

孙秀梅 编著

管理精英文库

50

CI 革命

—— 塑造企业个性与美感的法宝



人民中国出版社

管理精英宣言

我是不合选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希里在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更娶成功。

我绝不用人格来换取施舍：我宁愿户主活挑战，而不愿过有保证的主活；宁愿要达到目标时的激动，而不起要乌长邦式毫无主气的平静。我不舍拿我的自由云与慈喜作交县，也不舍拿我的尊严去与发给气丐的食物作交易。我决不会在任何一位人师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的一切都是一位企业家所必备的。

CI 革命 塑造企业个性与美感的法宝

《CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝》系统及其功能

如果企业标志是文字标志，则 CI 要求企业标志 = 企业名称 = 商标名称。

一、魅力无穷的 CI

致胜利器—CI 系统

随着国外企业识别系统(CI 系统)的兴起及导入,企业形象设计已成为我国企业管理中的新兴领域,正逐步形成应用性很强、使用范围甚广、形式各样的一套可操作的方法与技巧。它是企业塑造形象,获得竞争优势的有效工具。是社会公众识别企业和企业向外展示风貌的一座桥梁。CI,是英文企业形象识别(Corporate Identity)的简称,台湾 CI 设计权威林磐耸先生把其定义为:“将企业经营理念与精神文化,运用统一的整体传达系统(特别是视觉传达设计),传达给企业周边的关系或者团体(包括企业内部与社会大众),并使其对企业产生一致的认同感与价值观”。

企业识别系统简称 CIs(又称为 CI 系统),它是英文 Corporate Identity System 的简写形式。它是现代企业通过企业形式的设计和宣传,树立企业形象,增强企业公众(包括企业员工)归属意识的完整体系。

1. 塑造 IBM, CI 初显锋芒

50 年代初,美国 IBM 公司总经理小汤姆斯·华生采取公司名称=商标名称,首次推出一整套企业识别系统。这一措施使 IBM 公司获得了极大成功。当时 IBM 公司的总裁是小汤姆斯·华生,小汤姆斯·华生认为 IBM 公司有必要在世界电子计算机行业中树立起一个巨人形象,这一形象要涵盖公司的创造精神和开拓精神,从而有利于市场竞争,跻身世界性大企业之列。设计师把公司的全称“INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES”浓缩成“IBM”三字,选用蓝色为公司的标准色,以此象征高科技的精密和实力,创造出富有美感的造型,通过 CI 设计塑造了 IBM 公司企业形象,并使之成为美国公众信任的“蓝巨人”,在美国计算机行业长期居于首屈一指的霸主地位。但 CI 系统到 60 年代初才在美国真正兴起,近二三十年来,随着人们对企业形象的日益重视,营销观念发生了很大变化。即营销不再是简单地针对产品,而提升到行销自己的形象。正是这种新的观念导致了 CI 系统的广泛应用。在现代“白热化”的商战中,企业的辉煌,常伴随着 CI 的辉煌。

2. “雪中送炭”与“锦上添花”

在国外,CI 系统使许多面临困境的企业起死回生。意大利最大的国营电力公司 Edison 先前与代表化学、人造纤维的权威公司 Montecatini 合并为 Montedi-Son 之后,聚集了近百家各类企业,实力和规模足可以称为世界级企业集团。然而,由于目标、行为诸方面的不一致带来的混乱,又使它陷入严重的危机。经过聘请专家实施 CI 系统数年之后,情况有了明显的好转。日本著名跨国企业 KENWOOD 音响的前身,曾是一家濒临倒闭的企业,也同样得益于 CI 系统才免除了灭顶之灾。

如果说 CI 系统对于面临困境的企业是“雪中送炭”的话,那么,对于业绩优秀的企业则是“锦上添花”。众所周知的麦当劳、可口可乐、富士胶卷等世界著名企业都曾得益于 CI 系统的实施。

近年来,在我国,CI 系统已逐步引起企业界和学术界的关注。一批饮料业、电器业及服务行业率先实践 CI 系统。虽然是初期的、不成熟的,但已给企业明显地注入了新的活力,同时初步取得了良好的经济效益。然而就整体而言,CI 系统仍是一个陌生的概念。因此有必要对 CI 系统的内涵作一介绍。

3. 企业标志，CI 系统的核心

CI 系统在企业形式的众多认识属性中，选择了最为典型的特征，包括：企业标志、标准字体、企业色彩、企业口号等。这些典型特征通过办公系统、产品系统、包装系统、服饰系统和广告系统等媒体反复地宣传，给人们造成感觉冲击，使企业形象易于被人们记忆。

4. 差异性，同一性与稳定性

创造与企业竞争对手之间的差异性，这是取得 CI 成功的关键。在当今竞争激烈，对手如林的环境中，企业如果不能因势利导，标新立异，就可能被淘汰。纵观 CI 的历史，大凡成功者，都敢于开拓创新。因而，企业应设计出一个独特、鲜明的企业标志，给人以视觉上的先入感。

标志的空间视觉识别，据国际检测标准，已缩小到了毫米仍要有辨认性。日本三菱公司的企业标志，德国奔驰汽车的星形标志都设计得非常成功，明快、简洁、远视效果极好。

CI 系统还强调企业形式的同一性。实施 CI 系统的企业，其企业标志与商标应是同一的，且有如下原则：

(1) 如果企业标志是文字标志，则 CI 要求，企业标志 = 企业名称（简洁的）= 商标名；

(2) 如果企业标志是图形或图文标志，企业标志的图案应与商标图案一致。

以上原则是基于这样的经营策略：产品的力量是来自企业的力量，一个优秀的企业，它的所有产品都是可以信赖的。

目前，世界上一些著名的商品都遵循了上面提到的原则。如，德国的奔驰汽车公司生产的汽车是奔驰牌，日本索尼电器公司生产的彩色电视机是索尼牌，同样可口可乐牌饮料是由可口可乐公司生产的。这绝不是偶然的巧合，而是为了识别企业的精心安排。

CI 的基础系统在较长时间内应保持一定的稳定性。以企业标志为例。“可口可乐”的商标一百年来外形基本上没有什么变化，只是在原设计的文字商标下增加一条波纹线。因为，变更频繁不能给人以深刻印象。

在剧烈的商品市场竞争中，我们可以体察到，一种产品由名不见经传的企业生产，销路往往不畅，一旦产品冠以著名企业的商标，立即会身价百倍，供不应求。事实上，消费者购买甲商品而不买乙商品，在某种情况下主要取决于某个企业、某个品牌的综合印象，这种印象综合了企业历史、规模、产品品种、功能、质量、技术水平、价格以及售后服务诸方面的内容，如果企业或产品品牌得到社会公众的广泛信任和赞许，该企业标志就会具有某种精神功能，给予消费者以某种荣誉、某种感情、某种性格上的满足。人们惯于从一辆轿车的品牌来判断车主人的社会经济地位。服装的商标也是如此，对于许多年轻人来说，著名企业的商标具有很强的感召力。

5. CI 系统是促使企业标志产生精神功能的“催化剂”

CI 系统是企业有计划地运用各种媒体，宣传企业标志为核心的企业形式的完整体系。其目的是为了提高企业和产品的知名度和美誉度。因此，CI 系统的实施，可以促使企业标志的识别功能向具有象征意义的精神功能转化。

国外 CI 系统的理论研究及实践比我国起步要早，例如美国、日本等工业发达国家每年都要评选最佳 CI 系统。近几年来，我国也重视了有关 CI 系统的理论与实践，提出了诸如企业文化、企业精神和企业广告等 CI 系统范

畴的概念并进行了一定的实践。但总的来说我国在 CI 系统研究方面,往往只是重视了 CI 系统的外层,即视觉识别系统(VI),而忽视了理念识别系统(MI)及活动识别系统(BI)。形象的说,是只重视了企业的“脸”,而忽略了企业的“心”和“手”。

从企业的生产经营活动方面来看,CI 系统就是企业将经营思想、企业文化、企业精神,运用整体传达系统,尤其是透过视觉传达设计,传给企业公众(包括企业内部员工),使其对企业产生统一的认同感和价值观。CI 系统从设计的观点来看,就是将现代化设计观念与企业经营管理理论结合起来,以塑造企业的个性,突出企业精神,使消费者产生深刻的印象和认同,以达到企业的经营目标。

三足鼎立——CI 系统的组成

CI 系统由三部分组成,有理念识别系统(Mind Identity System——简称 MIs)、行为识别系统(Behavior Identity System——简称 B1S)及视觉识别系统(Visual Identity System——简称 VIs),三者相辅相成,缺一不可,是 CI 系统的三个支撑点。

1. M1S——理念识别系统,企业之“心”

M1S 是指理念识别系统,它是 CIS 战略运作的原动力和实施的基础,也是属于企业的最高决策层次。完整的企业识别系统的建立,有赖于企业经营理念的确立。理念识别包括经营观念、企业文化、精神标语、方针策略等。其中企业口号是它的具体表现之一。

例如国际商用机器公司,即 IBM 公司确定“以人为核心,并向用户提供最优服务”为企业精神,从而把该公司贯穿于生产经营全过程的基本风貌、传统习惯、经营伦理学的基本特色以及获得成功的基本经验画龙点睛般地概括出来。

2. B1S——行为识别系统,企业之“手”

B1S 是指行为识别系统。理念识别系统是它的基础和原动力,它规划着企业内部的管理、教育以及企业对社会的一切活动。对内的活动包括:干部教育、员工教育(这里又包括服务态度、服务技巧、礼貌用语和工作态度等)、工作环境等项目。对外活动包括:市场调查、产品销售、公共关系、广告宣传、促销活动等。各企业积极参与社会事件和公益文化活动,也属于活动识别的范畴,其目的主要在于赢得参与活动的社会公众的认同。

一切 B1S 活动,应该是从人出发,再回到人本位,使活动充满人情味,有关心人的亲和感。这对包括公关、促销等活动,是非常重要的。同时,应当让企业的宗旨、企业精神及形象设计渗入到生活领域中去,因为生活领域比销售领域更宽广,更有潜在影响力。CI 渗入到生活领域应当不是强制性的,而是让人们在不知不觉中接受的,默默地体味到企业的关怀,树立起良好的企业形象。例如福特汽车的关怀是这样向世人传达的:在汽车的斑马线上,一位白发苍苍的老人正准备过马路,但车水马龙,谁也不肯停下一会儿,这时画外音:“人人都有老时”。这是一则成功的广告,虽未直接推销自己的产品,却给人留下了深深的思考,并留下了关心他人的福特汽车的企业形象。

而在行为识别系统对内部员工进行的教育训练等活动一定要通过媒体

传达出去，才能起到双重效果。例如，某商场为适应商品市场的竞争，在本商场员工中，推出了主要内容包括有：

店史及未来发展规划教育；

商店仪容、仪表和道德规范教育；

销售技术（迎接顾客，提示、介绍商品，包装、捆扎商品，商品结帐，欢送顾客）教育；

收付款方法；

商品知识；

商品管理，商品分类，商品补充，商品整理，盘点等；

商品陈列；

采购业务；

票据的使用和填写等的“岗前教育计划”，然后通过广播报刊的宣传，就为企业树立了良好的服务质量形象。

3. VIS——视觉系统，企业之“脸”

VIS 是指视觉识别系统，它是理念识别的具体化和视觉化。它是通过组织化、系统化的视觉表达形式来传递企业的经营信息。视觉识别的内容较多，涉及面广，效果也最直接。它的基本要素有企业名称、名牌标志、标准字和标准色等，并把它应用于产品、包装、办公用品、交通工具等处。

所有这些视觉因素，一方面组成了企业的视觉系统，另一方面又直接影响人们的视觉角度，以及留下什么样的企业形象。

企业形象——比产品价格更为重要的东西

1. 企业形象是人们对企业所具有的情感和意志的总和

《美国》周刊所载的一篇文章写道：

“在一个富足的社会里，人们都已不太斤斤计较价格，产品的相似之处又多于不同之处，因此，商标和公司的形象变得比产品价格更为重要。”这句话，不仅可以说是西方发达社会的真实写照，而且也道出了在商品经济的社会里，塑造企业形象的重要性。

对“企业形象”下一个明确的定义很难，因为在许多人的心目中企业形象是一种十分模糊而又十分朦胧的概念。

例如，有人在实际工作中，常常把无法用数字来表达的事物，或者自己的论据不足时，常常借用“形象”一词来发表高见：“这个人的形象不好……”；“就我们企业所建立起来的形象来说……”等等。因为这样说话既可以不负责任，也不会得罪什么人。所以，许多人对自己不甚了解的事物，常常用“形象”两字来表达。

也有人说：“形象是建立在误解之上的”。这句话有一定道理。因为“形象”之中有许多无法确定的因素。例如，不少顾客在购买商品时，或者参与企业举办的某种活动时，并非都是十分了解商品的本身和活动内容才做出决定的。大致上属于“一时兴起的冲动+粗略的思考=商品或活动的本身形象”来作为选择依据的。这些人在消费者中占了大多数。

根据以上分析，从消费者角度来看，我们给企业形象下的定义为：“企业形象是人们对企业所具有的情感和意志的总和。”

2. 认知，信赖与好感

企业形象的概念包括三个构成要素：“认知”是最基本的构成要素之一，其次是“信赖”和“好感”。只有达到这一阶段，才有可能达到“购买”的目的。这三者关系可以用图 1.1 表示。

如图 1.1 所示，每日的企业活动是通过对外界的信息传递而形成的。这种信息传递活动首先必须得到消费者的认知，在这一基础上才能进一步得到消费者的好感和信赖。而只有在得到好感和信赖的这一群消费者中，才有可能成为购买商品的消费者。

销售是信息传递过程中的最终阶段。如图 1.1 所示：同信赖和好感的程度不会超过认识程度一样，购买者的产生也不会超过信赖和好感的程度。所以，要达到销售的目的，首先需要加强信赖感和好感的形象，而要达到这一目的，则更应加强商品的被认识的程度。

认知是企业形象概念中第一个构成要素。一般来讲，消费者在购买商品之前，必须首先对商品或企业形成好感和信赖。因为消费者是决不会购买令人感到厌恶的商品。然而要使消费者产生信赖和好感之前，又必须先了解商品的性能和企业的存在。所以认知是企业形象中首先应该考虑的问题。

“认知”顾名思义就是认识和知道的意思。即首先要了解该企业的商品（或服务）的存在。认知有多种情况：知道得很详细；只停留在表面的认识，而不清楚具体内容；不是亲身体验，只知道道听途说的消息；似懂非懂；虽然不很了解，但是在众多的商品中能发现它的存在；等等。

以上各种认知除了第一种以外，其他都是一种朦胧的印象和记忆。有人说：“这种认知是浅层次的认识，它只是得到信息而已，并未涉及到对商品的感觉和评价。”这种认知虽然只是获得某些信息，但是它意味着已经把信息传入了人的大脑。这是一个从不知到认知的飞跃，是一个质的飞跃。所以，不论是对客观事物的正确认识，还是一种似懂非懂的感觉，这种认知是企业形象中的第一基本要素。

信赖是企业形象又一个主要组成部分。由于“认知”的不断加强，通过信息不断传入大脑，渐渐成为大脑的确定信号——这就是“信赖”。当然，“信赖”的形成还有各种不同的程度和各个不同的阶段。但一般来讲，认知程度愈深，就愈加强了“信赖感”。

好感和信赖一样，同是企业形象的构成要素。好感是指商品或企业已经得到了肯定的评价，而且大众的接受程度也已经确定。认知程度越深，好感程度越强。好感和信赖有相似之处，有时两者可以产生同一作用。只是信赖往往与企业的实力互相呼应，而好感则多一些主观的感情色彩而已。

以上提到的认知、好感和信赖是构成企业形象的三大要素，是企业的“基本形象”，它与企业在市场上的占有率以及销售额的大小等都有着十分密切的关系。

因此，企业要通过各种方式开展各种活动，让广大消费者认知你，对你产生信赖和好感，最终达到扩大销售的目的。这就是树立企业形象的最根本的目的。

一个企业形象的好与坏，决定于这个企业长期以来的经营行为和宣传行为，它是企业作为一个整体所体现出的一种综合素质。在当今这个开放的环境系统中，企业若要生存和发展，设计和塑造自身形象已成为一种现实的要求。

良好的企业形象通常以产品形象体现出来，良好的产品形象是塑造良好

企业形象的基础。产品形象一般表现为：质量、价格、款式和装帧；而企业形象则是以下这几方面，包括理念、管理、活动等多方面的内在有机联系的协调性所反映出来的整体效果。

3. 企业形象的价值与法律保护

良好的形象一旦树立起来，它的作用对产品来讲，与有形产品一样重要。我国生产的一种高质量的皮鞋每双只能卖 100 多元左右，而意大利生产的“老人头”牌皮鞋与其质量相当，但售价都高出八倍以上；我国电视产品质量不低于日本“松下”、“日立”的彩电，其卖价仅为对方的一半。而对企业来讲，形象的作用有时会远远超过企业本身有形的固定资产和流动资金，它将成为企业效益的源泉。一个名牌企业的形象价值有时是令人难以置信的，但却是真实存在的：“万宝路”香烟价值 200 亿美元，“可口可乐”竟高达 244 亿美元！这实在是一笔宝贵的无形资产。

目前，在我国进行的国有资产评估中，已经把企业的商标、名称、形象等内容作为企业的无形资产进行评估。也就是说，企业形象的有形价值已得到我国社会的肯定。

目前，我国对企业形象进行保护主要依靠商标法。企业标识或产品标识经国家商标管理机关登记注册后便成为注册商标，由国家商标法进行保护。如四通公司在 1985 年设计出企业标识隶书“四通”和标徽后，便于 1987 年和 1988 年分别注册为商标，鉴于这两个商标后申请注册的保护范围仅限于计算机，1991 年又在几乎所有类别的产品范围内，以这两个标识的各种变形申请了八个商标的注册，以防被别的厂家盗用。此外，版权法也能对企业标识进行保护。

但是，由于商标法以产品范围注册，别的不同行业的企业名称相互混用，商标法对此便无能为力了，同名同姓的企业太多，使公众容易混淆，也不利于企业塑造形象。例如，我国以“长城”命名的企业不下二百个，公众往往不能区分，如以为 1993 年因违反国家规定进行社会集资的长城机电公司是著名的长城计算机公司的子公司，结果使长城计算机公司的企业形象大为损伤。在《反不正当竞争法》实施后，企业可以此为武器，防止自己的名称被不同行业的企业所混用。

二、CI 的功能：企业形象的功能

CI 对企业的具体功能可分为企业内部功能和外部功能。

CI 的企业内部功能是指 CI 对企业内部经营管理的作用，主要表现在企业文化的建设，企业凝聚力的提高，技术、产品的竞争力的增强以及企业多角化、集团化经营优势的取得上。

内部功能

1. CI 有利于重建企业文化

企业文化是企业成员所追求的固有价值、思维方式、行为方式和信念的综合，它是企业成员在企业长期的生存斗争中逐渐吸取经验和教训而发展起来的，作为企业生命的一个因素，它对企业的现在和未来有着巨大的影响，是企业对付挑战和变化的力量源泉。一个企业组织，如果没有坚强有力的企业文化，那么它必然是一盘散沙，一事无成。

企业文化最大的作用便是强调企业目标和企业成员工作目标的一致性，强调群体成员的信念，价值观念的共同性，强调企业成员的吸引力和成员对企业的向心力，因此它对企业成员有着巨大的内聚作用，使企业成员团结在组织内，形成一致对外的强大力量。

为了适应环境的振荡变化，企业文化也应不断发展。企业通过推行 CI，有利于企业文化的更新和重换，不断保持青春和活力。

2. CI 有利于增强产品竞争力

CI 通过给人印象强烈的视觉识别设计，有利于创造名牌，建立消费者的品牌偏好。如万宝路 (Marlboro) 烟，本来是专对妇女市场开发的，取名称就是取“Man always remember lovely because of romantic only” (男人总是忘不了女人的爱) 一组单词中的头一个字母而合成，但销路并不见好，于是由著名的李奥·贝纳广告公司重新设计形象：用象征力量的红色作为外盒的主要色彩，并在广告中用硬铮铮的美国西部牛仔形象，结果吸引了无数爱好、欣赏和追求这种气概的顾客，成为当今世界最为畅销的香烟。

3. CI 有利于多角化、集团化、国际化经营

我国的许多企业目前正在向多角化、集团化、国际化的经营迈进，目的是使企业各个经营项目之间共同利用某些资源，产生协同效果，增强企业适应不同市场环境变化的能力，使企业营运更加稳健、安全。

在这种多角化、集团化、国际化的经营中，最关键的是要取得集团各关系企业的协同，因为这种经营战略的核心便是如何共同利用经营资源，也就是如何追求协同效应，在新、旧经营项目之间寻找多处资源共享的环节，使得一种资源产生多种效用，从而把各经营项目联结起来，相互助长。企业运用 CI 战略，可以有效地使集团各关系企业互相沟通与认同，相互协作与支持，使协同效应发挥到最大。

CI 的企业外部功能，主要表现在有利于企业经营资源的运用，有利于消费者的认同以及有利于企业的公共关系等方面，为企业创造出一个良好的经营环境，使企业与政府、供应商、推销商、股东、金融机构、大众传播媒介、地方社区、消费者等企业相关的组织或个人都保持良好的关系。

外部功能

1. CI 有利于企业经营资源的运用

企业的经营资源，不外乎人、财、物三方面，推行 CI 后，企业的经营资源能处于“活化”状况而发生神奇的变化。

(1) CI 利于企业稳定职工队伍，不断吸收招揽到优秀人才。

现代企业的竞争，不但是新技术，新产品的竞争，更是人才的竞争。松下幸之助就曾告诫其员工：“松下”不仅只是创造更好、更新的电器产品的企业，更是创造更新、更好的新人才的企业，只有具备优良形象的企业，才能赢得人才市场的信赖，才能保证随着企业的不断进展、规模的不断扩大，不但能稳住原有的职工队伍，而且能不断吸收引进更优秀的人才，使企业有着旺盛的新陈代谢，不断保持青春和活力。

CI 通过塑造富有个性的企业形象，便能在新职员的劳动力市场上占有巨大的优势：

由于企业形象有一定的倾向性和针对性，因此，受企业形象吸引而来的新职员也就具备了更加符合企业特定要求的集中性，即企业所表现出的形象与这部分新职员的愿望和要求相一致。

由于避免了不明确性，企业便更有可能吸引到优秀人才，而且招募新职员的程序也变得比较简单且成本低廉。

由于推行 CI 后的企业有着强烈的“文化场”，新进职工能很快感受到并受熏陶或培训，较快地适应工作。

(2) CI 有利于企业的融资，扩大社会资金的来源，增强股东的投资信心。

一个企业如果没有良好的资金渠道和资金来源，很难扩大再生产，获取更大的规模效益。CI 塑造的良好企业形象，有利于增强投资者的安全感和信任感，获得银行的支持以及股民的信赖，扩大企业的融资能力。如英国的鲍施·洛勃公司是光学仪器制造商，而且具备制造和工程方面的优势，但其股票变动却只有为数不多的分析人员所追踪，于是企业决心变革，在对一系列其他公司的购买后，变成一个以健康保健服务为主要内容的组织。为了改变股票分析人员的观念，公司将自己公司的名称改为健康保健和光学国际公司，放弃以往的制造业名称，这样在分析人员面前的便是四个主要的赢利颇丰的领域，它们个人健康、医疗、生物医学和光学。结果，公司的股票价格在六个月后增长了大约 40%。

据美国一些著名研究机构的教授的调查，企业名称改变后，不到两个星期内就可以看到股票市场相应的变动。

下面各种名称的变动会使股市产生积极的效应：

采用原公司名称各单词第一个字母组成新的公司名称；

采用大写字母作为公司名称；

采用个人名字作为名称；

将两个公司的名称合并在一起；

取消有局限的部分；

用原来公司名称的大写字母代替；

简单地将公司原有名称缩短；

字面升级。

会产生消极作用的则为以下几点：

- 采用一个商标的名称；
- 采用被吞并公司的名称；
- 为使公司名称具有描述作用而改变公司名称。

以下情况则一般不会发生影响：

- 描述的改变；
- 法律地位的变化；
- 新设计的名称；
- 压缩以前的名称，改变结果。

日本股票投资的专门杂志和书刊也认为“公司名称的变更，正代表着企业的革新，所以会影响该企业的股票价格。”如日本冷藏株式会社为配合多角化经营的发展，于1985年将公司名称改为“NTCHIRET 株式会社”，结果该公司的股票价格飞涨过400日元。

(3) CI 有利于争取到更多的供应商和推销商，扩大企业的流通渠道。

研究企业形象的尼古拉斯·印德认为：“购买与销售之间的关系的基础有两个方面：一方面是经验，另一方面是形象，作为一个购买公司如能以相对较低的价格买到高质量的产品，那么公司的名誉会因此而得到提高。能做到这一点，应该归功于公司单独统一的企业形象。如果公司是高度的多种经营的公司，而且使用一系列的贸易名称进行经营，那么，这些贸易公司的经验就不会出现上述所说的情况，供应商会凭借他不同的经验介入贸易关系之中。”可见导入CI后，企业有利于建立一个统一庞大的形象，使供应商愿意以低价批量供给产品。这一原理对推销商也同样适用。

总之，CI 所创造的优良企业形象，可以增强供应商和推销商的供销信心，促进供销商勤进快销，使企业建立起长期稳定的供销网络与良好的供销关系，不断扩大企业产品的销售。

2. CI 有利于获得消费者的认同

英国的一家策划顾问公司负责人奥立佛通过参加名牌产品的商务活动，与世界1000多家优秀公司客户的接触后认为：“对名牌产品有着高度认识的企业必然成功。”“从效益来看，向名牌产品的投资令人难以相信地低廉，与企业界所有的经营投资，如研究、开发费和宣传费、广告费等相比，具有极高的投资效益。”

名牌，在消费者眼中，是信任的标志，是荣耀的象征，名牌所引伸出来的气派和身价，让消费者认为即使花费比同类商品高出很多倍的价格也值得购买。

香港中文大学工商管理学院的陈翠莹和李颂思曾作过一次市场调查，访问了200多名消费者后，得出结果如下表。

由上表可见，消费者购买名牌商品的频繁程度为中等，由于名牌商品价格往往高出其实际价值，这就够让厂家获利了。

又可见，消费者在购买名牌产品时考虑最多的是牌子形象。

3. CI 有利于企业公共关系的运转

《大不列颠百科全书》定义公共关系为“旨在传递有关个人、公司、政府机构或其他组织的信息，并改善公众对其态度的种种政策或行动。”企业的公共关系，通过传递企业的有关信息，协调好与公众的各种关系，直接为企业的经营发展服务。企业导入CI，有助于信息传递的可信性、真实性和统

一性，使企业的公共关系活动得到顺利发展。

企业的公共关系类型，可分为员工关系、顾客关系、金融界关系、供销关系、政府关系、社区关系、新闻界关系等。各种关系的形式均有所不同，但CI都能在其中发挥独特的作用，员工关系、顾客关系、金融界关系、供销关系均在前面章节论述过，我们再看后面三种关系：

社区关系。社区是指企业所处的一定区域，企业社区关系即指企业与所在地政府、社团组织以及全体居民之间的睦邻关系，它是企业存在的自然根基，也是企业发展的社会根基。通过CI，企业的外观形象焕然一新，可以为社区的建筑群添加美感；企业职工在共有的行为规范下讲究礼仪，和社区居民和睦相处；企业承担起社区的必要社会义务，改善社区关系等等。

政府关系。企业和政府的关系包括企业与行政主管部门的关系，与政府职能部门的关系，与法律机构的关系，与政府咨询服务部门的关系等等。企业导入CI后，有利于企业和政府进行有效的信息沟通，加深政府对企业的印象和建立牢固关系，扩大企业在政府部门中的信誉和影响，使企业获得政府的支持与扶植。

新闻界关系。企业与新闻界的关系是指企业与新闻传播机构（如报纸、杂志、广播、电视等新闻媒介）及其工作人员（如记者、编辑）的关系。新闻界是公众舆论的创造者，对企业行为有监督作用，同时，新闻界也是企业向大众传播的“扩音器”。企业推行CI后，使沟通的信息统一并易于识别，便于新闻界的新闻挖掘、“创造”事件，同时优良的企业形象，也易使记者乐于报道。

总之，CI的推行使企业信息的传播简单化、差异化，易于公众识别和认同，从而达到最佳的沟通效果，搞好公共关系。同时，CI本身创造的优良企业形象，也使公共关系的运转有了坚实的基础。

《CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝》企业的 CI 设计

设计者最要紧的是要具备一种建立于人的视觉经验、心理经验基础上的创造性思维实践，即创意。

一、CI 设计

1. 标志——商业传播的符号

台湾著名的 CI 设计大师、台湾登泰设计顾问公司经理林磐耸认为在 CI 设计的开发作业中，以标志、标准字、标准色的创造最为艰巨，是整个 CI 识别系统的核心，也最能表现设计能力。标志、标准字和标准色三要素，是企业地位、规模、力量、尊严、理念等内涵的外在集中表现，是视觉形象设计 (VI) 中的核心，构成了企业的第一特征及基本气质，同时也是广泛传播，取得大众认同的统一符号，CI 中视觉形象识别皆据此繁衍而成，因此这三者便成为 CI 设计中的核心与重点。

标志，又可分为企业标志和品牌，是企业或商品的文字名称、图案记号或两者相结合的一种设计，用以象征企业或商品的特性。标志经注册后，国家以法律形式加以确认。

标志作为一种特定的符号，是企业形象、特征、信誉、文化的综合与浓缩，它虽然只是一个代号，但却传播着十分丰富的内容。

标志要发挥传播作用，使被传达者在理解标志这一符号的本义后产生主动行为（如使消费者增添对企业的好印象，使投资者感觉到信心等等），就要求“制码”和“解码”的过程中信息都不失真，即不损害标志所代表的原意。由于被接受者的“解码”过程是被动的，他只是以自己的价值观和自觉的标准来理解，这就给传达者——标志的设计者提出了更大的难题。一方面他必须深刻地理解标志所代表的象征和意义：企业的地位、规模、宗旨、理念、战略、风格等等内容；另一方面他还必须将所设计的标志切中被传达者的心理，唤起他们的共鸣。

为了达到这两方面的要求，设计者最要紧的是具备一种建立于人的视觉经验、心理经验上的创造性的思维实践，即创意。这一设计的创意表达了他在理解了传达内容后所产生的意念，它不仅仅是只靠感性认识就可以完成的，而是一次有依据、有理性的创造。

标准字是指由特殊铅字组成或是用经过特别设计的文字来表现的企业厂名或品名。现在，国外用普通铅字简单地排出企业名称或商品名称的标准字几乎没有，很多国外名牌企业在进军大陆市场时，也都将其品牌译成汉字并用独特的字型予以表现，如 Coca-Cola 公司就从四千多个中文译名中煞费苦心地将“可口可乐”翻译为“可口可乐”，并选用特定的字型加以表现，给中国消费者以独特的视觉识别。

2. 标准字——美感与均衡的表现

标准字作为一种符号，和标志一样，也能表达丰富的内容，因而在设计时也决不能掉以轻心。

设计专家们发现：

- (1) “由细线构成的字体”易让人联想到纤维制品、香水、化妆品类。
- (2) “圆滑的字体”易让人联想到香皂、糕饼、糖果。
- (3) “角形字体”易让人联想到机械类、工业用品类。

英文字母的各种变形有着各种意味，中文汉字的书法源远流长，其各种字体的形式意味就更丰富了，如隶书的厚实严肃，草书的飘逸灵秀，各种“书”中又分“体”，各“体”又有各种风格，如楷书中的颜体庄重博大，柳体空灵洒脱……变化无穷，有着广阔创作天地，即使不是书法，字体设计上也同

样可以下功夫，如“雪碧”、“芬达”的标准字，将字体的比例、形状、弯曲等等，都处理得精致美观，尤其是雪碧中“碧”字一点，是柠檬形象的高度抽象。

在标准字的设计中，最主要的是要注意各字的协调配合，均衡统一，使之具备美感和平衡。

3. 标准色——企业竞争的手段

标准色是企业经过特别设计选定的代表企业形象的特定颜色，一般为1~2种，不超过3种为宜，广泛地应用于标志识别、广告、包装、制服、建筑装饰、展品陈列、旗帜、事务用品等等应用设计项目上，是企业视觉识别重要的基本设计要素。

近年来，有一个民间社团组织正在逐步引起公众的关注，这便是绿色和平组织，除了人们社会环境意识的提高外，绿色和平组织能迅速崛起，在世界造成巨大影响力，其中有一成功要素也不容忽视，这便是绿色和平组织采用的色彩战略。绿色和平组织以绿色作为组织的标准色，将它统一用在招贴画、宣传车等上面，再加上绿色意味着自然，象征着和平、宁静，结果给公众留下很深的印象，形成极大的号召力。

心理学家经调查研究发现，各种颜色对人的感觉、注意力、思维的个性都会产生不同的影响。五彩缤纷的色彩，也就为组织视觉形象的识别提供了基础，成为组织塑造个性形象的有效手段之一。CI中的VI部分色彩的选择，也便成为企业形象竞争的重要武器。

标准色设计应遵循以下原则：

(1) 企业的标准色设计应当突出企业风格，体现企业的性质、宗旨、经营方针。

如海王集团股份有限公司，选用蓝色为公司标准色，象征着向海洋进军的公司目标，借蓝色冷静、理智、幸福的形象，体现企业对高科技的追求，为人类的健康美好而创造的决心。

又如美国航空公司，在其广告、公司员工服装、飞机内部以及机票上都使用红、白和蓝的公司标准色，这三种颜色正好是美国国旗所使用的颜色，这清楚地表明了公司作为美国运输者的地位。

(2) 标准色的设计要制造差别，鲜明地显示企业的独特个性。

例如郑州是九州通衢之地，商战非常激烈，各商场在竞争中也打色彩战，最集中的体现是在员工制服颜色的选用上。亚细亚商场选用湖蓝色，商城大厦选用翠绿色，紫金山百货大楼选用邮差绿，市百货大楼则选用藏青色，商业大厦选用桔黄色，后开业的华联商厦也在制服色彩上动脑筋，经营者认为：“我们决不步人后尘，只要那五家用过的色系，我们决不再用！”他们请来曾两次获得国际优秀奖的年轻设计师黄波，比较挑选了一个月，最终选用浅青莲为制服色彩，从而与其他商场制造差别化，提高市场竞争力。

(3) 标准色的设计应当有利于企业产品的销售促进，打开市场，与消费者的心理相吻合。

如日本第一劝业银行，以心的形象为中心，公司的各种标识，统一使用标准色红色，象征着热情周到的服务。而美国TCBY连锁店，以经营各种酸奶为特色，所有连锁的分号一律以绿和灰黄相间搭配装饰，TCBY选择这两种颜色的原因是“它们象征着天然和健康”，十分有利于吸引顾客前来饮用。

又如日本大阪煤气公司也选用蓝色为标准色，煤气是火的根源，是危险

的，出售危险商品的企业都渴望安全，为人信任，蓝色是水色，有灭火的形象，同时蓝色的形象镇定、平静，这样大阪煤气公司以蓝色为标准色，显示着安全可靠，能博取人们好感。

（4）标准色的设计应当迎合国际化的潮流。

在迎接国外企业的挑战中，我国的企业势必要走出国门，打入世界市场，因此，设计也应符合国际潮流。现在世界上企业的色彩正在由红色系渐渐转向蓝色系，追求着一种体现理智和高技术精密度的色彩象征，日本设计界认为：“日本企业正一步步向国际化前进着，不仅以红色的热情而且以蓝色的理智作为目标的现象正明显地出现。”日本已先人一步，我国企业更应多加借鉴，迎头赶上。

二、产品形象设计

企业是靠产品生存的，它因能向社会提供必需的产品而存在。对企业来说，一切宣传都围绕产品，使产品能销得出去，为社会所接受。只有企业自身的劳动最终转化为社会劳动，才能取得效益。在这里，首先要靠产品本身的品质来赢得消费者。所以，从一定意义上讲，产品形象就代表了企业形象。企业必须以产品为中心，树立良好的产品形象。

产品是企业的名片

企业，不论规模大小，机械化自动化程度高低，都有一个共同的基本特征：商品经济中的市场主体。企业既是生产者，又是经营者。它们通过自己有的目的活动，把生产过程与流通过程，资金运动与物资运动，物质转换过程与价值增殖过程，增加盈利与满足需要有机地统一起来，成为宏观经济运行中极为活跃的具有旺盛生命力的细胞。它们有自己的经营目标，有自己独立的经济利益，有达到目标的各种手段。随着改革深化，它们还将全面地具有自我激励、自我约束、自我改造、自我发展的内在机制。它们以产品的运动为中心，开展各种生产的、技术的、管理的、经营的活动。企业的各个系统、各种组织、各个方面、各个环节、各个层次、全体员工，一切工作都围绕着产品这个中心开展活动，即都从各自的职责、不同的角度出发去直接或间接地致力于产品的优化运动。产品运动的优化，表现为把性能好、质量优、成本低，又适销对路的产品生产出来并推销出去。企业的经营目标是通过产品的运动来实现的，它拥有的各种生产要素、手段、条件，包括人、财、物、技术、信息、知识产权等等，都必须在产品的运动中发挥各自的作用，才算物尽其用，人尽其才、配置合理。企业综合素质的优劣，只有最终凝结在产品上，才能显示出来。所谓“文如其人”，产品也可以说是企业向社会推销自己的名片。企业的产品是否具有较强的竞争能力，在市场上是否具有真正优势，决定着企业的兴衰存亡。企业与产品的这种关系，可以用一句形象的话来描述：“企业一枝花，全靠产品来当家。”

产品命名的艺术

众所周知，企业及企业产品的“牌子”对消费者的选购是有直接影响的，企业产品命名的好坏，与产品销售之间有极大关系。命名恰当，可以扩大影响，增加销售；命名不当，则可能减少销量。日本学者山上定也指出：“现在销售商品的条件是什么？一是命名，二是宣传，三是经营，四是技术。”他把命名列为畅销商品的第一条件。他又说：“一个能够表明制品的特征和使用方法、性能的命名，往往能够左右该商品是否畅销的大局。”

对企业产品进行命名，必须注意以下要求：

(1) 产品的命名要适应时代经济生活的明快节奏，提高响亮度。牙膏取名“白玉”、自行车取名“飞鸽”、皮货取名“雪豹”等都是脍炙人口的上品。另外，从简单、动听的角度来考虑，“999”胃泰、“101”生发剂等，虽在语调上的美感稍有不足，但它们简单、清晰、还有易记的特点，因而也是很好的名字。

(2) 产品的命名要易于传播,不致被混淆。产品命名的目的,就在于使这一产品与那一产品区别开来,使消费者容易认准牌号购买。如某产品命名易于同别的产品混淆,就会给消费者认购造成困难,势必影响产品的销量。比如“长城”、“熊猫”的命名就易于被同名而非同类的产品所混淆。据统计,有一年杭州市有210个注册商标,其中用“西湖”命名的就有58个。用“西湖”命名作为商标只能给消费者一种共同的感觉,即这种产品可能是浙江省出品的,而区别性、易记性、寓意性就差不多,它不可能成为某一产品及其特征的代名词。显然,对于创名牌和人们认牌购物是非常不利的。

(3) 产品的命名要新颖。新颖,才能振聋发聩,给人留下深刻的印象。如儿童食品取名为“娃哈哈”,生动形象,新颖独特。“中意”电冰箱,采用双关法命名,既说明该冰箱系中国、意大利合作生产,又赞誉冰箱能使消费者称心如意。目前命名常采用比喻法、双关法、夸张法、直陈法、形容法、颂祝法、借光法、反映法、创词法等,无论采取哪一种,都应务求新颖,不落入俗套,不与人雷同。

(4) 产品的命名要能给人以艺术的美感,让人在欣赏夸饰巧喻的愉悦中,达到记忆的目的。例如“霞飞”牌化妆品的“霞飞”二字是暗引王勃《滕王阁序》“落霞与孤鹜齐飞”的名句,寓意使用该化妆品可使人永葆青春红颜,神采飞扬的意义,并给人高雅华贵的美感。

(5) 产品的命名要能告诉或暗示消费者产品的特征和所能给消费者带来的好处。如“顺风”用于电风扇,“声宝”用于收录机,“舒洁”用于卫生纸,“味王”用于味精等等。这些都是根据产品的特征来考虑命名的。“丽宝地”、“万家乐”、“健力宝”等则告诉或暗示消费者在使用后得到的益处。

(6) 产品的命名要有伸缩性,可适用于任何新产品。这是因为某些产品的命名,具有过强的产品偏向,适合于电风扇的命名,就未必适合于电视机,例如“顺风”是一个很好的电风扇名字,假如以“顺风”来做电视机的牌子,消费者就觉得格格不入。怎么解决这个矛盾呢?企业就必须给产品命名一个通用的名字。例如,日本有一个产品叫“味王”,开始是用于味精,后来又用于酱油、食品罐头等,以产品种类来看,“味王”二字极适合于食品类。

(7) 产品的命名要字音和谐,韵味悠长,如“茅台”、“凤凰”均为叠韵词,读来琅琅悦耳,众口成诵。如果是出口产品还要考虑命名在世界各地的发音都要一致。如日本索尼电器公司生产的电器牌号“SONY”。

(8) 对国外引进或合资生产的产品进行命名,翻译要灵活。例如 Left Midazole,可译为左旋咪唑,但这种化学名称不易被大众理解,就根据其作用起名为“肠虫清”,此名琅琅上口,已家喻户晓。例如还有 Coca-Cola 可口可乐、Sharp 声宝收录机等,都使人从汉语的意思中了解了产品的涵义、性能和形象。

(9) 产品的命名要研究消费者的喜好和禁忌,尤其是在出口商品上必须了解消费者所在国家和地区的习俗,切勿犯忌。例如我国的“山羊”牌闹钟,“山羊”在英国是被喻为“不正经的男子”,“山羊”如果出口英国,尽管这种闹钟价廉物美,仍会无人问津。还有我国的“芳芳”牙膏,在英语中的意思是“毒蛇”和“狼牙”,恐怕这种牌名的产品也不会有好的销路。

总之,一种产品要打开销路,占领市场,不仅要求质量高,而且不能忽视牌名的作用。起一个既符合产品性能特征,又符合消费者心理需求的名字,

无疑会提高产品的知名度和竞争力。

商标选择的艺术

国际最早的商标是公元 1473 年出现在英国街头的印刷标记。著名美孚石油公司历时 6 年耗费巨资，从一万个商标中选出该企业的商标，这算是一枚最昂贵的商标。

我国最早的商标诞生在北宋时期，是一枚图文并茂的白兔商标。1904 年，我国历史上的第一个商标法《商标注册试办章程》颁布。

中华人民共和国成立后，于 1950 年批准发布了《商标注册暂行条例》。1963 年，国务院又颁布了《商标管理条例》。

商标作为企业的一项重要资产，它与专利一起，被认为是最重要的工业产权。改革开放以来，随着我国商品经济的发展，商标的地位日益突出。1982 年，我国颁布了适合国情，符合国际惯例的《商标法》。1985 年，我国加入保护工业产权巴黎公约。然而，中国的企业并没有识别商标的真面目。

比如，我国的机电产品是国家重点产业支柱之一，但机电产品往往以型号在市场上流通。如 WJJ 型 XX 机、XZL 型 XXX 机等，清一色地称谓使优秀产品创不出牌子，而低劣产品蒙混过关。

目前中国企业界使用的商标一般有三种：文字商标、图形商标、组合商标。文字商标由纯文字组成，不含图形。图形商标由纯图形组成，不含文字。组合商标由文字和图形共同组成。不少企业家不懂商标选择的知识，以为任选一种都可以，只要能够注册就行，或者只要美观就行。殊不知，这里头有不少学问。

选择商标要注意的四条原则：

(1) 适应性原则。所谓适应性，首先是指商标设计要符合产品行销国的法规和风俗。各国的商标法对什么样的商标能够注册，都有明确的规定，如果你选择的商标设计，违反了有关法规，就不能在该国注册，当然也得不到该国法律的保护。如果你选择的商标设计与产品行销国的习俗相左，也会使你的产品滞销。如菊花形的商标，不宜在意大利使用，因为意大利人习惯将菊花献给死者。荷花牌商标在日本也不相宜，日本人亦将荷花视为献给死者的花。所谓知识性，还指商标形式要适应产品行销地消费者的文化水平。如果你的产品消费者，不少是文盲，那就不宜选择文字商标，而应选图形商标。如果你的产品是高技术产品，产品消费者文化层次极高，当然宜用文字商标。如果你的产品消费者分布面很广，既有高文化者，又有低文化者，还有文盲，那就应当选用适应面广的组合商标。

(2) 可呼性原则。所谓可呼性，就是商标可以用语言来称呼的性质。目前我们常见的文字、图形、组合商标中，最具有可呼性的是文字商标。因为文字是语言的符号，凡用文字构成的商标都能被人用语言称呼，具有可呼性。有可呼性才便于消费者问购，这对促进产品销售十分有利。例如，一位消费者想买 SONY（索尼）牌电视机，走进商店，便可以问售货员：“请问，这里有 SONY 电视机吗？”售货员一下就能明白，他要的是牌子的电视机。如果电视机的商标是一种图案，我们就难以称呼了。图形商标可呼性不如文字商标，可呼性不强就不便问购，也不便于宣传，必然影响销量。当然，这里不是绝对否定图形商标，因为不少图形商标同样具有可呼性。如：日本三菱

公司的“三菱”商标，对这个图形我们可以一下叫出：“三菱”。还有许多图形，也可以很快称呼它。一只公鸡图形，可叫：“雄鸡牌”，一只白兔图形，可叫“玉兔牌”。一条鳄鱼图形，叫“鳄鱼牌”。一顶皇冠图形，叫“皇冠牌”。由此可见，图形商标仍然有可呼与不可呼的问题。图形商标并非绝对不能用，若设计得好，则它比文字商标有更广的适应性。英文文字商标，对不懂英文文字的中国人也不起作用。但画条鳄鱼、画只雄鸡，中国人、外国人都认得，都可用不同语言去称呼，可呼性都很强。所以关键不在于用什么形式的商标，而在于商标是否具备可呼性。为了使商标具有更广泛的可呼性，许多企业采用文字与图形相结合的组合商标。懂文字的消费者，按文字称呼；不懂文字者，可按图形称呼。这样，商标的可呼性、适应性会更广泛一些。但是，组合商标由于文字、图形一齐使用，势必造成商标图案的繁杂、累赘，降低商标的醒目性。寸有所长，尺有所短，采用什么样的商标，还得看情况而定。

(3) 易识性原则。所谓易识性，是指一个商标容易被人识别、被人记忆的性质。大量事实证明，越是简洁的商标越容易在人的脑海中留下深刻印象。日本的 SONY 商标、三菱商标，都有简明易识的特点。然而，我国不少商标，却相当复杂，即使是驰名商标，有的也繁复难记。例如泸州老窖酒商标，便有这个缺点。与泸州老窖酒品名相近的，还有泸州市老窖酒。二者品名只差一字，品质则大不相同。泸州市老窖只属省级名酒；泸州老窖却是中国名酒，曾多次荣获国家和国际金奖。但是，由于二者命名相近，消费者很容易将二者混淆。泸州老窖曾企图通过商标宣传来使二者相区别，但效果却不很明显。因为泸州老窖商标设计过于繁杂，难为消费者识别。现在泸州老窖酒厂弄得骑虎难下，进退不得，改个易于识记的商标吧，原有的商标已被定为驰名商标，好不容易创下的名牌，怎能轻易放弃？不改商标吧，因商标设计过于繁杂不利消费者识别，给同行竞争者留下很大的空子。由此不难看出，商标选择一开始就宜慎重，否则后患无穷。

(4) 美观性原则。美观性当然要建立在适应性、可呼性、易识性的基础之上。不具备前三性的商标，再美观也不好，因为它不能促进产品的销售，就如好看不好吃的食品一样。但是，在前三个原则充分满足的前提之下，美观性亦不容忽视。只有适应性、可呼性、易识性而无美观性的商标，犹如一件漂亮的衣裳，在显眼处打上个难看的补丁，实在有伤大雅。在衡量商标美观性的时候，不能只考虑好看不好看，还得考虑商标设计风格与产品风格是否统一。一般来讲，传统商品宜用传统风格的商标，现代商品宜用现代风格的商标。如果计算机上贴一个怪里怪气的商标，造型古朴的瓷器上绘一个洋里洋气的商标，那就有点不伦不类了。

产品包装策略

俗话说：“佛要金装，人要衣装”，商品也是这样。在市场上，当消费者不知某商品内在质量如何，也无其他根据来判断其质量好坏时，往往只能凭借对商品包装的印象来决定是否购买。因为它能使消费者在扫描货架上商品的一刹那，留下深刻的印象。曾经有一位藏族兄弟，他有钱，只是花钱的机会不多，等到流动商店来到他的帐篷前时，他花钱豪爽大方，看中了一只数十元的金笔：“给我这个！”他从精美的笔盒中取出笔，“给你！”然后

把笔盒抱走了。

这是一个现代的买椟还珠的故事。用今天时髦的话来说，这位藏族兄弟买的是“包装”。由此可见，商品质量固然重要，而商品包装给人的印象也十分重要。

通过销售包装进行促销已经成为企业销售竞争的一种重要手段。当前国内外销售包装的策略，真可谓蔚为大观。

在此仅精选较为经典的几种包装策略以飨读者。

1. 创新包装策略

这种包装策略，就是企业产品的包装，尽量不搞仿制，不与别的包装雷同，而采用新材料、新工艺、新图案、新形状，给消费者以耳目一新的感觉。例如，近年来国内外有些企业对食品采用“复合包装”。对人们未用完的食品，这种包装能自动复合。这种新颖包装，既能减少消费者对未用完食品包扎的时间，又能确保食品的卫生。所以，当这种包装的食品一投放市场，便深受消费者的欢迎。

2. 系列包装策略

这种包装策略可以说是类似包装策略的一种形式。系列包装是指一种商品采用风格统一，而在造型或装璜上略有差别的包装形式。将这些单个包装摆在一起，犹如一个阵容庞大的包装大家族，形成一个包装系列，可以提高商品的整体效应，比起单一的包装更具有强烈的视觉冲击力。

例如，我国浙江省建德县茶场生产的高档茉莉花茶，1989年以前连年滞销。后来通过市场调查，发现问题出在包装上。遂将高档茉莉花茶改为系列彩印复合铝箔袋包装。1991年，这种系列彩印复合铝箔袋包装的茉莉花茶，一上市便销售一空。又如，上海威士德糖果食品有限公司，将各式各样的艺术肖像脸谱画印在精致考究的糖果纸上，从黄帝、大禹到李自成、谭嗣同，整整有一百位名人，形成名人系列。在椰奶糖的铝塑包装纸上，印有张飞、黄盖、孙悟空、猪八戒等16个京剧脸谱，在太妃奶糖纸上印有水浒108将肖像系列。威士德公司这一系列糖果包装策略，促销效果极好，特别受到孩子们的钟爱。

3. 趣味包装策略

趣味包装或称幽默包装，也是目前国际市场上较为流行的一种销售包装。这类包装主要是在造型及装璜上采用比喻、夸张、拟人等手法以及别出新裁的构思设计，增加包装趣味性和幽默感，强化对顾客的吸引力。例如，台湾有家饮料公司，在每包饮料的包装上印有一则动人的，富有诗意的爱情故事，很快吸引了众多的男女青年，他们边喝饮料边欣赏包装上的小故事，产品销路由此打开。美国也有一家食品公司，在水果罐头的罐盖上印有谜语，并注明打开罐头，吃完东西，谜底就在罐底。我国的趣味包装在儿童产品方面居多，如包装物上绘以卡通漫画等。绍兴特产加饭酒及茴香豆也采用趣味包装，其包装容器为毛竹筒，筒上绘有绍兴“老乡”脸孔，头戴绍兴毡帽，既富有浓郁的地方特色，又具有诙谐幽默的情调，对消费者和游客有很大的吸引力。

4. 透明包装策略

透明包装是采用透明的塑料玻璃纸及材料，使内装物品一目了然，既能体现商品的自然美感，又便于顾客识别、选购。因此，这类包装形式在国际市场上盛行不衰。透明包装有全透明的，亦有非全透明的，如一些开窗式纸

盒包装，纸板式泡罩包装袋等。

5. 名牌包装策略

这种包装策略，就是通过知名度较多的名牌包装，促进产品销售的一种包装策略。有人作了这样一个试验，将广州市中药厂生产的具有 400 年历史的名牌“冯了性”药酒，分别用“冯了性”和“丁公藤”两种不同的商品包装，并同时陈列在货架上，结果，“冯了性”很快卖完，而“丁公藤”却一瓶未动。可见，商品质量固然重要，但商品包装给人形成的心理价值也是十分重要的。企业采用名牌包装策略，途径有二：一是自己创造。即通过自己努力。提高产品质量、使用合理价格、讲究信誉，逐渐将牌子创出来。二是设法借。有些企业产品质量较好，但经营时间短；有些企业为将产品进入国际市场，一时又无代理商等，这类企业就可跟名牌商品的生产、经销单位商榷，花一定代价借用名牌商品包装，促进产品销售。但决不可随意假冒名牌商品包装。

三、质量形象设计

质量是企业的生命

质量是产品的基本属性，消费者在购买商品时，总是希望它的质量好，性能可靠，否则他们会对该产品及其生产厂家产生反感，所以企业只有产品质量过关了，才能给消费者留下良好的印象。现在企业的质量观念则要求更广泛，它是指企业全面管理强调的质量，包括产品质量、服务质量和工作质量等各个方面，这也正是质量形象设计的主要内容。

在全世界享有盛誉的企业，无一不把质量作为企业的生命而加以高度重视。

德国“奔驰”汽车在国内外的买主中一直享有良好的声誉。“奔驰”600型高级轿车虽然在生产了2677辆之后停止了生产，但这种车已是世界上许多国家元首和知名人士的重要交通工具及接待用的专车。即使在经济危机的年代，奔驰车仍能“吉星高照”，在激烈的国际竞争中求得生存和发展，成为世界汽车工业中的佼佼者。在大量日本车冲击西欧市场的情况下，奔驰车不仅仅顶住了日本车的压力，而且还增加了对日本的出口。尽管一辆奔驰车的价钱可以买两辆日本车，但奔驰车却始终能在日本市场保住一块地盘。

奔驰公司之所以能取得这样的成就，重要的一点在于它充分认识到公司提供给顾客的产品，不只是一个交通工具——汽车本身，还应包括汽车的质量、造型、维修服务等，即要以自己的产品整体来满足顾客的全面要求。于是，这个公司千方百计地使产品质量首屈一指，并以此作为取胜的首要目标，为此建立了一支技术熟练的员工队伍及对产品和部件进行严格的质量检查制度。以产品的构想、设计、研制、试验、生产直至维修都突出质量标准。

奔驰汽车公司还能大胆而科学地创新。车型不断变换，新的工艺技术不断应用到生产上。现在该公司生产的车辆从一般小轿车到大型载重汽车共160种，计3700个型号，以创新求发展已成为公司上下的一句流行口号。

奔驰汽车公司还有一个完整而方便的服务网。这个服务网包括两个系统，一是推销服务网，分布在德国各大中城市。在推销处，人们可以看到各种车辆的图样，了解到汽车的性能特点。在订购时，顾客还可以提出自己的要求，如车辆颜色、空调设备、音响设备、乃至保险式车门钥匙等。服务网中第二个系统是维修站。奔驰公司非常重视这方面的服务工作。这个公司在德国有1244个维修站，工作人员5.6万人。在公路上平均不到25公里就可以找到一家奔驰车维修站。在国外的171个国家和地区奔驰公司设有3800个服务站。维修人员技术熟练、态度热情、车辆检修速度快。奔驰车一般每行驶7500公里需换机油一次，每行驶 1.5×10^4 公里需检修一次。这些服务项目都能在当天办妥。在换机油时，如发现某个零件有损耗，维修站还会主动打电话通知车主征求是否更换的意见。如果车子意外地在途中发生故障，开车人只要向就近的维修站打个电话，维修站就会派人来修理或把车拉回去修理。

质量、创新、服务等虽然并不是什么秘密，但在生产经营的产品与质量、创新、服务等有机结合上，各企业却有所差异。奔驰汽车公司正是杰出地树立贯彻整体的观念，才使自己成了世界汽车工业中的一颗明星。

所谓服务质量，就是意味着减少企业与顾客双方买卖的不便，创造一个

优异的印象，也就是说销售人员对顾客态度客气，服务愉快迅速；交易场所清洁有序，光亮美观；推销员接待顾客时，穿着整齐，出落大方。同时在销售活动中，必须尊重顾客的社会风俗习惯，并努力造成一种满足顾客的印象。

销货始于售后

“我坚信，销货始于售后。”这是德国汽车经销商吉拉德的著名信条。吉拉德经营十几年来，他每年卖出的新车比任何其他经销商都多。解释他成功的秘诀时，吉拉德说：“我每月要寄出一万三千张以上卡片。”

为什么要从吉拉德谈起！因为他的秘诀同样也是IBM以及其他许多杰出公司成功的秘诀，说穿了，就是服务，压倒性的、无懈可击的服务，尤其是售后服务。吉拉德观察到：“有一件事许多公司没能做到，而我们却做到了，我坚信销售真正始于售后，并非在货品尚未出售之前……顾客还没踏出店门之前，我儿子就已经写好‘铭谢惠顾’的卡片了。”一年之后，吉拉德不仅会代表顾客亲自跟服务部门经理保持联系，而且还继续维持两者之间的沟通。

吉拉德是不会让他的顾客买了车之后，就把他抛至九霄云外的。他们每个月都会收到一封不同大小、格式、颜色信封装的信。“这样才不会像是一封垃圾信件，还没被拆开之前，就给扔进垃圾筒了！”吉拉德透露，顾客们会打开来看，信一开头就写着：“我喜欢你！”接着写道：“祝你新年快乐，吉拉德贺”。二月，他会寄一张“美国国父诞辰纪念日快乐”的贺卡给顾客；三月，是“圣·佩翠克日快乐！”顾客都很喜欢这样的卡片。吉拉德自豪地说：“你该听听他们对这些卡片的赞美。”

吉拉德对顾客的关怀是贯彻到售后的。他说“顾客再回来要求服务时，我尽全力替他们做到最佳服务……你必须具有医生的心肠，顾客的汽车出了毛病，你也替他感到难过。”

乍看之下，吉拉德的一万三千张卡片策略，俨然像是一种促销的噱头，但就和杰出公司一样，吉拉德对顾客的关怀似乎是发自内心的诚意。如同吉拉德自己说的：“国内真正出色的餐馆，在厨房里就开始表现他们对顾客的爱心了；同样的，顾客从我这买走一辆汽车，将会像刚走出一家很棒的餐馆一样，带着满意的心情离去。”

企业始终要注意的第一个目标是其顾客和他们不断变化的需求和欲望。由于购买力的增加，顾客有权自由选择销售商。同时，由于顾客的口味变得越来越挑剔，他们常常处于不满的状态。

你以为是稳定的顾客可能会随时随地不辞而别。这些用户，加上你的竞争对手，可以使你精心设计、十分畅销的产品一夜之间变成滞销货。所以，不进行新产品的开发，不进行技术革新的企业会被顾客抛弃。

许多企业表面提倡让顾客满意，而实际上并不把顾客当作一回事，但在最佳企业的企业文化中，顾客则处于至高无上的地位。最佳企业常常彻夜不眠，苦想冥思如何满足顾客的需要，并预测顾客的期望和欲望，其目的是为了不让顾客落入旁人之手。如日本丰田公司亚洲分部将其顾客关系部改成顾客挽留部。这个部门的经理认为该部门真正的任务是无限限制地留住顾客。这样，顾客买的第二辆和第三辆汽车也是丰田汽车。顾客的亲朋好友也都会买丰田车。每隔四年，顾客会再买一辆新丰田车。

另外，我们也要看到，要使顾客满意，有时可能会失去一笔交易。因为顾客可能对已购买物品的质量与功能，没有满足他实际所需而要求退货。对此，企业应理解，宁可失去一笔交易，也不可失去一位顾客的信心，更不能因为一位失望的顾客，而影响大家的印象，所以，必须及时答应退货，以消除这种购买错误而导致的不满。

更有代表性的，让我们看看日本松下公司的“上帝诀”：

对顾客不可怒目而视，也不可有讨厌的心情。

注意门面的大小，不如注意环境是否良好；注意环境的良好，又不如注意商品的良好。

销售前奉承，不如销售后服务。只有这样，才能得到永久的用户。

资金缺少不足虑，信用不足最堪忧。

对一元钱的顾客同百元钱的顾客一视同仁，是商店兴旺的根本。

遇有调换商品或退货时，要比卖出商品更加客气。

销售优良的产品自然好，将优良产品宣传推广而扩大销售则更好。

如果没有随赠之物，笑颜也是最好的赠品。

缺货是商店的失败，道歉之后，应询问顾客住址，并说“马上取来送到贵处”。

对商人而言，没有繁荣萧条之别。

最佳企业的一切活动，包括计划、预算、促销、广告和投资等，目的是使顾客满意。不管企业的哪一项决策，其基准是：“这会不会让顾客更高兴？”把顾客放在首位的企业总是有盈利的，其员工的工作总是积极努力的。

最终评判一个企业提供的产品和服务质量优劣的是顾客。顾客的评决是神圣不可侵犯的。每一家企业部应集中精力制定一项如何向顾客提供比竞争对手更好的产品和服务的策略。

服务的意义对顾客来讲，就是人们对企业服务质量的信心，亦即企业为顾客提供服务方面，实践诺言的程度。这包括及时的修改、修理，甚至退换，只要顾客不满的理由正确。甚至有的零售商店，对于退换商品无需顾客提出任何说明。

服务还意味着使顾客对自己所购设备充分利用，预备随时接受顾客咨询。即使是在购买较长时间以后，为保持商品的功效，必要的仍应代为修理，以使顾客满意，增强顾客对企业服务质量的信心。

在素以文化之都著称的巴黎，游客们最流连忘返的恐怕要数巴黎圣母院、卢浮宫、凯旋门与埃菲尔铁塔，然而对美食家来说，最迷恋的则要数马克西姆饭店了。

马克西姆饭店为顾客提供的服务是无可指责的。这是它获得成功的“秘诀”之一。本世纪初，这个饭店有一位叫阿尔贝尔的领班，他以精良的服务赢得广大顾客的称赞。就像舞会上的大明星拥有崇拜自己的一群观众那样，阿尔贝尔的崇拜者是一群名流显贵。他的服务技巧十分娴熟，经常是没等客人提出要求，便主动而又亲切周到地予以招待，使客人仿佛在朋友家中做客一样。他成为法国的知名人士，现在巴黎格里文博物馆中还陈列着他的蜡像。

阿尔贝尔的作风现在已经成为马克西姆饭店的传统。餐厅值班经理罗日·维亚尔被顾客誉为“亲切的罗日”。在 1500 多名常客中，罗日可以叫出许多人的名字并知道他们的就餐习惯。往往顾客刚刚步入门厅，他便引导他们到自己常坐的座位上去。

在马克西姆饭店，从值班经理到餐厅领班，从斟酒师到服务员，分工十分明确，装束也各不相同。值班经理负责监督整个餐厅工作，接待前来订餐者或电话订餐者。领班负责专为客人订菜，监督服务人员按客人进来的先后顺序招待。服务员负责更换餐具、上菜等。斟酒师专为客人斟酒。他们在客人面前总是和颜悦色，彬彬有礼，不卑不亢。一举一动都显示出受过良好的职业训练。

马克西姆饭店的用餐方法有一定之规，每道菜都由服务员在现场分份。一盘菜看端来后，在分菜前要先请客人欣赏一番菜肴的颜色。每吃一道菜，便要更换一次盘子，不同的菜所配的餐具也不同。菜要从客人的左边上桌，碟子要从客人右边撤下去。如果菜的质量不符合客人要求，他们从不掩饰和辩解，在表示歉意后，立即更换。在用餐过程中，食什么菜饮什么酒，也有一定的讲究。例如，海味搭配白葡萄酒，肉类搭配红葡萄酒，最后吃点心时饮用香槟酒。每当酒瓶启封时，斟酒师总是先给客人斟上少许，请客人品尝味道是否纯正，待客人表示满意后，才给客人斟酒。

101%的服务

北京饭店餐饮部，外方管理人员给餐厅服务员讲课并示范：

(1) “给客人往冷饮杯中放吸管，服务员的手该捏吸管的哪个部位？低了，正是接触饮料的部分；高了，又是顾客吮吸的地方，必须捏在这两者之间。”

(2) “顾客用餐，服务员应该待立在顾客多远的地方随时准备服务呢？太近了顾客会觉得不自在；太远了，又看不清是否该给顾客换盘子，斟酒；所以，应该站在离顾客三米远的地方为好。”

(3) “菜汤不小心洒在顾客的身上怎么办？……”

(4) “一桌客人，由哪一位开始斟酒，布菜？……”

他连讲了几十个为顾客进餐服务的具体规范，中方的管理人员和服务人员折服了。尽管我们天天讲为顾客服务，但从来也没把餐厅服务工作分解得这么细致，这么科学。

北京肯德基家乡鸡餐厅提出了一个响亮的口号：让顾客 101%的满意。100%的满意，我们倒常听说过，国内国外都有这类口号，用一句俗话，乃“包您满意”。比如你到商场买一双皮鞋，营业员可笑容满面地陆续拿出各式各样的皮鞋任你挑选，请你坐上软椅把鞋试一试，再在铺设的地毯上任你走一走。如你点头，便精心用盒把鞋装好，并系上软带便于你提携，还建议你使用哪种鞋油，提醒你若穿着仍觉不太合适还可以调换，尔后送你出门，“欢迎你再度光顾！”等。保准你会说：这就是 100%的满意。这 100%的标准，如从量化上考虑，确实难以说准；但从质化上虑及，倒可以用一句话说得较为贴切：在一次购买行为实现的全过程中，卖方对其中的每道环节提供周到的服务，使买方的购物得以实现，并在享受服务中得到欢悦。达到“双满足”，可以说这就是 100%。

事实上，当今能达此“标”的服务部门，单位及个人的还不算多，因此，“拿钱买气受”、“维修踏破鞋”的事便时有耳闻目睹。“上帝们”冀望把企业推向市场之后，在竞争的风风雨雨中，让经营作风来一次沐浴，从而兑现这个 100%。

如今北京肯德基餐厅提出这个 101%，倒是对 100%的一种紧逼，一种挑战！

这增长的 1%是什么，乃上述全过程外的服务，用句口头语来说，就是自找麻烦，自讨苦吃。但明智的经营者甘愿这“自找”、“自讨”。

如下雨天，该厅服务员会给每位没带雨具的老人和带小孩的顾客送上一把雨伞，请他们在方便的时候顺路带回。其实，“天有不测风云”，不带雨伞遭雨淋，是怪不了“肯德基”的，伞与吃饭又有何干呢？我不送伞，你能说不满意吗？

假若你老不“顺路”，那伞总不能归还的，岂不要我赔付？正是这超乎寻常的 1%服务，却体现了服务的真诚、圆满、感人，你能不再来光顾，能不及时送伞归主！由此我们可知，这 1%并非一个简单的增加了 1 个百分点的数字，其表明经营者的“完全彻底”、“全心全意”为消费者服务由“分内”（100%）扩展到“分外”（1%）。分外寓于分内，分外促进分内，相互交融，不断促进服务工作水平的提高。

售后服务——产品质量形象的再创

售后服务是一个实践问题，也是一个理论问题。在中国，售后服务尚未引起人们的足够重视，而在发达国家，售后服务已受到普遍重视。一方面，消费者对售后服务提出了更高的要求；另一方面，企业也在努力做好售后服务工作，把它作为提高竞争力的重要手段。

美国《幸福》杂志每年都评选美国“十佳”公司，从全国 30 多个行业 300 多家公司中评出 10 家最好的公司。评选的标准有八项：管理质量；产品和服务质量；创新；长期投资金额；财务状况；吸收培养人才；对社会和环境所负的责任；财产使用状况。其中，第二项的产品和服务质量就包括售后服务。

随着技术的进步和顾客需求变化，经济发达国家企业的销售技术也在发生变化，变化之一是售后服务越来越重要。有人把售后服务看作是新旧销售技术的区别。

经济技术发达国家重视售后服务，是一种必然的历史趋势，是技术发展的要求（高新技术产品，需要售后服务），也是经济发展的要求（售后服务好才有竞争力）。

要使社会尤其是企业普遍重视和做好售后服务工作，需要进行多方面的努力。首先要提高对销售服务的认识，这不是售后服务普及化的充分条件，却是必要条件。

在我国，现在社会上对售后服务仍重视不够，甚至很不重视。由于长时期内是卖方市场，产品不愁销路，产品质量问题容易被忽略，更谈不上重视售后服务。至于名牌产品的售后服务，更易被人忽略。一般的消费者往往认为，名牌之所以是名牌，是其质量、信誉必然过得硬和信得过，对名牌产品提出“售后服务”似乎要求太高了。可是，名优产品是不是就可以轻视售后服务工作呢？回答是否定的。从实际情况来看，近些年来一些“名牌”厂家，由于一味追求产品数量，不努力提高产品质量，忽视售后服务工作，结果导致产品大量积压，“名牌”也无名了。可见，创名牌不易，保名牌更难，名优产品更需要做好售后服务工作。概括起来，售后服务至少有以下几方面的

重要作用：

1. 售后服务是提高产品质量的保证

售后服务工作是质量管理在使用过程中的延续，是实现商品使用价值的重要保证。现在强调产品质量问题，而产品质量只有在使用过程中才能完全表现出来。由于生产、运输、安装或使用中的种种原因，售出产品的使用价值可能遭到破坏。而售后服务作为一种补救措施，可以保证产品的使用价值和质量，为消费者排除后顾之忧。在售后服务中，通过与用户的直接接触，不仅可以密切企业与用户的关系，保证已有的市场和设法扩大市场，而且可以把消费者对产品的意见和要求及时反馈给企业，促使企业不断提高产品质量，更好地满足消费者的需要。售后服务还是“保健医生”，可以为消费者提供技术咨询，帮助解决使用、维修、保养方面的问题。随着科技的不断进步，有些商品的结构性能越来越复杂，安全要求越来越高，这就更需要做好售后服务工作，充分发挥这些产品的作用。

2. 售后服务是重要的竞争手段

商品竞争表现在很多方面。一个重要表现是价格竞争，另一个重要表现是品种质量竞争。就质量竞争而言，如果说生产过程中的质量管理是“第一次竞争”，售后服务则是“第二次竞争”。经过市场优胜劣汰后，许多耐用消费品在质量、价格方面十分接近时，售后服务的优劣显得更为重要，作为竞争手段甚至具有战略意义。现在购买商品不仅要挑质量，挑价格，也要挑售后服务。售后服务不仅对商品质量起保证作用，而且使消费者对企业产生信赖感。有些产品的质量各个企业不相上下，推销手段也大同小异。但高明的企业由于售后服务好，便可争夺到消费者更多的“货币选票”。有些产品原来在消费中默默无闻，由于企业采用了服务促销的策略，便使这些产品成了名牌产品，企业也随之兴旺发达起来。

3. 售后服务可以满足消费者的需求

中国消费者协会根据国家有关政策法规，已正式提出消费者应具有 6 项权利：

- 了解和服务的权利；
- 选择的权利；
- 求得商品和服务安全、卫生的权利；
- 监督价格、质量的权利；
- 对商品、服务提出意见的权利；
- 受损害时要求索赔的权利。

将来，消费者的投诉也会越来越多。这也对企业形成了一种压力，企业搞好产品的售后服务，可以协调和满足消费者在售后服务方面的要求。

目前我国不少企业，尤其是名优产品厂家，已比较注重为用户服务，出现了产品售后服务内容不断充实、范围不断扩大，形式日益多样化等特点。但整个说来，售后服务还没有发展到应有的水平，还存在不少问题，函待研究解决。当前售后服务存在的主要问题是：

(1) 服务质量不稳定，服务工作持续性差。有些企业还没有把售后服务工作形成一项制度而稳定下来，而是“热胀冷缩”，遇到“服务周”、“质量月”才积极起来，风头一过便丢在一旁。有些企业则将售后服务仅作为一种推销手段，产品销路不畅时才重视，而当产品热销时，则热衷于追求产值，忽视产品的质量和服务。

(2) 缺乏完美的售后服务体系。主要表现为：销售服务网点过于分散，中小家用电器维修难，许多维修服务点不愿搞中小家电的维修。而且，经销部门与生产部门常常相互推诿责任，使需要维修产品的用户四处碰壁，使消费者蒙受损失。

(3) 维修服务网点管理不完善。表现在：有些维修服务点缺少必备的零件，工作不负责任；有些维修人员技术水平较低，责任心差，商品重复返修率高；不公布服务项目和收费标准，维修费用标准不一；财务制度不严，开支大，收益少；维修场地小，设备简陋等。

三、竞争形象设计

在现代社会里，竞争已涉及到经济、政治、军事、商业、教育和科研等各个领域。对企业管理者来说，竞争更是整个生活和工作的主题。企业员工一方面要为企业的生存、繁荣而竞争，另一方面也要为职位、薪水、住房而竞争。有的企业在竞争中获胜，有的企业则在竞争中宣告破产。有人把这种竞争形象地比喻为老鹰斗鸽子，一旦战斗开始，老鹰就会不顾一切地进攻，直到老鹰或者是鸽子战败为止。

当然，现代竞争已不像过去弱肉强食、你死我活的斗争那么可怕，但企业想要战胜对手，在竞争中树立形象、提高知名度，在市场上站稳脚跟，也是要煞费一番苦心的。

在市场竞争中赢得优势的绝招

在当今市场瞬息万变的情况下，企业如何才能驾驭市场，在激烈的市场竞争中赢得优势呢？

1. 树立正确的经营思想

这是企业在市场竞争中赢得优势的前提。经营思想是否正确关系到企业经营成败，因此企业在经营实践中，应牢固树立“用户第一”、“顾客至上”、“质量是生命”的经营思想，树立市场观念、竞争观念、成本观念、利润观念、服务观念等一系列新观念，不断强化求实创新、灵活多变、居安思危、敢冒风险等经营意识，为企业在市场中取得主动权奠定良好的思想基础。

2. 决策求前

企业要在市场竞争中赢得优势，不仅要随着市场的变化作相应的调整 and 变化，更重要的是着眼于未来市场的前景，了解和把握未来市场变化和发展的趋势，做出科学的超前决策。实现超前决策要做好三方面的工作：

(1) 对竞争对手进行仔细的分析和研究，了解其经营战略，活动方式，正确估价其经济实力，从而制定出与其抗衡的对策。

(2) 重视消费者的心理研究，摸准消费者的消费心理，把握消费者的消费动机，了解消费者的实际需求，从而制定满足与引导消费的对策。

(3) 对市场进行调查和研究，掌握最新市场信息，摸准市场脉搏，对未来市场前景进行科学预测。

3. 产品求新

市场竞争实质上是产品的竞争，产品滞销，企业就会陷入困境；产品畅销，企业就会兴旺发达。因此企业就必须重视产品的创新。主要抓好以下几个方面：

(1) 制订出一系列新产品开发规划，使产品开发规范化。

(2) 依靠科技大力开发和生产具有独特风格，有时代特色，符合市场消费潮流，符合消费者购买力和欣赏水平的产品。

(3) 重视产品的设计，要在现有技术、设备、工艺、材料的基础上，重新构思产品的结构、性能、外观和使用范围等。

(4) 要借助科研和教育部门的科研力量，实施“借脑”工程，进行新产品开发。同时，加强企业自身技术力量的培养和提高。

4. 质量求优

企业要在市场竞争中取胜，最根本的是取决于产品的质量。如果产品没有质量做保证，即使能够卖出去，它只能奏效一时，最终也会受到消费者的冷遇。因此，企业必须重视提高产品的质量，创造出更多的名牌产品。主要抓好三个方面：

(1) 不断强化员工的质量意识，提高员工的整体素质。

(2) 强化质量管理，完善质量检测制度，采用先进的生产标准和检测手段，严把质量关。

(3) 积极培养企业管理人才，搞好现有管理人员的岗位培训，更新管理知识，提高管理人员的业务素质。

5. 价格求廉

企业要在市场竞争中获胜，产品不仅要有高质量，而且也要物美价廉。产品价廉取决于低成本、低消耗。而要降低成本和消耗，就必须重视科技进步，不断吸收先进技术，加强对现有设备的技术改造，用先进的生产工艺改造旧的生产工艺；积极推广和应用新材料，提高产品的性能和质量；严格管理制度，加强劳动纪律，杜绝浪费，提高效率，增产节约，增收节支。

6. 商标注册求先

产品只有进行了商标注册，企业才能取得商标专用权，才能受到法律的保护。如果不重视注册，被自己的对手抢了先，就会失去商标的使用权，就会丢掉已有的市场，就会完全处于被动。因此，企业必须重视商标的优先注册，增强商标注册意识，善于运用法律手段保护自己的合法权益。

7. 推销求活

企业要在市场竞争中赢得销售优势，就必须注重搞活销售。

(1) 重视广告宣传，提高产品的知名度，为销售打下良好的基础。

(2) 建立推销网，有条件的企业可以多开办一些销售网点，不断扩大推销范围，以占据市场。

(3) 采取灵活的推销方式，如薄利多销、分期付款推销、租赁推销、赊销等。

8. 服务求佳

售后服务在国外已被称之为“二次竞争”，在产品质量有保证，价格相差无几的情况下，谁能够提供最优质服务，谁就能够赢得用户，谁就能够抢先占领市场。因此，企业要在市场竞争中赢得优势，就必须搞好售后服务。

当今企业中强手如林，万家称雄，一些著名的企业就是在激烈的竞争中树立形象，脱颖而出。

胜战实例

1. 出奇制胜

在美国，市场上出售的三只手表中就有一只是标有太麦克斯(Timex)商标的手表。在欧洲和非洲等地，太麦克斯手表抛到哪里，哪里的手表市场就受到猛烈冲击。原因何在？一是这种手表价格十分低廉。1950年男式手表零售价是6.95~7.95美元，1954年为12.95美元。1958年太麦克斯出售第一批整套女用手表（一只化妆用，一只打球用，一只普通用），全套售价50美元以下。这种低价手表成为人们的常用手表和在逢年过节馈赠亲友的礼品

表。学生毕业、或圣诞节、或父母生日，都可以买一块。60年代该公司声称，它占有50元以下女式手表市场的36%。太麦克斯的成功还因为它的出奇的广告宣传方式。有报道说：“太麦克斯的推销方式完全按照马戏团吸引观众的形式来进行的”，这在保守的手表业中是前所未闻的。太麦克斯手表推销员访问零售店时，把手表猛摔在墙上，或浸入水桶里以证明其防震和防水质量……公司因其所谓的“拷打试验”而在国外享有盛名，它在做商业广告时，以实况进行电视转播，太麦克斯手表被拴在飞奔的马尾上，或从41.15米高处投入水中，或被缚在冲浪板上面和水陆两栖飞机之后，人们可以看到它继续走动不停……

太麦克斯的“拷打试验”广告术，不论在哪里使用，都获得成功。例如，1962年太麦克斯在非洲还是一个不知名的牌子。该公司发动了一场广告宣传战，仅1963年12月份太麦克斯便在非洲市场中出售了10000只，接着太麦克斯使用同样的绝招进入了法国市场。

无独有偶，日本西铁城钟表商为了在澳大利亚打开市场，提高手表的知名度，曾声称某月某日将在某广场空投手表，谁拣到归谁。到了那天，日本钟表商雇佣了一架直升飞机，将千余只手表空投到地面，当幸运者发现自己拣到的手表完好无损时，都奔走相告。于是，这种表的销路大开。应当说西铁城表之所以打进澳洲市场，是靠这种“出人意料”的“硬碰硬”的质量宣传赢得了广大消费者的信赖，树立起了“过硬”的产品质量形象。

2. 柯达与富士的角逐

多年来，在摄影器材市场上独占鳌头的柯达公司，面临着太平洋彼岸日本富士公司的挑战。

柯达公司创业100多年，是实力雄厚的老牌企业。拥有资产达100多亿美元。雇员超过12万人，在美国最大的制造业公司中，排名第23位。

柯达公司占有56%的世界胶片市场，彩色相纸的市场占有率为40%，美国市场几乎是它在一统天下。

柯达公司利润丰厚，据80年代初统计，一年销售额达106亿美元，获纯利12亿美元。柯达公司良好的经济效益，使许多公司垂涎，包括美国的化工公司——杜邦化工在内的一些大公司，都曾想染指这一行业，但均未见成效。

然而80年代后期，柯达却遇上了前所未有的挑战。对手是日本的富士公司。

“富士”，是日本最大的彩色胶片和相纸的制造商，在日本市场占有率为70%。近年来富士制定了向柯达挑战的目标。该公司的一位高级主管声称：“在不久的将来，要夺取柯达公司12%~15%的市场。”

这正像一场惊心动魄的“拳王争霸战”，老拳王“柯达”面临新拳击手“富士”的挑战。后者野心勃勃，意欲夺魁；前者决心卫冕，寸土不让，一场搏斗开盘了。“富士”的招数主要是：

大搞宣传战。该公司在美国大作广告，1981年广告费500万美元，近年来还在上升。

质优价廉。“富士”产品针对柯达牌子老、信誉好、要价高的特点（比一般其他名牌产品贵10%），采取了优质、低价的对策叩开了美国市场的大门。

1984年，就在柯达公司的故乡洛杉矶，富士悍然夺得奥运会的赞助权。这对柯达是一次真正的打击。“富士公司”因此名声大噪。

面对“富士”咄咄逼人的架势。“柯达”不敢再掉以轻心，决心给富士一点颜色看看，回击几手重拳。主要有如下几点：

大力开展非摄影产品，包括医疗器械、超高速影印机，以及其他利润丰厚的新产品。

进行一系列收购行动，加速公司进入高新科技领域，例如，他们耗资7700万美元收购了著名的电脑公司——阿提斯公司。

不断推出新型相机，保卫其在化学摄影方面的权威形象。

开拓海外市场，包括日本、德国、中东、东南亚等国家及地区，并降低售价与日本厂商展开竞争。

商场如同战场，所不同的是战斗靠的是士兵和武器，而竞争靠的是人才、技术、产品、质量、战略、信息、售后服务等。然而两者在战术上是相同的，都是智力和实力的较量。

企业之间的竞争应该在公平合理的前提下，八仙过海、各显其能。然而在现实社会上都存在着种种不正当竞争行为。一些企业在经济活动中，违反社会公共利益和商业道德，采用虚假、欺诈、损公肥私和损人利己等不正当手段，牟取个人和小团体利益。

以假乱真，假冒他人企业名称、商号、商标、包装，生产和推销其劣质假冒产品。

竞购竞销、屯积居奇。

垄断经营。一些地区为保护本地企业利益，实行地区封锁，采取高管理费、高税收等方式，限制外地商品流入本地销售。

以贿促销，借助高额回扣等方式，拉拢诱惑采购人员；向政府实权部门或人物进行行贿。

拖欠贷款。款到发货，收货付款，此乃商业道德的基本要求。一些企业不守商业信誉，任意拖欠贷款，给他人扩大再生产造成影响。

这些行为，虽能得逞于一时，却不能长久，终究是会受到相应的处罚和制裁及公众的谴责的，最终还是自食其果。

3. “花旗”的战略

数十年来，美国花旗银行一直是在日本开展业务的最大的外国银行，但由于外国银行在日本银行业务中所占的比重不到3个百分点，故花旗银行在日本所取得的成绩远远不能与其盛名相符。究其原因，人们不难发现，完全是因为数十年来几乎所有的外国银行中，没有一家把目标放到日本的小额存款业务上去的缘故，尽管这种业务十分赚钱。但是，这一情况终于有了变化。1984年，美国花旗银行决定实行一种全新的策略，这一策略是向日本银行业的小额存款业务进军。

长期以来，日本一直有着这样一种习惯做法，就是在诸如银行这样的行业中拉帮结党，组成一个规模很大的财团，以使其成员有能力不让外来的单个竞争者获得市场份额。因此，用提供富有竞争力的产品来打破这种结构，不仅会使现行银行制度受到冲击，而且会使整个行业的权力结构发生倾斜。但从花旗银行的观点来看，财团化损害了消费者的利益。因为当所有的银行都必须按同一的利率提供同一的产品时，输家肯定只能是顾客。然而日本政府官员和银行家们却都公开赞成这样一种理论，即银行业的竞争，不会使普通储户获益。因此，很难让一般的日本储户相信，花旗银行能比日本分属于各个不同财团的银行更能满足他们的需求。

我们知道，要在日本设立一个储蓄网，对于花旗银行来说，存在许多必须加以克服的障碍。花旗银行的服务形象远比其日本竞争对手差，它只有为数很少的几家分支行，还没形成银行网络，而这在一个主要是以现金进行经济活动的社会中，是一个极为不利的因素。

但另一方面，花旗银行也有它自己的优势，它善于用战略性很强的市场营销原则去推进银行业务，同时，在银行储蓄业务所应用的软、硬件方面，它总是领先于他人一步，作为在日本最大的外国银行，花旗银行的一言一行都是有举足轻重的分量。如果把所有这些因素加在一起的话，那么花旗银行在日本的银行储蓄业务上所占的优势就能取得一个最大的值。

花旗银行对日本市场进行了周密的研究，并精心选定了它的目标；主要向那些倾向干将储蓄与流动资产进行投资的具有所谓的“世界性”意识的日本人下功夫。为了让这些人了解花旗银行，该行决定提供与其日本竞争对手不同的产品和服务，整个竞争战略可分为以下四个部分：

(1) 用高收益进行竞争。由于日本没有任何法规禁止花旗银行为其外币存款自行订定储蓄利率，因此，花旗银行推出了美元储蓄；

(2) 通过做广告，积极宣传其高收益优势，来自公众的反应是十分踊跃的，日本的银行家们和大藏省的官员尽管对此极为担忧，但却未采取任何禁止行动；

(3) 为日本顾客创造一种全新的银行服务概念，花旗银行向其日本顾客推出了电话储蓄业务，这一极为便利的方法使花旗银行打进了许多它本身尚未开设分支行、而其日本竞争对手却有舒适的银行设施的地方；

(4) 投具有超前意识与全球意识的日本人所好，花旗银行将目标瞄准了日本市场中对其独有的与众不同的产品和服务最感青睐的那一部分日本人，这部分人包括：

需要大量流动资金进行投资而不愿浪费时间等待的专业人员和企业家；

日本大公司中的高收入人员，尤其是那些有海外生活工作背景的人，因为这些人习惯于“比较购物”，即用他们的钱去获得最佳收益；

由于花旗银行所具有的美国形象及由此而来的对于日本人所产生的神秘感，会使日本妇女，尤其是那些在做生意时受到过日本社会特有的性别歧视之害的日本妇女，成为花旗银行的忠实客户。而且有研究表明，这些妇女对收益率情况极为敏感，且比日本男人更易于接受新产品。

花旗银行的这一战略结出了硕果。现在，该行的大部分零散客户均是日本人，尽管该行只有6家分支机构，但他们仍然选择了花旗银行，花旗银行保证其顾客能利用东京最大的ATM网络，因为该行同13家日本城市银行的自动提款机网络实行了并网运作（所有这些银行在全日本的3000家分支机构中拥有20000台自动提款机），这些又加强了顾客对在花旗银行提取现款的信心。

小企业获得成功的秘诀

日本东京的印刷业很发达。群雄并立，经营有术。如果把该行业群体比作森林，那么，大企业就是一株株根深蒂固的巨柏苍松。

然而，在这些大企业旁，仍然存在着一个小小的印刷店铺——“印刷侍

者”。

就像它的店名一样，“印刷侍者”很小，就像巨人足下的小小“侍者”，那些苍松巨柏夹缝中的一棵小白杨。但它却充满生气。不仅站稳了脚跟，而且得以发展壮大。

“印刷侍者”成功的秘诀在哪里呢？形象地说，就在它的“店名”。

面对顾客，它真的把自己当作“侍者”，处处为顾客着想，诚心为顾客服务，这一切都具体体现在它的经营原则中：

它提出“印刷业也是零售业”的口号，强调礼貌待客。既然把企业看作是“零售店”，职员还不应该像营业员那样热情周到地接待顾客吗？

它强调对任何来者不拒。顾客进了门，绝不让空手走。印多印少，大活小件，一律接受，包括像个人名片、请柬、贺年片、贺年信、舞会招待券这样的零星小生意也做，而且做就做好。对于小活零活，他们提出“少量快速”、“立等可取”。比如百张以下印刷品，顾客急需品，往往一杯热茶未尽，成品已经到手，只此一点，深受顾客好评。因此生意兴隆，顾客不绝于门。

为了方便顾客，顺应现代办公潮流，他们想了不少招数。如不惜工本，购买了文书编辑器、微型电脑、电子传真机等办公自动化三大法宝。提高了为小企业、小商店和市民服务的效率。同时兼带传授使用方法，招来了更多主顾。

“印刷侍者”经营很有成效，1980~1984年，营业额由3.5亿日元上升为6.5亿日元；利润相应由500万日元增至2500万日元，就是说，在5年的时间内，它的营业额增加了将近一倍，利润却增加了4倍。

综上所述，它的经营之道是以小为本，见缝插针，安于在大企业脚下拾遗补缺，而最根本的成功诀窍则在于尊重顾客，尊重企业经营对象——人。它使任何一位顾客，登门之后，无可指责。如此热情到家，服务到家，怎么能不兴旺发达呢？

深谙此道的不仅是“印刷侍者”。在日本，还有两个小公司——T公司、S公司，也是从大公、集团系统的夹缝中发展起来的，而且欣欣向荣，蜚声日本内外。它们成功的原因，从大川董事长一席话中可探知一二：“我们是小厂，不做大事，做小事，做人家大公司需要而又没有精力好好做的小事，而且做就做到水平，叫用户满意。”这一席话很耐咀嚼，前一段可谓小公司、小企业的经营战略，或谓心计；后面的话，“做就做出水平叫用户满意”，是其兴旺发达的根本。

小企业在强手如林的夹缝中求生存，求发展，确实是很不容易的。但是企业小，也有小的优势，关键就是在安于做小事，顾客的需要是多种多样的、有的看起来很小，实际上，如果能尽力满足他们的这种需要，就不是小事了。一个小企业如果使顾客感到离不开它，信任它，它也就能站住脚，并逐步发展壮大起来。

四、企业文化与企业深层形象的塑造

企业的深层形象，是指那些不能直观到的部分，如企业竞争意识、员工素质、企业精神和企业文化等。企业深层形象是一种高级形象，它对社会与公众的影响是长期的、持久的。

任何一个企业可以给人的直观感觉很不错，但倘若它的深层形象表现不佳，那么这种良好的直观感觉也就很快消失。因此，企业在其形象设计过程中，不仅要设计好企业表层的、直观的形象，更要着力运用企业精神和企业文化等对企业的深层形象进行塑造，只有这样才能树立良好的企业整体形象。

企业文化是无形的凝聚力

企业的经营与管理，其中心主题在于“人”，如何把一群人组织起来发挥有形、无形的战斗力，这是需要有长远的理想和目标，然后从中定义出经营管理的思想与观念，这样才能凝聚出巨大的力量，引导企业的健康发展。

企业文化便代表了这种无形的凝聚力量，其中有几点最重要。

1. 企业文化是企业的深层形象的核心

企业文化是将企业管理阶层的经营观念和大多数员工所认定的“价值观”（或行为准则）结合起来，它包括了企业经营管理上的目标、思想、观念、语言、沟通等，是企业深层形象的核心部分。

2. 企业文化是企业中的行为规范

企业文化是企业中的行为规范，它的形成是由上而下，身体力行，实行了久了自然形成的企业价值观，当这套价值观被确立时，管理阶层便应坚持执行，才能赢得企业员工的支持。

3. 企业文化是沟通的最佳媒体

企业文化的内涵与解释方法，往往会成为企业内部管理上的“法典”，很自然地规范大家的思考方向和沟通方式，无论是“上对下”、“平行式”或“下对上”，都是以企业文化的精神与原则作为协调的基础。

4. 企业文化是“一只看不见的手”

在许多优秀企业中，经常可以发现整套成形的诉诸文字的企业文化，其中好像蕴藏了极大的魔力，像“一只无形的手”，在操纵企业中的每位员工，这只无形的手，或许不易理解或分析，但对大多数员工而言，却能感受到或体会到。

影响企业文化的因素

影响企业文化的形成或变化，有四大关键性因素。

1. 环境因素

每个企业都受到大环境与产业环境的影响，因而发展为不同的特点。大环境包括了政治、经济、社会、法律，甚至整个国际因素，而产业环境则指企业在所从事的产业中，经常会面对市场、技术、产品、竞争对手，甚至顾客的影响，因而形成不同的企业文化。

2. 企业管理阶层的价值观与信念

企业的厂长、经理们希望把公司办成怎样的一家公司，他们的价值观与信念经常会影响公司的发展。

3. 多数员工的认同

企业文化要发挥力量，必须要得到多数员工的认同，否则，只能算是口号或标语，对企业的形象塑造和经营发展并不产生影响力。在现代企业中，管理人员再也不能把基层员工当作无知的一群，也不能把个人的思想或意愿随便强加给员工。而必须注意掌握多数员工的认知和看法，这是形成一个企业文化的关键。

4. 企业资源

企业的价值观与目标，通常都会受到企业资源的影响，企业资源包括了企业里的一切有形、无形的力量，如资金、技术、管理、设施、社会关系等等，企业资源通常决定了企业竞争的优势与劣势所在，为了企业的生存，企业应充分发挥优点，扬长避短。

正如许多新产品一样，如果不懂得营销或推广，新产品往往会夭折。企业文化建立后，重点应放在推广与实施上，具体包括以下工作：

(1) 规章制度。

制度通常决定员工的工作与规范，如果能把企业文化的精神融入其中，则制度实施起来将更容易，且将使企业获得最有力的政策推广工具。在企业人事制度、采购订单、资产管理和财务管理等设计上，都应配合企业文化的推广。

(2) 日常工作与决策。

企业文化必须反应到日常工作与决策上，企业管理人员应以身作则，让所有员工能够效法和依循，并表现到他们的日常工作上。例如，上下班制度、会议沟通、奖惩实施等等。

(3) 树立典范。

应在全公司范围内，甚至各部门各单位内树立体现公司企业文化的典范及英雄人物，让其他员工作为学习的榜样。

例如参加社会杰出人才的选拔与表彰，内部表扬工龄长、贡献大的优秀员工，以建立员工的荣誉感与责任感。

(4) 典礼仪式。

为有效推广企业文化的精神和典范，应经常举办各种典礼、仪式和聚餐会，以使价值观念的生机更为旺盛，并激励、鼓舞员工的士气。

(5) 文化传播网。

例如，企业内部刊物的发行、布告栏、座谈会、公告、函件、意见箱、教育训练，甚至对员工家属的沟通等等，都是可运用的渠道。

(6) 教育训练。

无论是新老员工，甚至是企业的高层管理人员，每年都应接收各种技能上、知识上或精神上的教育训练，使得他们能跟得上企业成长的步伐，理解企业最新的文化注释。

企业精神及实例

企业精神是企业文化的一项重要内容，是企业文化的灵魂。近几十年来，科学技术日新月异，市场竞争日趋激烈。国外许多企业为了生存和发展的需

要，十分注意“无形经营资源”，千方百计培养独特的精神，塑造丰富的企业形象。

1. 企业精神的概念和内容

企业精神是企业文化的一项重要而复杂的内容，人们对它的认识并不完全一致，有人认为它是企业全部的精神现象和精神活力。有人把它同企业价值观念等同起来。这些认识都没有抓住企业精神的实质。所谓企业精神，主要是指企业经营管理的指导思想。在美国称之为“企业哲学”，在日本称之为“社风”。

企业精神的内容具体表现在：坚定的追求目标、强烈的群体意识、正确的竞争原则、鲜明的社会责任和可靠的价值观念及方法论，等等。

企业精神的特殊内涵决定了它具有个性和共性特征。企业精神的个体特征是指每一个企业都有自己独特的企业精神，由于企业哲学、价值观念、行为准则、道德规范的不同，企业精神也必然各有特点。企业精神的共性特征是指企业精神对企业全体职工信念和追求的高度概括，同时又使这种共同信念和追求根植于每个职工的心中，从而产生共同思想和行为。个性和共性特征是**企业精神最本质的特征**，是对企业精神认识的起点。

企业精神的形成受不同企业特殊的经营内容、经营方式的制约，这是企业精神个性特征和共性特征形成的基础。企业不同的经营内容和经营方式，就形成了企业不同的竞争观念、质量观念、劳动观念等意识，从而制约着企业精神的形成。因此，企业精神反映了企业独特经营的特殊本质，也正是对这种特殊本质的反映，才能形成每一个企业自己的企业精神。

企业精神是在企业的生产经营中形成的，它反过来又为企业的生产经营活动提供精神支柱和前进的动力。只有充分认识企业精神的实质，才能发挥企业精神的动力作用，促进企业文化建设的发展。

2. 国外企业精神荟萃

美国 IBM 公司：“IBM 就是服务。”

美国德尔塔航空公司：“亲如一家。”

波音公司：“我们每一个人都代表公司。”

日本三菱公司：“顾客第一”，“诚实、注意和睦、公私分明”，“放眼世界、努力改进经营管理、发明新技术。”

日本电信电话公司：“着眼于未来的人间企业。”

日本丰田汽车公司：“好产品，好主意。”

日本佳能公司：“忘了技术开发，就不配称为佳能。”

日本松下电气公司：“工业报国，光明正大，团结一致，奋发向上，礼节谦让，适应形势，感谢报恩。”

日产公司：“品不良在于心不正。”

TDK 生产厂：“创造——为世界文化产业做贡献。为世界的 TDK 而奋斗。”

本田科研：“用眼、用心去创造。”

开拓农机公司：“世界各地二十四小时服务。”

雷欧·伯纳特广告公司：“创造伟大广告。”

美国电报电话公司：“普及的服务。”

百事可乐公司：“胜利是最重要。”

构造企业精神

国外一些优秀企业在长期的经营实践过程中，培养出了自己的一套独特的企业精神，并产生了良好的经济效益。下面就举几个实例说明。

1. 惠普“尊重个人价值”的精神

美国的惠普电子仪器公司，在40多年前还只是一个只有7名职工，538美元资本，设在私人汽车库里的小作坊，现在它已成为拥有遍及全球的40多个分公司，200个销售服务点的国际性大企业，职工已达7万名，生产5千多种产品，年销售额为近50亿美元，堪称美国当代企业高速发展的典型。

在一项调查中，20位惠普高级主管中的18位都认为公司的成功靠的是对个人价值的尊重。这套宗旨又叫“惠普精神”，主要表现在以下各方面：

实行弹性工作制给职工以充分自由，使每个人得以按其本人认为最有利于完成工作的时间、方式，达到本公司的总体目标。

不拘礼仪直呼其名，不冠头衔。

走动式经营。主管们以不拘形式的上下左右沟通方式进行管理。如“巡视管理”、“喝咖啡聊天”等沟通方式。许多问题就这样不拘形式地以非正规方式解决了。

实行终身雇用。在经济衰退期间不减员，而采取全员减薪20%，减工作量20%的办法，总经理也不例外。

实行“开放实验室备用品库制度”。一切备用品，工程师们为了搞实验，可以任意带回家中个人使用，而且备用品库门一直开放。

公司宗旨明白写着：“组织之成就乃系每位同仁共同努力之结果。”

2. 三星的“人才第一”精神

三星企业集团目前不仅在韩国，就是在世界范围内也颇有影响。三星现拥有20多个企业，8万多名职工，54亿美元资产，排名世界前30位。三星成功的诀窍是什么，用三星集团董事长李秉哲的话说，就是贯彻了“人才第一”精神。

早在1957年，三星就成为韩国第一个用公开考试来甄选人才的企业。李秉哲每年都要亲自与几百名新考进三星的人面谈。公开选拔的特点就是人才的录用依据智能、人品、健康，也就是注重一个人的完整性。一旦录用之后，三星就投入大量资本来训练他，培养他，进而发挥他的才能。

三星集团也是韩国第一个设有全面员工训练中心的企业，训练中心悬挂着李秉哲亲笔写的“人才第一”的匾额。在三星训练中心，首先接受的是爱三星教育，通过教育培养员工爱护三星，为三星忠诚服务的思想，树立我就是三星，三星就是我的信念。其次是学员根据各自的实际需要接受各种不同的教育和训练，在训练结束之前，还要接受一项“适应生活及提高推销能力”的训练，方法是交给学员每人二件三星产品，用汽车把他们送到乡下，让他们分头去推销，把货卖掉了才能回来。

三星还十分重视吸收社会上各方的有用人才，目前在三星公司，除了包括诸多经济界、学术界精英外，还包括其他各类人才，以致社会舆论称三星为“人才汇集中心”。

在三星公司，量用人才、注重实绩的选才原则得到了有效的贯彻，任何表现差、成绩不佳的主管，不但要追究责任，还要被免职，而规模小经营有方的那些企业的负责人将升位。三星专以工作业绩作为人事任免的唯一标准，奖惩分明，不讲人情的铁腕人事政策，同样体现了三星的“人才第一”

精神。

3. 国际商用的“最佳服务”精神

美国国际商用机器公司（简称 IBM 公司）是西方世界利润最高的公司之一。在 80 年代，多次被评为全美最杰出的企业。与此同时，IBM 公司的创始人沃特森也被评为近代美国企业界的十大名人之列。

沃特森在他自己所著的“企业与精神”一书中指出，IBM 之所以不断发展，就在于提倡和发扬了“最佳服务”精神，这正如公司的一则广告所言：IBM 就是最佳服务的体现。

为了真正做到顾客需求第一，他们要求每个职工都要不断思考，以便制造出来的产品能够百分之百地考虑到顾客的需要。设计人员经常了解市场变化，推销人员时刻了解客户的改进意见，并及时反映给开发部门，基于顾客需求第一的原则，公司常常是以改装 IBM 设备来适合客户需求，而不是要求客户修改业务以适应 IBM 公司的机器。同时，公司制定了一整套推销和服务的具体方法，它设有咨询服务中心，替顾客当参谋。分析在企业活动中，哪些方面可以采用电子计算机，并推荐具体的机器，派哪些人到现场指导编制程序，并代用户训练使用、维修机器的技术人员，对售出的机器提供检修服务。

为了使用户避免一次投入巨额的设备购置费用，IBM 从用户的立场出发，首创了租赁办法。同时很早就向销售人员提供了销售佣金，贷款分配额及保证推销领域等优待。这套灵活的办法使公司招揽了更多的顾客。1984 年 IBM 服务性收入约达 88 亿美元，租赁收入为 67 亿美元。

为了保持优异服务的信誉，公司制定了售货员的严格标准，平均约有 25 名应征者才选出一名合格的人选，还规定销售人员上班时，必须着深蓝色上装、白衬衫、系条纹领带，中午不许喝酒。谁一旦违章，将不准他参加下午、晚上的任何谈判，以使销售人员在客户前始终热情周到、彬彬有礼，赢得良好印象。

4. 康德公司的“结合运行”精神

康德公司是美国硅谷中脱颖而出的一家引人注目的高技术企业。他们排除了计算机可能发生的故障而获得成功：把两台计算机连在一个终端上，若一台计算机发生故障，另一台将继续工作，从而为顾客保证了计算机的工作能力。这种看来简单的做法却隐含着康德计算机公司的精神——结合运行。这家公司的一切都是结合运行：人与人的结合，人与产品的结合，产品与产品的结合，甚至处理机与处理机的结合，而其中最主要的则是人与人之间，特别是上下级之间的有机结合。

康德公司没有正式的图表，正式的规则亦不易见，会议记录的备忘录更是微乎其微。公司的一切工作是根据责任和时间来安排的，不存在特权。公司里没有森严等级，但组织仍能顺畅运行，人人各司其职，认真完成工作。导致分散的员工朝一个方向努力的主要因素有两上：一是公司不成文的规则，这些不成文的规则很多，大都属于上述管理哲学；二是平等，员工可以接近任何人，甚至总经理。每个人，无论是管理人员，副经理还是门卫，都可以同上一层次沟通，没有人觉得谁比谁更有优势，康德公司在自治与控制之间保持了平衡，而不是完全依赖集权、正式化的程序和森严的地位等级。该公司结合运行的精神创造了联结公司员工的纽带，提高了劳动的生产率，激发了员工的忠诚，促进了公司的发展。

5. 松下电器的“松下七精神”

名闻遐迩的松下电器公司，早在创业之初，就提出了“松下七精神”，这就是。

(1) 产业报国精神。作为员工，认识到这一精神，方使自己更具使命感和责任感。

(2) 光明正大精神。光明正大为人们处世之本，不论学识才能有无，如无此精神，即不足为训。

(3) 友好一致精神。友好一致已成为公司信条，公司人才济济，如无此精神，就是乌合之众，无力量可言。

(4) 奋斗向上精神。为了完成我辈使命，只有彻底奋斗方是唯一途径，和平繁荣要靠精神争取。

(5) 礼节谦让精神。为人若无谦让，就无正常的社会秩序。社会礼节谦让的美德，能塑造情操高尚的人士。

(6) 适应同化精神。如不适应社会大势，成功就无法获得。

(7) 感激精神。对为我们带来无限喜悦与活力者应该持感激报恩之观念，并铭记心中，便可成为克服种种困难，招来种种幸福之源。

与此同时，松下电器公司把自主经营、量力经营、专业化经营、靠人才、全员式经营、适时、求实等哲学，也列为整个“松下精神”的一个有机组成部分。

6. 3M公司的“开拓创新”精神

3M公司在美国“幸福”杂志列出的500家美国最大企业中名列第51位。在美国100家主要大企业销售利润方面列到第5位。虽然公司是大型的，但由于坚持了其“开拓创新”的企业精神，在经营中却是十分灵活。3M公司的“开拓创新”精神，主要体现在以下方面：

(1) 公司产品达5万种以上，每年都向社会提供100种新产品。已有40多个分部，每年都要成立一些新分部。

(2) 提倡员工勇于革新。只要是发明新产品，不会受到上级任何干预。同时，允许有失败，鼓励员工坚持到底。公司宗旨中明确提出：决不可扼杀任何有关新产品的设想。在公司上下努力养成以自立、革新、个人主动性和创造性为核心的价值观。

(3) 组织结构上采取不断分化新分部的分散经营形式，而不沿用一般的矩阵型组织结构。组织新事业开拓组或项目工作组，人员来自各个专业，且全是自愿。

(4) 提供经营保证和按酬创新。只要谁有新主意，他可以在公司任何一个分部求助资金。新产品搞出来了，不仅是薪金，还包括晋升。比如开始创新时是一位基础工程师，当他创造的产品进入市场，他就变成了一位产品工程师，当产品销售额达到100万美元，他的职称、薪金都变了。当销售额达到2000万美元时，他已成了“产品系列工程经理”。在达到5000万美元时，就成立一个独立产品部门，他也成了部门的开发经理。

7. 麦当劳的“S.Q.C.”精神

美国麦当劳快餐店从30多年前经营汉堡包起家，目前，其分支机构已扩展到30多个国家和地区，拥有8400多家分号。麦当劳快餐店之所以能获得如此迅速的发展，有赖于其多年来所坚持的“S.Q.C.”精神，所谓“S.Q.C.”，是英文“服务”、“优质”、“清洁”的第一个字母。“S.Q.C.”的企业精

神是麦当劳快餐店在激烈的市场竞争中处于不败之地的立足之本。

麦当劳快餐店从一开始就把为顾客提供周到、便捷的服务放在首位。所有的食物都事先盛放在纸盒或杯里，顾客只需排一次队，就能取到他们所需要的食品。为了适应高速公路上行车人的需要，麦当劳快餐店在高速公路两旁开设了许多分店，他们在距离店面 10 来米远的地方，都装上通话器，上面标着醒目的食品名称和价格，当人们驱车经过时，只要打开车门，向通话器报上所需食品，车开到店侧小窗口，便可以一手拿货，一手交钱，马上又驱车上路。

麦当劳在为顾客提供快速服务的同时，十分重视食品的质量，不断改进菜谱、佐料，努力迎合不同年龄、性别、层次、地区消费者的不同口味。为了吸引顾客，麦当劳快餐店把场地清洁也作为一条重要的经营原则，总店经常派出人员到各地搞突击式的检查，发现问题及时处理、纠正，以努力改变公众那种“廉价餐厅不清洁”的偏见。因此，除继承和发扬一些优良传统和保留一些尚能适应新环境的因素外，必须培育和建立以竞争、风险、质量、服务、效率、效益以及企业社会责任等经营哲学和价值观念为主要内容的新型企业文化。

《CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝》CI 设计操作指南

射不到箭靶（目标）就不算是好的 CI 设计。

一、CI 的基本概念/导入态度

领导者和相关人士的正确态度

想要导入 CI 的企业，其经营者和主要的主管、相关人士，首先应建立共同的 CI 概念。许多导入 CI 而失败的企业，多半由于经营者和推动 CI 计划的有关人员，对 CI 存有不同的观念和期望；换言之，如果公司在内部观念不一致的情况下，就开始推动 CI 作业，大抵上即已注定了失败的命运。

如何使 CI 发挥正面的功效？首先，企业应吸收有关 CI 的情报，再加以充份、整体的检讨，例如：CI 对公司而言，具有何种意义？是否可作为解决本公司某种问题的适当技法？有关 CI 的情报，可经由书籍、杂志、影片来获得，现在社会上也常有公开的 CI 问题研讨会和演讲，或是 CI 实习班——一种培养 CI 设计者、协调者的补习班。想要推动 CI 计划的企业，就该先接触上述客观情报。如果想得到更适合自己公司的 CI 情报，就必须聘请专家来指导，例如：举办以公司主管和经营者为对象的研修会，或在公司内举办演讲，也可以向已经实施 CI 的企业探听消息；透过这些活动或途径，让公司的主管们了解 CI 的意义和导入重点。此外，公司可以聘请一家专门办理 CI 的机构，指导导入 CI 计划的方针。这种方式，正如企业在开始推动实际的 CI 计划时，便选择了良好的搭档般，可收事半功倍之效。

总之，当 CI 情报的吸收和搜集仍不足时，不可贸然推动 CI，免得当 CI 计划推展至一半时，才发现公司内部的重要主管们，相互间的 CI 概念不同或尚未充分了解 CI；这是导入 CI 的企业，最应避免的状况。

CI 概念解说例

如此说来，经营者和推动 CI 的有关人员应对 CI 达成何种共识？首先，我们应了解相互对应的 3 项基本课题：

CI 应与企业体本身产生同一性的意义，和企业理念、企业识别之再构筑，具有密切的关系。

CI 是一种塑造良好的企业形象之方法，有助于企业对外界所推展的活动。

CI 和企业识别，尤其是视觉设计之标准化、统一化系统的开发，息息相关。

以下是一份 CI 解说摘要，适用于企业内部的研修会，或是作为导入 CI 的决定方针。如果想获得更详细的解说资料，必须再阅读这方面的专门书籍。

1. CI 的生成

企业识别理论的发祥地是在美国。五十年代中期，当时的 IBM 公司董事长 Watson 先生，首先推行了 CI 计划。

Watson 董事长询问公司的设计顾问——Eliot Noyes 说：“IBM 公司的优点是具有开拓者的精神和创造性，公司应如何把这些特色有效地传达给世界人士呢？”这位顾问回答：“应该透过一切设计来传达 IBM 的优点和特色，并使公司的设计应用统一化。”

Noyes 并介绍 Paul Rand 设计师给 IBM 公司，从此便展开最初的 CI 设计开发作业。现在 IBM 公司所使用的标准字，就是当时的设计作品。

Noyes 和 Paul Rarld 为 IBM 所开发的 CI 设计, 和一般商业用的设计完全不同。他们的设计作品是为了表现企业特性, 所以并非简单地将各要素加以设计即可, 他们须构筑一个设计系统, 才能传达统一的 IBM 形象。从此以后, 透过设计系统而来塑造企业形象的经营技法, 就被称为 CI 计划。

IBM 公司的成功实例, 激发出许多美国的先进企业开始导入 CI。初期导入 CI 的企业, 例如 Mobile (美孚) 石油公司、Eastern (远东) 航空公司、Westinghouse (西屋) 电气公司、艾克逊公司等。

1970 年时, 可口可乐公司同时革新了世界各地的可口可乐标志, 采取统一化的识别设计, 此举震惊了世界各地人士。如此, 1950 年才开始出现的 CI, 在美国迅速地发展、普及化; 现在, 美国大部分有股票上市的公司都实施了 CI。

2. CI 发展的背景

而产生 CI 理论的背景, 包括不断进展的情报化时代中, 过多的情报、商品优越性的确立、形象差别化的必要性等, 加上企业活动和商品内容产生变化, 旧有的企业形象已经无法与之配合, 而企业组织不断扩大, 公司内部的讯息传递活动显得不灵活或不合理: 这些混乱状态, 使企业界寻思因应之道, 开始考虑到 CI 技法的有效性。

在另一方面, 由于时代的变革, 社会价值观也随之改变。技术上的革新和经济环境的变化, 使基本的世界价值观发生重大的改变, 那些无法适应新价值观和时代感性的企业, 便遭到淘汰的命运。在这个迈向 21 世纪的时代中, 企业应如何维持活力而不断更新发展? 这个问题正是 CI 会如此受到现代企业重视的关键所在。

在第二次世界大战刚结束时, 日本各企业只要推出品质优良而价格便宜的商品, 就一定会非常畅销; 这是单靠“商品力”的 1 轴指向时代。然而到了 1965 年时, 光靠物美价廉已经起不了多大作用, 还要配合推销能力, 才能造成良好的销售业绩; 这是依赖“商品力”和“销售力”的 2 轴指向时代。现代则已迈入 3 轴指向的时代, 除了上述“商品力”、“销售力”之外, 还必须加上“形象力”。现代市场充满了各种物美价廉的商品: 各公司也都致力于商品的推销活动, 使得消费者的选择对象大增; 在这种情况下, 许多商品便面临了滞销的命运。

在现代社会中, 商品和企业均处于相同的条件下, 由消费者来作选择。那么, 如何使商品产生差别化呢? 那就是——形象。企业有计划地、合理地强化企业力的第三轴, 即形象力; 而企业强化形象力的作法, 也就是企业识别的追求。

现代技术不断的在变革中, 各企业所经营的业务形式、商品样式和活动地区, 也随之变化或扩大, 倘若企业一直技守过去的形象或流于散漫的形象, 将会使自身陷于不利的情势中。为了避免这种危机, 必须想办法勾勒出清楚的新企业形貌, 并以此为根据, 针对未来社会而塑富有竞争力的企业形象。从这个观点而言, 企业界对 CI 计划的期待, 当然会日渐升高。

日本导入 CI 的活动, 大约开始于 1971 年。当时, 第一银行和劝业银行合并, 因而导入 CI 计划; 伊藤百货公司也在这一年实施 CI。结果, 第一劝业银行和伊藤百货公司成功地完成了形象的革新, 对日后活动之展开, 形成了相当有利的条件。

1975 年时, 伊势丹也导入了 CI 计划, 其他在这一年导入 CI 的大企业,

包括 Asics 公司、华歌尔、Minolta 公司（美乐达）、白鹤、三井银行、NTT 公司……等。

3. CI 的 3 大支柱……Identity = 思想和识别

如何了解 CI 本质,并加以实践呢?构成 CI 概念的主要支柱有如下 3 项:

- (1) 企业应确立并明示其主体性。
- (2) 企业应塑良好而值得依赖的形象。
- (3) 企业应识别表现,并使之标准化。

“企业主体性”与 Corporate Identity 中的“Identity”相对应。Identity 含有同一性、同一物的证明等意思,如果用另外一句话来解释就是“有个性”、“从每一个角度来看都相同”、“言行一致”……等。所以,Identity 即指“把自我和他物区别清楚,并持守一贯的自我主张,确立自我的主体性”。

我们无法和一个观念暧昧而又缺乏确定意识的对象,进行讯息传递活动。因此,确立识别性等于确立了讯息传递的原点,CI 便是根据企业主体性之确立而塑造企业形象。

若以“识别性就是讯息传递的原点”为前提条件,可以将企业识别划分为 2 大系统来考虑:

“企业依据何种观念来进行作业”之思想系统。

“企业依据何种识别表现来进行作业”之识别系统。

总之,“思想”和“识别”必须先确认,才能确立讯息传递的原点,亦即厘清企业的识别性。

什么是企业的思想?企业的思想系统可以由“企业使命”、“经营理念”、“活动领域”、“行动基准”这 4 个项目来说明。“企业使命”是“企业依据何种社会使命而进行活动”之活动基本原理,“经营理念”是“企业依据何种思想来经营”之经营基本政策或价值观。另外,“企业在何种技术范围活动或在何种商品领域活动”等,则是表达活动领域概念的部分,即“活动领域”,称为 Domain。而“企业内部员工应该如何行动”,则是企业的“行动基准”,表达了员工应具备的基本心理准备和活动状态。为了确立企业的识别性,必须明确地处理这些理念项目,如果有必要,则必须再重新构筑。

企业识别乃相当于企业的第一人称用语。企业第一人称的表现就是公司名称和企业标志,例如:公司名称很难念,容易被人误认、误解,或者不适合在国外通用时,对企业本身相当不利;如果公司的企业标志所代表的涵义,无法得到社会大众的认同,或标志设计传达的涵意和公司的服务理念、商品相去太远、也会产生不良后果。上述情况,都是企业未能确立其识别表现之同一性。

而在公司名称方面,不符合行业种类或者和业务范围不一致的公司名称,以及名字过长、含有古老意象的语句或文字、易与其他公司混淆的公司名称,和标志系统相左或略称、通称较占优势的公司名称;都必须从根本来检讨公司名称之适当与否。公司名称应简洁好听,而且容易予人良好的视觉印象,因为这种名称在识别方面的竞争力相当强;换言之,公司名称必须优先考虑识别竞争力的问题。

公司的企业标志具有何种识别机能和功用呢?企业标志是非语言性的第一人称,也相当于对公司名称的第一人称(非语言性)。非语言性的讯息传递,有时比语言性的传递手段更迅速、更强力、更准确,而且具有世界通用

的特性。我们平日所接收的情报中，80%来自于视觉情报。人的左脑处理语言情报，右脑则具有判断色彩和圆形的机能。色彩或圆形的情报力量相当强大，而且具有感性的传递机能。

例如：十字架的象征，是从古时候很多人还不懂文字的时代，就已经发挥其机能，对民从的精神生活具有莫大贡献。德国纳粹党的勾十字图案（Hakenkrenz）或各国的国旗，也具有相同作用。在比赛中，常将参加者分为红、白二队，就是利用色彩或形状来加强团队精神，并使敌我双方产生清楚的识别，具有加强目标意识的效果。

故由此可知，企业标志的设计不可等闲视之。不同的设计，使得有些企业标志富有传递力，有些标志则丝毫不具任何传递效用；当然，公司的企业标志应该具有说服力和传递力。优秀的企业标志可以打动员工的心，有助于规划活动形式，并且让大家对公司的存在意义产生深刻印象。如果公司的企业标志缺乏识别竞争力，无法反映企业特性和形象，就必须加以检讨并重新再构筑了。

4. 塑造良好形象

CI 中的第二大支柱是“塑造良好形象”。我们在检讨这个问题时，必须先厘清：“何谓企业形象”？许多企业界人士对形象概念相当漠然，其实我们平日的习惯活动，常是形象意念下的产物。

形象的古典定义是：“企业形象是人人对企业所具有之情感或意志的总和。”而形象的积极定义则是：“企业形象是潜在性的销售金额，也是潜在性的资产。”

而在形象概念中，“认知”是最基本的形象，其次是“信赖”、“好感”。一般而言，消费者产生购买行为前，对商品或企业必须先形成“好感”、“依赖”等基本形象，因为消费者不会购买令人感到厌恶的商品。然而，消费者在产生“依赖”、“好感”之前，必须先了解商品和公司的存在；所以，“认知”应列为优先考虑的问题。知名度是展开推销活动的开始，许多事例均显示，形象的普及程度和销售业绩息息相关。所以，企业形象是潜在的销售金额。

再从另一个角度来看，企业形象是一种潜在的企业资产。无论任何企业，如果想让人留下深刻的印象，必须付出相对应的投资。公司的建筑物、推销员、商品、包装，以及宣传广告等有关公司的一切，都必须让各界人士了解，这是一种让社会大众熟悉商品的投资。由此可见，认知度高的企业往往拥有高投资额，反之，认知度低者常是投资额少的企业。至于企业形象之认知度，我们可以利用情报的品质和数量之相乘效果，而得到清楚的说明。

在仔细分解形象资产的内容后，我们可以得知各企业表相之差异情况。企业活动不能仅作单纯的诉求，必须考虑对企业有利的一面，应如何让外界清楚地了解，乃至企业塑造形象的方向等；这些都必须借助调查工作，也是推行 CI 时的重要作业。企业应透过合理的调查工作，检讨调查结果而决定企业形象，然后再进行塑造形象的作业。

而此时，最重要的是抽出企业所必要的形象因素，以这些因素为轴，判断公司的情况，使目标明确化。换言之，找出并掌握住自己公司和业界所必要的主要形象，等于了解了企业的成功因素。如此，才能调整形象而施行合适的 CI 导入计划，使业绩向上攀升。

5. 识别表现之标准化

CI 的第三大支柱是“统一识别表现并使之标准化”。这是一种理所当然的观念，相信没有人会希望企业所发送的各类情报不统一。但是许多企业情报常显得颇为混乱，而且散散落落无法统一；这种情况，可用情报的熵（Entropy）法则来解释。企业必须考虑情报问题的结构，防止混乱的情况发生。

一般而言，企业于各式各样的相关集团环境中活动。而对于这些相关集团，企业应提供何种情报？企业所发送的情报，未必直接传递至原本的期待对象；大致上，情报必须利用各种媒介物来传递，有时经过一种媒体后，还要透过另一种媒介物，才能传递给诉求对象。在这种过程中，企业情报的品质容易劣化，而且不易使之统一化。为了防止这种不良状况，企业应事先制造高品质而标准化的情报，透过一定路线来发送企业情报。

企业所拥有的各种传递情报的媒介物（即情报媒体），称之为情报项目。如果情报项目的表现向量不一致，则它所能发挥的传递力就相当薄弱；反之，表现向量一致的情报项目，便可发挥强大的传递力，使企业得到形象累积的相乘效果。因此，CI 是一种透过企业情报系统之确立，进而加强经营效率的经营技法。

企业对外发送的情报共可分为 6 大项目。那么，企业应如何统一这 6 大类别的情报，并使之标准化呢？

根据使用情况和期间之长短，我们可将企业情报细分为“积存”和“流动”两大类。所谓“积存”的情报，指那些随时均可使用，而且不会改变的企业情报，是一种固定性情报。“流动”情报则依对象而作适当改变，是一种富有弹性和流动性的情报。在 CI 计划中，尤其应加强积存性情报之控制。

对每一家企业而言，共同的积存性情报就是指企业理念和企业的“第一人称识别”；换言之，企业识别系统是一种积存性情报，其识别要素，亦即公司名称或企业标志等，通常都称为基本设计要素，是企业无论在任何场合均不须改变，而应加以识别的基本情报。倘若这种情报未能统一或产生混乱情况时，不仅企业活动的效率低落，更可能招致极大的误会或混乱局面，也可能影响外界对企业的依赖度。

基本设计要素和企业情报中的视觉项目，几乎都有关连性，它不仅传达了企业责任，同时对于企业形象之塑造也具有决定性的功用。基本设计要素，亦即表现企业的积存性情报，和日常使用的情报项目之间，可以整合为公司的企业树，这也是一种广义的设计系统。

一般而言，公司的企业树，称为“广义的设计系统”。另外，将设计要素加以组合，属于实际控制企业形象的功用系统，主要根据企业的固有目的，以统一化的形象表现为前提者，就是所谓的“狭义的设计系统”，即适用设计的规定。企业一旦确立其设计系统后，识别方面的表现便不可随意打破设计原则。公司的技术和产品标准化之作业，便根据统一的品质管理观念；这就是系统管理的 CI 重点。

具有优秀的 CI 实绩之企业，都会同时编制完美的 CI 手册，作为形象设计和管理的依据。统一化、标准化的企业识别系统，具有累积相乘的识别效果，可以节省情报控制的费用和时间。

6. 导入 CI 的程序

这部分主要是说明实际导入 CI 的程序和观念。首先，企业应了解“本公

司导入 CI 时所期待的最大要点为何”。对许多企业而言，CI 的目的是与竞争对手产生差别化，形成适合本公司活动的环境。因此，企业必须认清公司的状况，具备明确的问题意识；这一切均是 CI 的出发点。CI 是问题解决学，缺乏问题意识的企业或环境，就不会导入 CI。

导入 CI 计划的原则性措施是指调查、企业开发、适用实施等，须形成一套完整的系统，即理想的 CI 结构。基本上，完整的系统使 CI 3 大支柱的相关课题明确化，然后整理出明确的目标，而确认公司推行 CI 的程序和方针。

在确认导入 CI 的方针和目的后，接着应着手处理外界对公司看法的问题，所以有实行企业形象调查的必要。首先，必须决定调查体系、调查对象、调查方法、顺序，再进行实际作业。

调查对象大致可以分为企业的外部环境和内部环境，调查方法则有定性调查和定量调查两种。根据各调查对象之性质，组合出最适当的调查方法，从各个角度来整理相关人士对企业的评价，作为公司的资料，使诸多问题明确化。其他，企业的商品和日常活动也应列入评价调查中。透过企业形象调查，即可把外界对企业的评价加以统合整理。

在事前调查（形象调查）中，项目勘查作业指收集公司向外界发送的情报项目，再加以勘查、整理。如此，就能厘清公司情报项目之特性，作为企划设计系统时的基础资料。企业所采用的识别系统和设计系统、设计要素等，都必须从专业的立场加以核讨，这就是“视觉监查”。

以上述各种调查结果为基础，再一次来检讨企业的固有思想和战略，借以制定 CI 的基本概念，也就是决定企业未来的目标、方针，进而制定未来的战略活动。确立 CI 概念时，必须检讨各类经营资料，例如：有关市场占有率的情报，可用为客观判断企业力的宝贵资料；企业各部门的损益、活动领域，以及市场占有率的判断，都是综合分析时必须考虑的项目，才能谋求 CI 和经营战略的整合性。总之，企业形象之构筑作业，应该和经营战略同时进行。

参考 CI 事前调查的结果，以重新评估企业理念，构筑 CI 概念所需的企划书，一般称为“总概念”报告书。“总概念”包括调查结果的要点、公司的 CI 概念、具体可行的策略、CI 的设计开发要领等。从这份报告书中，可以看出企业的理念体系、塑造形象的方向、将来的企业战略，以及为了实现这些目标而提出具体的活动提案等。在此阶段，应该对企业理念体系作再构筑的工夫，如有必要也可变更公司名称，制定统一的品牌、品牌的识别系统等。总之，“总概念”决定企业对外识别的大原则，确认企业目标和经营战略。

公司的高级主管和有关人员必须审议“总概念”报告书，再决定企业方针，选择新的企业理念或理念表现体系，变更识别系统中的公司名称、品牌、企业标志等，或展开新的概念构筑作业则决定新方针等。例如：决定变更公司名称时，必须先探索、制定新公司名称，在合法手续下进行必要的作业。

接着，便开始确认出设计开发条件。其中，设计规范是一项不可或缺的条件，可分为“机能规范”和“形象规范”，包括设计机能的内容、形象的设计，以及指示条件等，都必须明确地记述下来。

在一切准备妥当之后，便开始设计工作。首先制定识别要素之基本概念，再依序进行各象征要素（Symbol Element）的开发作业；确认设计要素（基本要素）后，开始构筑设计系统，决定设计应用规定。基本设计要素及其应用系统确立后，就可以进行实际识别物的革新设计，也就是应用设计的开发

作业。值得注意者，应用设计之开发必须按照计划，先从需要性较高者，亦即和全公司的关系较密切的部分，开始进行。

7. 企业活性化

在一般性的实施计划 (Project) 中，CI 应特别关切企业标志和标准字的变更，以及企业设计和外观，使之变革后能持续良好的发展方向。然而，改变企业标志或标准字，并不是 CI 的全部目的；CI 最重要的课题是，按照最初设定的骨架，解决企业的固有问题，同时也对未来可能产生的问题有所准备。CI 并非是一种单纯地为企业“化妆”的计划，而是企业的技术革新，使企业变革后能朝向良好的发展方向，加强企业活性化活动。所以，CI 的施行必须仰赖公司内部协力推动。

而企业形象之改善，和公司每一位员工的活动方式或观念有密切关系。譬如：职员对顾客的举止态度，公司内部的讯息传递活动，环境的美化和整備，为了提高公司的知名度所推行的宣传广告活动……都和企业形象之塑造有关。

重新塑造企业形象，就等于确认了公司的第二创业精神，必须得到全体员工的认同。CI 的终极目标，也就是协助企业从事良好的变革，使全体员工同心为企业前途而努力。由于人心易受环境影响，所以良好的变革状况，当然也会影响人心。如果能充分利用视觉变化对人类的影响力，改变人的观念和作为，进而逐渐革新了企业实体；这是 CI 技法的传统秘诀。总之，企业应掌握形象变革的方向，巧妙地加以灵活应用。

为了要长期管理企业形象和企业识别性，所以必须配合公司的组织。当然，企业形象的定点观测，是不可或缺的工作。

Identity 含有“同一性”、“识别”、“证明”等意思。如果企业能塑造出迎合顾客和社会大众，又切合企业实体的企业形象，就会发挥极大的经营效力。良好的企业形象，是提升业绩的一大助力，使全体员工产生信心和荣誉感，公司内部组织的活性度也因之而升高。为了发挥 CI 的最大成效，公司内部的相关人士应该有正确的观念，也就是 CI 必须靠大家协力合作，才会有理想的成果。

CI 的导入计划

有人向公司提出导入 CI 的计划案，并且经过主管们的同意后，公司才会决定导入 CI 计划。至于导入 CI 的提案，可由公司的最高负责人、内部员工或外界人士来提议，但不管提案人是准，适切的提案契机，是企业能否发挥功效的关键，所以 CI 计划的提案过程，也是相当重要的程序。现在假定，CI 计划是由内部员工所提议，那么这份提案应该如何拟定呢？

粗略的 CI 计划大致可分为 3 部分：第一部分是“问题的检讨或选择”，也就是在 CI 计划实行前所作的明确调查；第二部分是根据调查结果，考虑有关 CI 问题的解决之道，亦即“概念构筑”过程；最后则是推行计划的具体策略，包括主要设计的开发、实施，计划的展开、应用设计。以上这 3 部分都必须配合企业实态，来切实施行。提案者应注意 CI 计划的结构，拟定企划案。

不管提案者是准，都必须得到公司最高负责人的准许和了解，才能将计划付诸实施。所以导入 CI 的建议和计划的提案，需通过公司内部慎重的检讨，又得到最高负责人的准许后，才算成功，因此提案内容必须加以适当的

说明。

CI 导入计划书的构成和内容

利用外界的顾问机构

公司决定了导入 CI 的方针后，如果准备请外界人才帮忙或委托顾问机构办理时，应考虑下列问题：

1. 要不要委托外界专家或顾问机构？
2. 具有哪一类性格或特色的专家、顾问机构较适合？
3. 委托外界人才的时期。
4. 是否采用某种契约方式？

必要时，也可指定几家顾问公司，由他们先提出对 CI 的想法和实绩等，再作选择。

实施 CI 的有关问题，均属于企业自身的课题，但是就 CI 本质而言，如果一切事宜均由企业本身来推行，可能会产生某些问题。例如对自我的评价，或评断公司的形象等工作，应该委托第三者负责，所以还是要选择优秀的专家或集团。企业可以选择那些顾问力、企划力、概念构筑力都很强的外界机构，从 CI 导入初期就借助他们的力量。

二、企业形象的测定

企业形象概念

CI 计划是检讨自己公司的企业形象，而把自己公司的企业形象诱导至更好的方向，并将概念支配管理得当。企业形象需要有更合理、更科学性的研究对象，因而须明确又有效的整理出一套企业形象理论，否则，控制管理企业形象或改革企业形象时，将形成大家只凭主观意识就来评论的情况。

以前的产业界认为，所谓企业形象只是针对企业的一般消费者、客户、其他关系者的印象或感情的综合程度意义，或只凭个人脑中模糊的印象、表面程度的认识。但这样便没有办法将 CI 的理论、计划构筑得很有说服力，鉴于此，我曾经提倡“形象工学”的观念，根据此基本观念来调查形象及测定形象提案。

在形象工学上，企业形象就是市场中企业评价的一种，换言之，可以定义为“潜在销售额”、“潜在资产”。潜在销售额、潜在资产就是依据企业传出来的“情报之质与量”的变数所衍生的统计数值，亦即，在企业情报投资活动的结果上，可以探讨出其所形成的企业形象。在潜在销售的理念上，企业形象可视为企业业绩的先行指标，也是对业绩有重大影响的无形资产。因此，企业形象调查就是统计性的把销售额的潜在资产计算衡量出来。

认知和基本形象

在形象工学上，做为潜在销售额的企业形象和业绩的关系，如图 3.6 所示。依照此方法来探讨时，最基本性的企业形象就是认知；认知和业绩的基本性相关关系，已经深受各界重视观察，所谓认知就是被关系者知道的意思，“被知道”正是业务上的原点，也是活动的开始；因此，认知度的测定，就是企业形象调查的开始。

认知的内容即是对所认知事物的印象，也是指评价；把认知大略的分析，可分成 2 类较大的倾向，其一是对企业方面的，按照判断而言是属于“肯定而又支持性的感情或评价”，其二则是“否定性的、非支持性的感情或评价”。在企业业务上能有效运用的部分是“肯定而又支持性的感情或评价”，所以，可将其视为“有效的形象”来看待之。

如果分析“肯定而又支持性的感情”，可得到二个概念，其一是“对关系者而言，此对象予人的观感是使用上感到有利，能够以带有理性的感情态度来评价之”，其二是“关系者给对象以感性、生理性的接纳与支持，同时带有同化的感情或评价”。前者就是所谓“信赖感”，后者则是“好感”，这二部分都是针对企业而言的有效作用，和认知一样，在各类企业中与业绩相关性很密切的形象轴。因此，可统称为基本形象。但是，信赖和好感都是依认知的程度而衍生的，故而很明显的还是以认知为优先。销售的产生与购买现象会依信赖感和好感的程度而决定；在社会上，没有人愿意购买自己不能信赖的产品，也没有人会选择自己没有好感的物品。所以，从上述的概念中即可了解得到如图 3.7 所示的图解。

辅助形象因素

倘若把“认知”明确的分析，可发现形象轴、印象轴、复数的形象因素等中，有各种不同的“认知方法”。例如，“知”的内容有许多种，有的是“知道他技术优秀”、“我认为很简洁”、“我知道规模是相当大的”……等，这些都是更具体的企业认识和评价的方法。所以，将这些称为“辅助形象”。辅助形象的因素（形象轴）都是相当复杂的，其中并包括不能用言语表现的因素；所有的一切形象因素不一定全对企业活动产生有利的作用，也有有时是有利作用，有时又不是有利作用者。这些形象因素中，什么样的轴对该企业有利、跟业绩有密切关系呢？将来形象因素要如何转变才会发生更有效的作用呢……把上述这些问题探究出来时，就能在 CI 计划推行上，导入这些因素。

通常在辅助形象的调查上，有些业界认为“和蔼可亲”才是重要的关键，而其他的企业却认为“尖端的技术”才是重要关键，可见不同的企业各有其不同的有效因素。大致上，对某一企业而言，最重要的形象因素都可以明确的从多数场合中突显出来，这些因素因为对该企业很具重要性，故可称为“关键形象”。

以形象工学为基础的调查概念

在调查之前就要提出的形象因素（关键语群）

诚如上述所说之调查目的，必须调查“认知”、“基本形象”、“辅助形象”、“形象形成的情报传递管道”、“对形成形象的识别要素之评价”，况且，辅助形象的因素存在又不少。因为有必要把这一切在定量程度的有限时间，和费用范围之内正确调查出来，所以，必须先构筑一些有效的假说，再根据这类假说来进行调查；尤其被公认为有效的辅助形象，更需要某程度的预先构想设定之。此步骤是达成有效调查中，不可缺少的行动。因此，需要预备性的测验，才能提出公认为有效的形象因素。

关系者和调查对象

调查对象是以企业的“关系者的定义”为基础而确定，通常分为外部环境和内部环境来考虑。并非所有的关系者都成为调查对象，受何类关系者所认定的形象以及受何类关系者所肯定的情报，才是最重要的等问题，都是要看体制归纳的结果而决定。以下是一般企业中，形象调查时的一般对象范例。

分析形象解析法之例

1. 单纯统计

在项目的合计值和平均值单纯的互相比较下，而得到的倾向显示。

2. 交叉统计

针对同一项目调查不同团体的回答倾向。

3. 对 2 个形象轴的定位分析

以 2 个形象轴（X、Y）复数团体之调查回答。

回归式： $Y = 7.37564 + 1.16466 * x$

相关系数 $R = .73179$ F 值 = 2.30586

4. 形象轴和业绩轴的定位调查

从复数团体来调查，形象分数 (X) 的业绩与销售金额 (Y) 的关系。

回归式： $Y = 3.51372 + .94138 * X$

相关系数 $R = .89747$ F 值 = 16.56

5. 形象轴和业绩轴的相关分析

有必要调查形象分数 (X) 的业绩，与销售金额 (Y) 之间有无存在关系。

6. 形象轴与形象轴之间的其他要素之相关分析

这是某轴的形象分数 (X) 和其他的形象分数 (Y) 之间有无相关关系的一种调查。

回归式： $Y = -3.16559 + 1.26666 * X$

相关系数 $R = .38911$ F 值 = 22.64

认知度

A 社 B 社 C 社 D 社 E 社 F 社 G 社 H 社 I 社 J 社 N

7. 复数形象轴的因素分析

有关复数形象轴方面，有无多次元的相关关系之调查。

8. 企业标志等主要项目的识别竞争力分析 (SD 法使用时)

对识别要素的复数形象轴调查其评价结果。

三、行销活动及经营状况的分析

平衡与损益的判断及分析

在导入 CI 的概念策定上,不可或缺的行动就是公司本身对经营的内容与实体能够正确地把握及分析。对当事者而言,经营内容并非是众所皆知的,但仍有客观分析叙述的必要;卓越的分析与判断,乃是卓越计划的必要条件。而如果客观分析的结果,能产生对经营分析与事业计划带来影响的判断,那么,对 CI 的整体化就更能完美无缺了。有关经营内容的分析方法种类繁多不胜枚举,在此我以先前提倡的“经营战略技法(GRAMA—Graphic Management)”手法为基础,对分析、判断的手法作概略的说明。

公司的经营实体都能在资产负债表 BS (Balance Sheet) 上表现出来。以该企业的资产负债表数值为基准作范例,就完成 BS 图了。BS 图在资产负债表的左侧,由上而下分别是“现金”、“应收帐款”、“存货”、“其他流动资产”、“固定资产”等 5 项。右侧自上而下为“应付帐款”、“短期借款”、“其他流动借款”、“固定借款”、“自有资本”等 5 项分类。这是能列出公司资本雄厚、流动比例(粗横线部分)、资产项目、负债项目等项目的资产负债表。故借由总资产的周转(月数)就可以马上判断出这个企业的财务状况了。

公司的损益状态= PL (Profit & Loss), 分析而作成如图所示的 PL 图。PL 图的构造在图的左侧是表示收入(PQ), 右侧上方为成本(VPQ), 即表示直接成本, 收入与成本的差额称为毛利(MPQ)。自毛利中扣除固定费用(F)后, 所剩余的则为一般损益(G)。在 PL 图上, 可看出损益要素间的关系。此表的作法, 乃是以 CDI (公司) 所开发的 STRAC 为基准所产生。

具有这种经营企划经营的企业, 应该是很多。

此处以(东丽株式会社)的结算报告书为基础, 参考 PL 原理图而制作出 PL 分析图。经由分析可知, 重要的地方在于规定成本为“直接成本”。借此, 直接成本外的“制造间接费用”“销售管理费”“营业外的收益及费用”等, 皆视为固定费用。自此可以导出损益性比率的 FM 比例(固定费用/毛利)。此 FM 比例可使劳动界了解, 运用多少的努力就可以提高生产力的指标, 类似这种指标, 所有的企业大体上都通用。而借由 PL 资料, 实有必要作一系列分析与比较, 由此可知损益的趋势变化, 与竞争对手之经营本质的差异在何处。

组织与经营部门的构造、销售趋势的判定

许多的企业都拥有多项产品, 由复数的部门组成公司。在这种情况下, 商品的分类、事业部门的组成, 以及组织构造的平衡, 都是对 CI 的计划带来巨大影响的主因。目前公司的组织构造适切吗? 具有更大销售力的部门为何? 以及各部门的商品力、管理的品质是什么……等, 都有判定的必要。

在对经营部门的损益判断上, 有必要判定经营部门的销售趋势分析法。这种趋势的判定, 乃表示部门接受商品的市场性, 并且可对短期的未来状况作预测。借由 GRAMA 的“年度分析计划”中, 可以看出商品类别的销售趋势。

主要的经营资料中, 例如商品部分、部门的销售数量及出货数量等, 无论是什么性质的公司, 都必须做月次报告, 这些月次的报告与数值, 一年后

就可以用来作年度系列分析了。

行销定位

在公司本身的计数分析制作上，对商品、事业部分的行销定位有作分析调查的必要。首先，为了判定与竞争对手所比较的商品确立范围，及与同业界的行销定位区分，而制作了如图所示的市场占有率判定图(Share)。此处所说的竞争对手，除了先前所定义的之外，也指在调查现阶段中出的对象；其目的是要比较而且设定出竞争的企业或商品。

输入的资料，包括销售项目及数量。另有以单纯的市场占有率判定图为基础而作的市场占有率感度图。这个感度图的制作原理与前面所列的损益感度图的原理相同。经由这样的分析，可知该公司应朝哪一种商品、哪一类事业的方向延伸；在与竞争对手的竞赛中，以哪一类对手为对象较易致胜，另外还有什么要点是需要考虑的……等等，都可以作一个组合性的报告。

市场占有率分布图是以公司的商品范围及事业范围的特性，及市场行销的特性作轴，制作成分割的扇形来。在每一个区域中代表的，是可以判断出该公司市场占有率的图解资料。市场划分的大小以各个区域中圆的大小来表示，以圆的灰色面积部分来代表公司所占的比例。用以判断的原则为在各种区域中，该公司都必须占有第一的地位。原因是根据“要提高百分之百的收益机会，势必市场占有率也要增加”的原理。所谓第一位的领先基准数值，乃根据在与主要的竞争对手比较时，若有30~40%以上的固定市场占有率，那么占第一位的可能性就很高了。另一方面，以这个分割的扇形比例作市场设定时，所蕴含的将来性意义非常重要。衡量行销市场的扇形比例，是该公司对活动领域所作的一种战略性谋略，也是借以塑造公司特长的策略参考。从商品领域、技术领域方面均可规定出公司的个性，对CI的概念具有相当大关系的分析力量。透过这种观察分析，从公司全体以及事业范围、商品内容方面而言，将能期待出市场的将来性。当面对市场行销构造的变化；应该有什么样的改进之道，都可以作为参考。

定位分析图是为了要判定与主要竞争对手间的综合市场销售分析图。此图的纵轴表示成长率，横轴表示成长数量，圆的大小也表示销售数量。这种图形是一种寿命周期时钟，其判定方法请参照定位分析原理图，因此图的记录回溯于过去数年间，实有制作的必要。参考这种周期表，可看出过去公司在商业界所占的地位，及当前应该明确地以何种形象地位为目标来前进之。

由图3.9可以看出，公司的竞争对手有A~D4间公司，其中本公司的成长率是第3位，销售数量是第4位。在商界中，最强而有力的是A公司，B公司有点落后，C公司对本公司仍具有威胁，因此，本公司将来应该以什么定位为目标呢？

这就需要与具体的长期性事业计划结合在一起来考虑。

图3.10是由本公司的营业部门所综合出的3个重要变数，分别是“市场金额(横轴)”“收益数量(圆的大小)”“成长率(纵横)”，由此图可以判断出本公司的过去及现状，及为了将来而考虑的商品交易。依照这种分析，可统计判断出营业、商品部分等的活动，决定将来该使用何种有效的战略、公司该朝哪一个方向迈进，以及CI的企业形象调查等等，都是为了重要战略意义决定的基础资料。

往往 CI 计划只考虑到企业形象问题，未能顾及到企业实体，特别是业绩的趋向、市场占有率的分析或判断等。因此从战略观点来考虑经营内容是最重要的过程，在 CI 计划上，此过程请不要马虎。

四、综合新计划

调查结果的综合归纳方法

到目前为止所进行出来的调查报告，可以归纳成下列报告。其一是资料明细报告，这是调查小组所做的第一次报告，说明各个调查的明细资料，当然也包括小组间的比较资料。另外一项是以明细报告为基准的调查概略报告，概要列出调查种类，及提出结局的资料。为了导出以这种报告为基准的CI新计划，而进行以下的综合介绍。

1. 关于形象调查的判断

1、企业的认知	(1)本公司让相关者有多少程度的认知？ (2)和竞争对手比较的场合，本公司认知的基准为何？ (3)相关团体中，对细节的认知程度标准为何？ (4)认知程度与其他的因素有无相关性。
2、企业传达管理 / 传达媒体	(1)本公司以何种传达管理、传达媒体所占的比例较多？ (2)和竞争对手企业比较，本公司的传达管理或传达媒体有无特点？ (3)和相关团体的差异是什么？
3、企业种类形象 / 营业特性形象	(1)可以看出本公司是何种营业特性、企业种类的公司？ 实质和形象差异是多少？ (2)相关团体的差异又为何？
4、规模形象	(1)可看出本公司是何种程度的企业规模（买卖规模、人数规模等） (2)与企业规模有关的相关团体之差异，又是何种程度？
5、品牌认知	(1)对本公司拥有的品牌，有何种程度的认知？（绝对评价、相对评价） (2)有没有和竞争对手间的品牌认知产生混乱、误解的情形？有的话又如何？ (3)有无认清品牌的认知程度和品牌业绩或分配额的相关性？
6、品牌传达管理 / 媒体	(1)品牌以何种传达管理、媒体才能被大众所熟悉？ (2)和竞争对手比较的场合中，公司的品牌有何特点？
7、基本形象	(1)在基本形象的水准上，本公司带有何种形象评价、构造？ (2)和竞争对手比较时，基本形象各轴有何种表现位置？ (3)基本形象和其他原因（业绩、认知、辅助形象等）有何相关性。
8、辅助形象	(1)带有本公司强而有力特色的形象各轴为何？本公司的形象平衡表又为何？ (2)和竞争对手比较时，形象地位为何？ (3)辅助形象的共通因素是否被认定？
9、负面辅助形象	(1)带有本公司最不受欢迎特色的形象轴为何？

	<p>(2)和竞争对手相比较，有何负面辅助形象？</p> <p>(3)与负面辅助形象有关的其他因素，被认定为相关或是不相关。</p>
10、对公司名称标准字的评价	<p>(1)综观本公司名称的竞争力，被判定的评价如何？</p> <p>(1)评定公司名称的相关团体是什么阶层？被评价的水准如何？</p>
11、对公司名称标准字的评价	<p>(1)综观目前公司名称标准字的识别竞争力，被认定的评价如何？</p> <p>(2)哪一类的相关团体在认定有关公司名称的标准字？</p>
12、对标志设计的评价	<p>(1)目前本公司标志设计的识别竞争力，综合而言是如何判定？</p> <p>(2)是何种相关团体在对标志设计作公评的认定？</p>
13、对形象设计及标准色设计的评价	<p>(1)对企业界来说，能否提出有效的形象设计或是标准色设计？如果能，那是何种产物？</p>
14、对商品的评价	<p>(1)本公司商品竞争力的评价如何？</p> <p>(1)对相关团体而言，商品评价的标准为何？</p>
15、对销售、服务的评价	<p>(1)本公司销售竞争力的评价如何？</p> <p>(2)对地区或相关团体而言，销售力评价的标准为何？</p>
16、交易商对公司的评价	<p>(1)交易商对公司的经营体质及特长的评价为何？</p> <p>(2)和竞争对手比较，本公司有何种显著的特色及水准？</p>

17、职员对公司的认识及评价	<p>(1)职员对自己公司的形象有何种信心、认识？（绝对评价、相对评价）</p> <p>(2)公司外部关系者的评价和公司内部自己的评价是否有意见分歧的地方？分歧之处如何？</p> <p>(3)依不同阶层区别，对事情状况的认知和分歧处为何？</p> <p>(4)在职员的不同阶层及属性差别中，他们对意识问题的观感如何？</p> <p>(5)职员对公司的理想境界有何勾画？</p>
18、首要理念及基本经营方针	<p>(1)首要的经营环境认识、危机意识为何？</p> <p>(2)首要的经营思想及价值观为何？</p> <p>(3)今后首要的方针为何？</p> <p>(4)公司内部首要的意识问题是什么？</p>
19、在办公室及工厂的问题	<p>(1)和CI有关的工厂问题是什么？</p> <p>(2)工厂工宫业上的问题是什么？</p> <p>(3)有关工厂的法则及讯息传达的状况如何？</p> <p>(4)在工厂，相关的识别问题是什么？</p>
20、识别系统的问题点	<p>(1)本公司企业及品牌水准的识别规则，或是识别原则为何？</p> <p>(2)识别系统有无总是或矛盾？</p>
21、情报/识别项目的构成和特性	<p>(1)本公司的情报项目如何分布？其特长为何？</p> <p>(2)对本公司而言，重要的项目是什么？</p> <p>(3)设计要素（例如标志、标准字.....）的应用状况如何？</p>

	有无缺憾？
--	-------

2、经营状况的诊断

1、财务平衡	(1)其企业之健全性、流动性及资本的有效利用度是如何判定的？ (2)以一系列的时间性来看，财务体质如何变化？ (3)财务体质上的特色及问题为何？
2、损益状况	(1)其企业的收益性及活动的生产性为何？ (2)损益的趋势如何变化？ (3)和竞争对手比较，本公司的损益体质如何判定？

3、组织构造平衡性	(1)组织构造是否適切？组织有否形成有效平衡？ (2)各个部门的处理性质，如何辨别判定？
4、经营部门的利益感度	(1)是否已表示出优良的利益感度状况？ (2)经营部门(Manage Unit)的损益构造如何？
5、经营部门的销售趋势	(1)MU的销售趋势如何？ (2)将来事态走向的预测如何？
6、商品/营业部分的市场销售地位	(1)和竞争对手间的商品/营业部分的市场销售地位为何？ (2)什么是务必要改善的部分？ (3)如何面对竞争对手的挑战？
7、商品及营业部分的将来性	(1)由公司全体或是营业部分、商品部分来看，市场的将来性可否预期得出远景？ (2)市场构造如何变化？
8、市场销售地位的经合性	(1)和各竞争公司比较，在寿命周期时钟上，其企业的地位如何？ (2)应该具有何种变化？
9、证券地位	(1)综合性判定营业、商品等部分的成长性，市场分配额、收益性等对于将来战略考虑的有效性。 (2)是否已考虑公司未来发展的概略方向？

3、从企业宣传报导的侧面来判断企业体质

1、对外传达 (Communication)	(1)对于广告、海报、SP、标志等对外宣传沟通，本公司有何种特长？(讯息传送的质、量) (2)和对外讯息传送有关的问题点及改善的方向为何？
------------------------	--

2、对内沟通	(1)有关企业本身及企业水准的讯息沟通体质、习性如何？ (2)公司内部的重要沟通方法为何？在目前看来具有何种机能？
3、表现水准	(1)表现本公司企业水准的海报、广告等，是采用哪一种方式？ (2)本公司如何处理理想的策定及表现方法？ (3)如何判定本公司在表现方面的质量水准？

4、既存理念的有效性检讨

1、企业使命	(1)本公司在企业的“活动使命”上概念为何？用何种关键词(KevWord)表现呢？ (2)概念、关键词的有效性为何？
2、经营理念	(1)本公司的经营方针、经营理念（特别是指品牌、市场、人、金钱等）上的概念为何？关键词的表现方式为何？ (2)概念、关键词的有效性如何？
3、活动领域	(1)到目前为止，本公司如何制定活动领域？ (2)目前哪一方面有问题产生？ (3)在考虑综合性地判定营业部分、商品部分的成长性，市场分配额、收益性等的公司方向性时，到目前所制定的活动领域规定，今后是否能有效的持续着？
4、行动基准	(1)到目前为止，对公司职员的行动基准如何规定？ (2)其概念及关键词的有效性如何？

企业使命 commitment	活 动 领 域 domain
经营理念 management philosophy	
行动基准 policy of activity	

图 3.11 企业理念系统

总概念报告的重要性

在 CI 导入计划上最重要的环节，是总概念报告的制作以及朝向前进的提案，借此以塑造出今后的企业方向、活动方针、经营战略、形象变革。

对于企业将来的期待和责任，主要根据调查资料的判断、调查结果的阐述所作成的总报告来表现，因此，此项报告非完成不可。

总概念报告之构造、表现形式的工作，是设计者、讯息传递者的责任；此处以报告的形式为例，列举以下项目来说明：

表 3.6 总概念的叙述项目

总概念的叙述项目	<ol style="list-style-type: none"> 1、对于调查结果的意见 2、经营上的问题点。 3、本公司今后的活动及形象构筑方向 4、新形象概念 5、基础设计的开发 6、公司今后的识别系统 7、CI 有关的设计项目 8、今后的具体推进作业
----------	--

首先，以“调查结果的意见”及“经营上的问题点”等之现状整理、记述为基准，对“本公司今后的活动及形象构筑方向”

提出企划案。考虑理论的整合性、概念之优劣，然后提出鲜明的概念和

构想，此种流程十分重要。但是，如果与企业实体的现状过于游离，那么企划案就显然无法实行，更谈不上有构想的提案报告了。

表示新方法的方法是讯息传达人员或设计者，以自由、独特创造性为基础，明快地提示出新的提案概念。如果可以图表表示出新形象的概念，那么概念会更容易相互沟通。而且如果能以新形象概念为根本，构思新“企业理念体系”的草案、提案的话，报告就更有具体性了。由调查结果来看，在有必要变更公司名称的场合，“新形象概念”这一项就可以明确地提出来应用在实际提案，或者是视为设定新公司名称的必要标准，做为变更的准备或手续。又可以就变更公司名称有关的价值、缺点，预先地加以叙述。

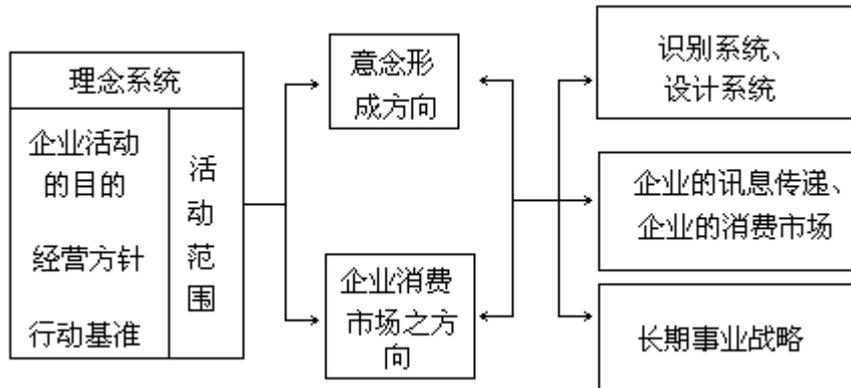


图 3.12 总概念报告的重要性

在“基础设计”这一项，明记着包含标志设计的新开发设计方向。特别是标志设计的风格，例如标志与其他的应用性，明确表示出包含以上等等之开发基本限额及设计标准；另外，识别设计系统和项目管理的构想也在“公司今后的识别系统”此项中明确地记载。

在“总概念报告”提示后，“今后具体的推进作业”此项目中，为了配合行动的进行，明记着CI计划的具体推进方法。如果没有叙述，将有CI计划中断或夭折的危险。在本报告和设计中并行的“为了实现CI导入的目标”，也会在“CI有关的设计项目”中出现明白的记载。由于以上的功能展现，CI计划就可以实现，经营上发生的问题也可以给予具体的解答。

总概念报告的记述内容

根据上述总概念报告的形式之例，在以下表示出记述的要点：

表 3.7 总概念报告的内容

对于调查结果的综合性评论	归纳事前调查的结果，表示出以下综合性的判断。 (1) 认知度及基本形象。 (2) 侧面来看公司形象的特征及问题点。 (3) 商品力和销售力。 (4) 辅助形象。 (5) 职员的习惯意识、宣传报导、活性度。 (6) 识别类的现状及表现水准。 (7) 公司名称及设计要素
公司经营上的问题点	从事前调查结果、经营资料分析及办公室访问、公司内部

	<p>消息等，整理记述出公司经营上的问题。本公司的 CI 导入计划一定能有效解答出以下经营上的问题。</p> <p>(1)业绩趋向。</p> <p>(2)负责部门的业绩标准及趋向。</p> <p>(3)情报活动的问题点。</p> <p>(4)有关投资规模的问题点。</p> <p>(5)企业形象和今后的销售对象及市场的关系。</p> <p>(6)今后的辅助形象。</p> <p>(7)公司内部的宣传报导的问题。</p> <p>(8)经营理念及方针。</p>
本公司今后的活动及形象构筑方向	<p>依据“调查结果的综合判断”及“公司经营上的问题点”，策定出今后的活动及形象构筑方向</p> <p>(1)本公司应有的成长发展方向。</p> <p>(2)今后公司应有的企业象。</p> <p>(3)为了实现上述的形象，所应有的基本条件。</p> <p>(4)本公司对外宣传报导的方法。</p> <p>(5)有效形成受欢迎企业的形象之基本设计要素条件。</p> <p>a、公司名称。</p> <p>b、应有设计系统。</p> <p>(6)在企业形象变革时，企业实体一起变革之必要条件。</p>
新形象概念	<p>(1)本公司的活动概念案、新范例的定义、新企业理念体系。</p> <p>(2)作为目标的形象地位。</p> <p>(3)公司今后对讯息传递或识别的必备条件。</p> <p>(4)公司名称的提案。</p> <p>(5)识别系统及设计开发的基本概念。</p> <p>(6)总概念图表。</p>

基础设计的开发	<p>依据“新形象概念”，设定本公司的基础设计方向。</p> <p>(1)基本要点。</p> <p>(2)基础设计要总的开发标准（形象标准、机能标准）。</p>
识别系统	<p>根据总概念，具体的提出本公司今后识别系统的企划案。</p> <p>(1)本公司对外形象的形成要素之系统表和定义。</p> <p>(2)标志识别系统。</p> <p>(3)适用项目的管理系统。</p>

五、CI 的管理/推展

CI 导入计划的结束

CI 导入计划在完成最初所规定的程序时，即可视为一个企划案的结束，然而 CI 导入企划案的结束，并非意味着该公司 CI 计划的结束，亦即导入计划的结束不可和 CI 的结束混为一谈。一个企业除了发展 CI 的主要流程作业外，还需进行其他相关概念的专案。以上作业皆需花费一段长时间才得以完成，所以不应该对 CI 的计划抱着一种容易完成的态度，而最好是将导入计划在限定的时间内完成。以下将针对如何有效结束 CI 导入计划，以便能积极展开下一步骤的活动加以叙述。

表 3.8CI 导入计划的结束

活动项目范例	活动内容
1、CI 管理、发展的部门或执行组织的编制	(1)执行管理 CI 有关的课题，公司组织的再编制。 (2)在组织中，可考虑 CI 列为例行活动，或列为部分工作内容，及有关新设的 CI 部门等之种种情形，作适当的应对措施。 (3)为了进行第 2 次 CI 计划，可考虑再设立一个专案团体（第 2 次 CI 委员会） (4)任何一件个案都必须明确定义其目的和范围。
2、CI 有关计划的定义和第 2 次 CI 计划的立案	(1)在 CI 导入计划的过程，通常各种有关的主题会被提出来，这些有关的计划将来都必须明确的进行之。 (2)将 CI 导入计划视为第一次企划案，并且，以 CI 完全的落实和实体及形象的一致目标，来拟定 CI 计划。
3、CI 设计系统的管理和维修	(1)CI 设计系统是一个有生命的东西，然而在导入 CI 时，此系统大多这不完整，故定期的管理和维护是很重要的。 (2)根据公司各部门的调查结果有效地运用将设计，并配合使用既有的设计系统。 (3)必须确定 CI 设计系统的管理和维修是由哪个部门负责担任。
4、提高员工精神的政策和宣传活动	(1)有时也将此类活动编入第 2 次 CI 计划的预定表中，但也可单独执行公司内的活性化计划。 (2)也可将此类活动配合对外的促销活动和公共活动一起进行。
5、企业概念的定点观测系统	(1)CI 导入终了后，有必要针对企业理念的变化，例如，比预期期望的成果高或低等观测系统之确认。 (2)必须配合商品及销售的市场调查，以利长期性计划的进行。 (3)必须针对未能获得预期观测结果的事情谋求适当的处置，并提出专案报告。

CI 计划的实施

在进行 CI 专案的同时，为了能及早完成 CI 的目的，并作适当的补充，故针对 CI 提出有关建言的场合也很多。例如 CI 体制 (Frame Work) 的讨论阶段，CI 委员会的讨论中或事前调查中，及总概念 (Total Concept) 的报告中，常会提出和 CI 有关的主题；在这些主题中包含有以下几点问题：

(1) 视为该企业固有的 CI 主题所归纳的课题。

(2) 以往公司内部组织中适当的部门，所应解决的课题。

(3) 该部门和负责部门的课题无法定义之，但此课题会对 CI 的成败和发展有重要发展。

(4) 有关公司全体人员的意识改革和启蒙。

第 3 项及第 4 项课题必须由 CI 委员会解决，这问题将被视为和 CI 有关的主题，而解决这些课题的活动可称为“CI 计划”，主要是为了解决第 3 项课题。这些主题可以和 CI 计划并行，或单独执行，但和 CI 主要计划之间会有相辅相成的效果。以下所揭示的范例，即是根据上述第 3 项所列举之有关 CI 计划的事例。

表 3.9 CI 计划的事例

主题范例	主题发生的主旨
1、品牌(Brand)系统的开发和管理	(1)因为品牌系统迄今尚未全面管理，所以有计划的管理品牌，以便取得商标权，并进一步的管理识别系统才是最重要的。 (2)最初以委员会制为此活动下定义，并将业务移交到适当的部门。
2、募集新产品开发的意见	(1)因为本公司在商品活动体制的阶段被指摘为不热烈，所以要广泛收集公司各部门的意见。 (2)意见的评价、开发、实行的系统化，要和设置 RED 部门的准备作业联结在一起。
3、TQC 运动，提案制度和 CI 活动的进一步行动	(1)CI 和 TQC 都是以促进公司活性化为目标，这些零乱的机能令人缺乏好感，基于此，所以进行调整和协调的活动。 (2)例如，改善工厂环境、包括及包装材料，和 CI 有关的主题运用场合之各种制作物、规格，CI 辅助委员会的共同研究系统，及情报提供系统。
4、公司内样品的规格标准化	(1)力促保管系统，文件柜使用的合理化，以便解决公司样品规格未能标准化的问题。
5、设备、办公用品的标准化	(1)因公司里所使用的设备、办公用品的购买情形五花八门，不仅予以零乱的印象，且在成本的花费活动上也不尽合理，故有必要予以标准化。
6、办公室设施的标准化	(1)公司的分店、出差中心的设施有什么机能，形象该以什么为基准？这些令人担忧的现象，将会扩大今后混乱情势，所以要使其标准化。 (2)完成研究设施应有的型态及本公司办公室长期性的汰旧换新方针之基本计划。

提高 CI 理念应考虑的事项

将 CI 导入计划付诸实行，纵使完成了新的理念系统、经营战略、新的识别系统，但真正活用 CI 导入计划进而达到企业革新，还是要靠全体员工的自觉及热情。总之，最重要的是意识活性化。日本 CI 课程中最大的一项特长就是在 CI 过程中，要求公司每个员工的意识活性化。

当前最大的课题是，经过 CI 推进过程而衍生的 CI 理念之发扬与实行，及意识的革新。若目前业已完成公司内发表 CI 的阶段，说明 CI 导入的意义及最大目标，而认为谨以这种说明就能达到意识革新，实现 CI 理念的话，那就太天真了。

至此，CI 过程中被视为基本手法的阶段，已全然结束。但若为了在 CI 延长线上，能达到公司内部活性化的作用，把握住视觉上的变革机会，进而彻底进行企业的意识改革；特别应考虑具体的计划和事项，并本着独特概念和目标来继续进行活动。这些计划活动和事项被视为 CI 管理、维修活动的一种发展形，因此，企业完成计划化，并实行之，是有其必要性的。

在实行 CI 导入时的每天活动中，若要依公司每个员工的程度而来活用 CI 导入意义，应该要注意的事项可将其归纳为如下 5 大点：

表 3. 10 提高 CI 理念应考虑的事项

1、公司本身已有的 PR	(1)公司要有正确的 CI 目标，并且要让大家都知道这个目标。 (2)每个职员对这件事情都同心协力的参与，且在日常行动中常不断穿插公司的好消息。 (3)要尽量避免公司名称、品牌（商标）换新的情况发生，并考虑在尽可能的情况下，将公司好的状态显露出来。
2、彻底的推行礼貌活动	(1)对外不良的举止及待人接物，将会破坏努力改善的一切企业形象。 (2)对彻底的改善企业形象而言，礼貌的再教育和彻底的自觉，电话应对，待人接物的礼貌、开车礼貌，都具有重要的意义。
3、注意对外情报讯息的品质	(1)即使是设计出非常好的构想，若无法善加利用，甚且误用而使其混乱者，对 CI 的投资将失去意义。 (2)企业所发出的文件、表格类、信件、原稿、图面、报告等各式各样资讯中，若常犯错误表现不佳，不明了、传达困难，或常出现缺乏判断力的语句时，容易破坏企业的形象。 (3)待客室也属于工作环境的一部分，如果让客户感到待客室不整齐、杂乱不洁的话，将会违反 CI 的目的。
4、公司内应维持良好的讯息传递(Communication)	(1)同属一公司的人员所对外发表之言论，竟然有重大的矛盾存在，这是违反身分的举动；如果连被通知交接时都不懂得事先了解状况的话，那想象力实在是太差了。 (2)公司内的沟通、讯息传递没有良好的维护，更遑论要达到 CI 目的了。
5、员工要多自我启发	(1)如果员工对上级“要针对新时代而图谋自我革新”的呼吁无动于衷，那么导入 CI 计划就不具任何意义了。 (2)特别是现在，为了要朝向高科技，而将古老的作法改进调整为新作法，也就是提高求知的活性化。假如对于适应这

	样的环境变迁，并没有增加自我启发的意愿者，大概也无法和 CI 理想中的模式相结合了。
--	--

发扬 CI 理念的计划案

下列所举的例子，便是方才所说的 CI 理念在企业的日常生活中，被推行而发扬实践者。

表 3.11 发扬 CI 理念的计划案

目的	范例	活动内容举例
公司的积极 PR	交换名片以利宣传	(1) 公司员工以名片和外界人士接洽时，也要留意是否有向对方索取名片。 (2) 索取对方名片时也要出示自己的名片；公司有新的公司名称时，要露出新的标志(mark)以加强形象给对方知道。 (3) 让工厂员工和女性员工也携带名片，并鼓励他们与人交换。
	加强地区活动	(1) 要增加和地方居民的良好交流。 (2) 例如奖励支援或赞助运动项目及庆典节目等活动，交推动此组织的前进。 (3) 提案推行为谋求与其他地区和谐的企划。
	企业工作网的奖励	(1) 公司职员若能常常出席企业同行研修交流会，定能增长其见识，所以要积极地奖励这股风气的形成。

彻底改善作法	改善电话应对态度	(1) 应对的态度应无内外之分，由使用电话的部门对于如何应对电话做彻底研究。 (2) 制作并分发全公司通用的“电话应对手册”，并举办讲习。
	驾驶方式的改善	(1) 需要用到汽车的部门，须作成一套公司内部有关驾驶方式的标准，且要彻底实施之。 (2) 作成全公司共同通行的“驾驶方式手册”，并分配使进行研修之。
	推行礼貌运动	(1) 彻底实施日常礼貌活动。
重视对外情报的品质	情报的查核运动	(1) 由各部门考核公司内部，伴随设计手册使用的各种事务用帐票以及公司股票的记录方法，并考核对外提出的文件表格的品质，及各界的印象。 (2) 举办各部门内有关商业的书信的讲习，使其制作出统一而美观文件资讯。

	革除品质不佳的原稿	(1)确实注意，务必防止不良的原稿外泄。
	环境的美化和清洁	(1)加强办公室的美化与清洁。 (2)进行工厂的整洁整顿。 (3)征求设备改善计划的提案。

公司内部的沟通	奖励爱用公司产品活动	(1)奖励公司员工爱用公司产品。 (2)向相关者进行公司产品销售推销。
	晨间会报	(1)要增加工厂的会议机会，使之定例化。 (2)举办说真话会议。
	设置公司留言板	(1)促使公司内部情报的传达与连络更为顺利。
促进自我的启发	实施教育研习	(1)举办真正使CI理念能融入计划中的公司员工与主管讲习会。 (2)举办公司内部非正式研修的聚会。
	TQC活动及其连续活动	(1)在进行小集团运动和CI连续活动时，可考虑采用“推展提高工作环境形象”为主题。 (2)在CI导入中，带入TQC活动。
	公司内论文收集	(1)将以“21世纪的公司”为题所作的论文收集起来，以加深对公司本身未来的认识与展望。 (2)固定收集论文，使之成为永久的制度。
	新事业概念的收集	(1)新事业概念(New BusinessIdea)的收集，发表及表彰收集结果。 (2)施行提案制度。 (3)对新事业概念的评价和为了实现计划所做的努力。

第二次CI计划

至此，完成CI计划导入期的企业大致都遇到相同的困扰，亦即，虽有，并且能掌握设计开发的计划，却没有更进一步的计划、大纲。事实上也的确是如此，设计开发完成后的活动程序，并没有所谓的一般形态可以追循。因为，从此刻起，首先必须循企业特有的课题而制作出特有的程序，并且是适用自己公司的模式，此模式未必在其他公司的范例中可以找得到。

所以，如前所显示的公司内部的CI理念发扬计划，可以视同CI计划的延长线。每个人在公司里依自觉行事之外，一定会有以公司的横面组织为主题的问题积留下来，较好的解决方法是，先理解掌握企业水准的课题，再授权予“第二次CI委员会”的组织，让CI活动更加高度地发展，展开更进步

更好的境界。若不持续这样的努力，纵使特意导入 CI 计划的企业，也容易产生停滞的现象。

1. 第二次 CI 计划的基本概念

至此，该公司所实施进行的 CI 活动，才只刚刚完成了最初的导入期，实际上的 CI 还未终了。该公司的外观朝着更好感的方向变化，这是实质革新的起步。例如，公司导入 CI 后，将原本不统一的品牌给予统一的定位，然而一时尚不能被来往客户与消费者认可，也不能被国际所认知；对于该公司而言，非得早日让这统一的品牌让公众知悉，获得公认不可。

此外，在 CI 总概念的“ A ”、“ B ”、“ C ”之三领域中，要提示出使其平衡的活动目标，更要明确地朝消费者指向之活动前进，务必使该公司的经营活动朝这新观念一致的方向前进，同时，CI 导入的最终目的，在于使公司的活动和观念朝着一致的方向，稳健地成长。所以，该公司一定要将 CI 成果的业绩向上之形态表现出来。

2. 第一次 CI 委员会与第二次 CI 委员会对应的组织方法

基本的第一次 CI 委员会之成员，今后应该站在该公司 CI 活动之理论指导，及向第二次委员会之成员咨询机能立场上，根据上述观念之目的，在各自岗位上展开实践的活动。因此，第一次委员会与第二次委员会的机能、活动方法，会议的主持方式等，要做如下的考虑。

表 3.12 两者对应的组织方法

	第一次 CI 委员会	第二次 CI 委员会
1、活动的要点	(1)实行和规定“CI 导入实施计划”中，第一次 CI 委员会之机能和职务。此作业完成时，移交给第二次委员会来接棒。 (2)此后做为该公司有关 CI 活动之理论指导，及支援咨询和活动的成员。	(1)根据前述的概念来策定第二次 CI 计划的体制与行动计划，再按计划行事。 (2)第二次 CI 计划完成后，第 3 次 CI 委员会继续接棒。
2、活动的方式	(1)主要成员或各分组要定出各自的主题，以进行长期的实际独立活动。 (2)每 3~6 个月做一次活动结果报告，再将结果向第二次 CI 委员会报告。	(1)每月召开固定的集会，并按计划行动。 (2)执行委员会的整理、统合、再编制。并管理执行委员会的活动。

3. 第二次 CI 委员会当前的作业顺序

表 3.13 第二次 CI 委员会当前的作业顺序

顺序	作业项目	具体的作业内容
1、	成员选任和确认目的，作业移交	(1)选定第二次 CI 委员会的成员。 (2)第二次 CI 委员会的成员，对进行的目的之方针定位。 (3)与第一次 CI 委员会的人员合并，继续进行会议。

2、	新成员的体制审议	(1)与第一次 CI 委员会所进行的体制审议不同，第二次 CI 委员会要进行属于自己的体制审议。 (2)配合第一次 CI 委员会体制审议的结果，明确制定活动方针、活动新构想、活动范围、活动方法、活动期限等。
3、	策定具体的作业	(1)根据上述的结果，确定具体的作业事项。 (2)关于第二次 CI 委员会范围以外的活动，在对关系人说明时，要如何回答才是最好的呢？
4、	制作作业流程图	(1)排定上述确定的作业事项之时间表，或制作作业网(Network)计划。
5、	作业职务分配与开始作业	(1)固定成员作业的职务分配。 (2)开始作业活动。

CI 与经营战略的企业市场营销

1. 何谓企业市场营销 (Corporate Marketing)

在此所说的企业市场营销，是指以企业全公司的水准所实行的更高度战略的行销。所谓 CI，基本上是将公司全体视为一个行销对象来办理，以市场营销为主的企业，要考虑如何居于有利的位置来推销给相关者。从另外的角度来说，企业市场营销就是从企业的整体水准，来考虑业务部门理想的战略状态，使其与 CI 的形象目标渐渐地整合，达到各事业都在控制之下的状况。

原本，是为了公司的发展与进行而实行 CI 计划，但若是此后企业的业绩却依然一直滑落毫无起色，那么，首先必须要考虑的是，以公司全体为对象的 CI 目的是否媒体化、商品化，是否继续努力于传播的单一化。若以上的情形都没有的话，企业的实体活动将与形象化离，而无法获得战略的整合性。

通常对于企业来说，随着企业规模的扩大，市场营销活动似乎成为各个业务部的主要活动，因此，通常每个部门都只注意行销，而忽略是否能总括全体之运作，使得计划变得很难实行；结果形成企业的活动不再是战略，只是头痛医头，脚痛医脚的市场行销而已，于是产生了企业形象扩散的危机，最可能产生的现象便是，某特定的业务部门的形象规制了公司整体的形象。

无论如何，务必使企业形象与全公司的市场营销直接联系；亦即，企业形象的产生要不断地靠实际上的主要活动来印证。因此根据 CI 总概念所确认者，依公司整体的水准来判断，CI 与 Portfolio 管理是否确实地联合运作，从而控制理想的方向。同时，要一方面因应意外的事态与想象不到的成长性，一方面要紧握经营战略之舵，这就是企业行销的基本概念，最大的主旨就是务必要特别考虑 CI 实施后企业的经营战略水准。

2. 企业市场营销的课题

关于企业市场营销的课题，以下所述者是一般具体化的课题。

(1) 对于该公司企业水准的传播活动中，各个商品或业务部的活动该占有多少程度的比例？同时，又要如何去判断与控制。

(2) 所谓与今后该公司的企业形象塑造一致时，应有的全体业务部之组织是什么。对于实现应有状态之必要行动是什么？资源投资分配的时间与种类是什么？预期的结果是什么？

(3) 为了使公司的企业形象透过业务而实现，最优先的活动主题是什么？

(4) 该公司为了使应有的企业形象呈现出来，要如何进行新的事业与新商品的发展？

在上述的课题里，正确的因应之道是必须将课题重新查与分析。例如，客观地评判各业务之营销力量的评价，检讨有益的研究方法，并采用之。为了判定目前的事业内容，有必要对各种经营资料分析其评价。

3. 企业市场营销的具体内容

基于上述之分析结果，经营环境的认识及公司的投资能力，导出以下的内容，进而实行之。

表 3. 14 市场营销的具体内容

1、企业传播投资计划	(1) 考虑该公司今后对于企业水准的传播活动，及做什么程度的投资。 (2) 通常企业在品牌传播上的投资比例如何？ (3) 如何进行企业传播及把握住其效果？
2、重新编制业务部门	(1) 现在构成业务部门的组织，是否形成有效的战略阵容？管理部门的区分是否适切？ (2) 全体的组织欲重新实施何类编制？ (3) 在撤销部门时，要考虑到时间、方法、撤销时的损失机会和利益所得等，可预测得到之要点。 (4) 人员与有形的资源要如何分配？
3、即有事业的活性化、效率化、指挥命令的明确化	(1) 订立长期与短期的事业计划和追加投资计划。追加投资计划中，可预料到的利润之风险如何？ (2) 既有事业成功的关键行动为何？必要的重点活动为何？ (3) 商品之改良有其必要吗？若有，其改良之道如何？ (4) 有没有必要变更、改良销售方法 (5) 需要进行人才的重编与异动吗？ (6) 要如何进行销售人员与消费者的沟通？
4、新市场的开发	(1) 如何开发新市场、新前途？如何面对这些状况？ (2) 如何判断市场潜力？假想如何与对手竞争？ (3) 对于新市场中，有效的销售方法、据点、服务方式各如何？

5、新商品的开发	<p>(1)如何发现大众新需求，并估计出其成功率、规模与将来性。</p> <p>(2)要用什么方法来构想开发新商品？基础研究、应用研究、生产技术等等衔接点如何？</p> <p>(3)测定对手的竞争力，自己公司的优点，并估计活动开始后双方的关系。</p> <p>(4)策定商品新构想，部分市场的特性与规模。以及分割市场和商品特性，品牌讯息特性等的整合性。</p> <p>(5)实行 RED。进行市场调查。</p> <p>(6)如何增进销售路线，商品流行系统，销售方法，销售教育计划等。</p>
----------	---

如上所言之 CI 基本计划完成后，要以“经营战略与市场行销”，朝着“公司内部之意识改革和行动变革”“对外传播活动”等之 CI 目的，充沛而有效地推进。CI 的最终成果，就是从这一连串活动的累积中，得到丰硕的果实。

《CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝》CI 设计范例

有自信的作品和自己喜欢的作品，才有吸引上司的磁力。

一、CI 设计手册

设计手册的编辑形式

设计手册的编辑形式通常有如下数种：

表 4.1 设计手册的编辑形式

1、“基于手册”独立方式	(1)依照基本规定和应用规定的不同，分成两大单元，以活页式装订，编成两册。 (2)使用方便，可随时随地参阅小手册中最常使用到的基本规定。在设计的发展方面，尽早归纳基本规定而加以活用，更有助于应用设计的展开。
2、基本设计/应用设计合订方式	(1)整理基本设计和应用设计的规定，合编成一本，并且以活页式装订。大多数实行 CI 的企业，都将基本规定和应用规定编辑于同一本手册中。
3、“应用手册”分册方式	(1)根据应用项目的标准和规定，将应用手册细分为几本小册。 (2)可分列管理种类、内容不同的应用项目，适合大公司采用。

此外，亦可将基本规定分编成数册，或以小册子形式摘录基本规定和应用规定的主要部分。为了达成整体设计统一化、标准化的目标，CI 设计手册不宜过于简略，以免失去它的应用价值。

设计手册的发行，原则上由公司的经理负责。手册中所规定的事项等于公司的指示、命令；违反设计手册的规定，也就是违反了公司业务上的命令。应用 CI 设计手册者，依各公司组织的不同而有区别，主要是处理对外企业情报的部门和执行人。例如：宣传广告、促销、总务、材料预约和营业部的负责人和执行人，利用到设计手册的机会较多，他们常委托那些专门处理企业对外情报的广告代理商、印刷公司、设计公司等，办理相关事宜。

公司发送设计手册的对象，主要以上述应用部门为中心，此外事业部门的员工和各部门负责人，也是手册的发送对象。设计手册散发的目的，往往由手册的体裁来决定。其发行册数则由上述种种因素决定，手册中所规定的内容原则上是公司内部的秘密，而不是毫无根据的。此外，设计手册通常都会加上各种编号，以便统一管理。

应用设计规定

每个公司的应用设计规定，会因基本设计系统的特性、企业的项目构成、主要项目的特性、手册的使用方法和使用者的不同，而产生极大的歧异；所以，我们很难为应用设计规定下一个统一的定义。手册的编辑方法，原则上是区分各应用项目的识别原则，每个项目均举出一个设计代表事例，并且记载了应用实例。

应用设计的编辑形式，主要根据各企业本身的条件而决定。下例是部分应用设计的一般规定——“与标志符号有关的规定”。

表 4.2CI 手册中有关标志符号部分的应用规定

1、标志的规定	手册的“标志”(Sign)是指企业识别中的立体企业广告和设施，在设施内外指示识别性的招牌、标志牌。
2、基本空间	为了达到企业标志的视觉认知效果，企业广告和设施的周围必须保留适当的空间（关于这个规定，请参照基本设计手册）。在此所提示的是商标、标志和标准字运用于标志(Sign)中的空间规定。
3、基本空间的容许限度	这个规定提示，当企业的标志识别无法采用基本空间时，可以容许的限度。标志(Sign)的适用设计超过容许限度时，必须先与事务部门取得联系接受指示。
4、标志(Sign)的分类	<ul style="list-style-type: none"> a、广告塔； b、建筑物的壁面符号； c、招牌两侧或直立符号； d、门； e、办公室内的指示符号； f、工厂内的指示符号。 (以上省略了各分类符号的特性与定义)
5、广告塔	<p>在所有项目中，设置于建筑物的广告塔特别具有强烈的视觉认知效果。而企业标志的使用，以传达统一化的企业水准为目的。以上所提示的是设计企业标志的标准。</p> <p>多面性广告塔的设计，每一面应尽可能予人相同的印象。视觉认知效果最佳的塔面，可采用英文识别的设计，临面则是中文识别；如果是4面广告塔，可以英文 中文 英文 中文的方式，交互设计。</p>
6、建筑物的壁面标志	<p>建筑物壁面标志的视觉认知性，根据其建筑条件、背景和材料、可区分为3种：</p> <ul style="list-style-type: none"> a、远距离标志.....安装在大建筑物的壁面，可设于离地10公尺以上的地方。适合平面，特别是没有其他背景的平面加上强而有力的设计，将公司的标志和标准字加工，直接设计于建筑物壁面亦可。当建筑物的背景有图案或色彩时，基于基本空间(Spacing)的规定，可利用企业标志的展示板。此外，在远距离标志中，其设计样本的上下高度也必不可低于公尺以下（视设计手册的有关规定而定）。 b、中距离标志.....设在广阔道路对面的建筑物壁面，容易被注意到，以装置于离地3~10公尺高的地方为原则。 c、近距离标志.....站在建筑物前面也看得到的符号，以装置在离地方约3公尺以内的地方为原则
7、招牌两侧或直立标志	(以下省略)

设计手册的管理与维护

各企业实现CI计划后的处理方式，决定了该企业的设计手册的综合管理

部门和管理方法。例如：设置 CI 专门部门，或由公司某旧有的部门负责 CI 的管理业务。负责管理 CI 业务的部门，最好也兼任 CI 设计手册的综合管理和维护工作。

即使是设计手册中所明确列出的规定，也常产生解释、判断方面的迷惑，甚至采取错误的施行方法。因此，CI 的管理部门必须针对种种事例，作出适切的判断，指导、管理全公司正确使用设计手册的方法。在推展 CI 的过程中，如果出现设计手册里没有列举的要素，就必须制定新的设计用法和规定；这时，CI 管理部门应根据公司的需要，慎重检查后再增订新规定，并给予判断指示。在能力范围内，最理想的作法是找负责 CI 设计开发的设计师商谈，共同制定出设计手册中的新规定。此外，在增补设计手册时，新页数的印刷、散发和已经散发出去的旧手册，必须给予追加的指示和联络。

不可避免的，设计手册中的规定可能会产生不合实际需要、适用项目的规定不合理等情况，这时就应该修改手册中的规定，然后联络手册的发送对象，指示修改后的内容。

二、CI 热身实战录

CIS 战略

1. CIS 战略构想

CIS 战略（也有称它为日本式 CI 策划）是由企业的理念识别、活动识别和视觉识别三大要素所组成的。它通过 CIS 战略——企业识别系统的运作，把企业的各种信息传递给企业周围的关系者（它包括企业员工，社会公众，机关团体和个人等），以塑造良好的企业形象，使他们对企业产生一致看法和认同，以赢得消费者的信赖与肯定，从而达到扩大产品销售的目的，为企业带来更好的经济效益。

CIS 战略基本上由三要素组成：

理念识别（Mind Identity，简称 MI）

活动识别（Behavior Identity，简称 BI）

视觉识别（Visual Identity，简称 VI）

以上三个要素是相互联系的整体。企业理念，是企业的精神和灵魂。理念就是指企业的经营管理的观念，也是 CIS 的实质之所在。活动识别是企业动态的识别形式，企业的各种活动要充分体现出企业的理念，这样才能塑造出良好的企业形象。视觉识别是企业静态的识别形式，企业的标志、标准色是通过视觉系统，将企业的形象传递给大众的，而它只有具备了正确的思想内容，充分反映了企业的精神和理念时才能发挥更大的作用。

由此可见，CIS 战略确实要比 CI 策划更胜一筹。现在不少企业家已经领悟到，在市场竞争激烈的商战中，企业形象至关重要，它已成为推动企业长期发展的一种动力。这种动力的大小取决于企业理念识别（MI）、活动识别（BI）、视觉识别（VI）要素的高度一致。而实施 CIS 战略的目的就在于必须致力于如何进一步加强这一动力。通过完整的系统，创意性地将企业的经营观念、企业的个性，通过各种宣传媒体引起大家的注意，以良好的企业形象，使广大消费者产生对企业和它的产品的信赖和偏爱的心理效应，这就是 CIS 战略的根本任务。

2. CIS 战略与企业形象

当我们了解了 CIS 战略所包含的内容，以及 MI、BI、VI 三者之间的关系以后，我们可以进一步看出它与企业形象之间存在的关系。我们说，CIS 战略是塑造企业良好形象的有用工具。由于 CIS 战略所包括的 MI、BI、VI 三种识别内容丰富完整，因此它不仅是 CIS 战略的三大要素，同时也构成了塑造企业形象的三大支柱。当然，事实上塑造企业形象的内容要比 CIS 战略所包括的内容和领域丰富得多，广阔得多。例如，提供优质商品和优质服务是塑造企业形象的重要基础之一，而这方面的内容 CIS 战略中似乎就涉及不多。

在运用 CIS 战略的主要观点树立企业形象时，应注意走出以下三个误区：

（1）有人认为，塑造企业形象就是标志和色彩的设计问题。他们以为，在塑造企业形象方面，视觉识别系统的制作最具体，最富有感染力，因此简单地认为完成了标志和色彩的设计就完成了企业形象的塑造。

其实，这是一种极大的误解。我们在上面说过，理念识别是视觉识别的基础和原动力，只有对企业的理念进行充分地理解，才能真正制作出能反映

企业理念的视觉识别系统。因为广大消费者透过这种视觉识别，能够充分地体现出企业的基本精神以及独特的个性，使社会公众能一目了然地掌握所传递的信息，达到识别的目的。反过来说，如果视觉识别的制作者，尚未了解企业真正的活动目的及其精神，也是无法进行设计工作的。更何况，当企业的标志和色彩的设计完成之后，并不等于大功告成。因为为了实现企业的目标，企业还要开展一系列的活动（包括社会活动和服务活动），完成这些活动，要依靠企业的全体员工，绝非设计人员本身所能完成的。而这些活动的内容又都属于 CIS 中的另一要素——活动识别的范畴。

目前还有的企业过份地注意对企业外部视觉形象的宣传，但是对其起决定作用的内部管理却置之不理，如在制作标志和广告宣传上不惜一掷千金，但其企业内部职工却无统一的工作服，没有像样的职工培训和教育，电话总机响了很久也无人接……这一切都说明了，有些企业负责人在不知不觉中走进了企业形象设计的误区，其结果只能使企业“金玉在外、败絮其中”了。

（2）有人认为，塑造企业形象就是确立企业的思想和企业的道德，至于色彩设计和各种宣传活动等都是枝梢末节的问题。甚至还有人认为，塑造企业形象，主要取其精神理念，与设计和其它活动无关。

这种观点也是错误的。企业理念是属精神的东西，是抽象的，它只有通过一定的形式，运用某种载体才能体现出来。对广大消费者来讲，企业理念是“看不见，摸不着”的东西。而我们塑造企业形象的根本目的，就是要让广大消费者对企业认知、认同，对企业产生信赖和好感。其中不可缺少的手段就是通过企业的视觉识别和非视觉识别——活动识别来达到这一目的。只有通过它，广大消费者才能真正感受到企业理念实实在在地存在。在这里还必须强调一点，这种视觉识别和活动识别不是零散的、不完整的，而是有组织，有计划地开展的一种活动。由此看来，要真正塑造良好的企业形象，首先必须从思想上有一个正确的认识。

（3）有人认为，塑造企业形象的手段应称为 CIS 战略，也有人说我们实施的 CI 策划中就包括了理念、活动和视觉三大识别。

我们认为塑造企业形象的手段无论叫 CIS 战略，还是称 CI 策划，这不是最主要的，关键在于实质，而不在于名称。我们没有必要在选择名称上争论不休，而应在塑造企业形象方面，真正从理念识别、活动识别和视觉识别三个方面入手，使企业达到不断扩大销售的目的，这才是我们最根本的目标。

3. 企业形象发展的四个阶段

企业形象与商品一样，具有生命周期的四个阶段，即：进入阶段、成长阶段、饱和阶段和衰退阶段。

企业形象处于生命周期的不同阶段，有其不同的特征，因而要采用不同的企业形象的策略。进入期阶段。企业刚刚进入市场，由于知名度低，企业形象尚未被广大消费者所认识，消费者存有一定的戒备心理；另外，企业内部各方面管理尚处于不稳定状态。所以企业决策者必须同时考虑为企业树立良好形象的发展战略，其中最重要的是要确立企业的理念，并把它作为企业上至经理下至全体员工的行动准则，统一思想，统一行动，为企业今后的发展打好基础。

成长期阶段。企业进入市场以后，经受了市场竞争的初步考验，进入了成长发展的时期。此时的企业内部管理已基本成型，企业的销售量也开始上升。这个阶段正是塑造企业形象的极好时机，企业可以充分运用各种手段开

展一系列活动，并且配合统一的、标准化的视觉识别系统来赢得更多的消费者。对于成长时期的企业形象塑造必须紧紧把握住。因为这时的企业有了一定的发展，但并不一定能保证企业的成功，如果稍有大意，自己辛勤培养的企业形象之“果”，将会被他人摘去。这个时期，最要紧的是在强手如林的市场竞争中晚定本企业独有的、有别于其他企业的形象。

饱和期阶段。这是企业形象进入成熟阶段的标志。饱和期的时间长短完全取决于企业自身的努力。这个阶段的特点是企业有了相当的知名度，企业决策者也有了相当的成就感，企业本身依靠现有的实力也可以持续发展一个时期。在这种情况下，人们往往会产生一种惰性，不求上进，满足现状等等。其实此时期从企业外部看，消费者的群体没有新的变化，但是有一部分消费者开始转向新的企业。为了使企业在竞争中能继续取胜，企业必须在塑造企业形象上多下功夫，特别要注意更新观念，推陈出新，为已有的企业形象注入新的活力。同时，要进一步调动职工的积极性，挖掘企业潜力，为消费者提供全方位的服务，为保持和完善企业形象增砖添瓦。

衰退期阶段。随着科学技术的进步，消费者需求的各异以及市场竞争的日益激烈，一方面会有大量新生的企业诞生，另一方面也有不少企业会被市场竞争所淘汰。面对这种局面，精明的企业家就一定要审时度势，如果企业一旦进入了衰退期，没有再拯救的可能，就一定要敢于割爱，敢于弃旧图新，针对衰退期的具体情况，当机立断，确定新的识别系统，重新塑造新的企业形象，以吸引新的消费者。如果此时犹豫观望，当断不断，只能给企业的信誉和经济效益带来更大的损失。

因此，在不同时期，应采取企业形象的不同战略。

4. 实例——日本富士胶片公司

创立于 1943 年的日本富士胶片公司，是日本第一家摄影用胶片公司。随着世界的变化和公司业务量的扩大，如今富士公司不再以单纯经营感光材料，而是通过记录传递映像信息，进而贡献社会的“映像信息服务”的综合公司。其企业的活动范围已不限于日本国内，更延伸到国外市场。为了适应这一形势，1980 年富士公司开始导入 CI。

(1) 为了提高和革新员工的士气，确立了企业的理念，将企业形象统一为“综合映像产业”。为了向 21 世纪发展，努力促使集团内各公司的团结，提出了“世界性的富士胶片”、“技术领先的富士胶片”作为企业的奋斗目标，以此来统一全体员工的思想和行动。

(2) 统一视觉识别。当时富士胶片的标志是红色椭圆形中带有富士胶片的文字。这种极为一般性的标志到处可见，毫无个性表现。此外，富士胶片公司创办以来，品种增加许多，把原胶片的标志用在新产品磁带上往往使消费者产生误解。同时公司里的徽章、商标又缺乏统一性，这种没有标准的标志很容易使富士胶片与其他商品混淆，甚至产生毫无关系的感觉。在这种情况下，该公司为了制定统一的、能充分反映企业理念的视觉识别系统，选择了美国朗涛公司为顾问负责这项工作。为了表达企业的理念和性格，他们重新设计了视觉性标志，公司提出标志设计应符合以下要求：合乎国际性大企业性格；合乎综合映像情报产业的形象；合乎企业成长的强力和开发感。经过两年的努力终于制定了以绿色为基本色调的完整的视觉识别系统。

(3) 开展以宣传企业标志为主的各种活动。从 1980 年开始，在日本全国销售量大的报纸上，皆以全页广告，刊登以 CI 标志为中心的企业形象。第

一次是 1980 年 8 月，标题为“通过更好的信息传达，而给予大众更好的生活”。第二次是同年 9 月，标题为“丰富的信息传达会产生世界性的笑容”。第三次是 1980 年 10 月，标题为“正确的信息传达可维护开朗的社会”。上述三次宣传企业标志的活动，均将新标志写于报纸中央，并且套红印刷，引人注目。与此同时，还对全日本 3 万个相机专卖店和 5 万个胶片专卖店更新了招牌。1984 年，在公司成立 50 周年之际，又制定了“Vision—50”计划，要求从 1984 年开始制定公司及每一位员工必须达到的目标，并且向海外市场扩展，以达到名副其实的“世界性富士胶片”、“技术领先的富士公司”的企业形象。

日本富士胶片公司正是通过以上努力，才逐渐使它成为世界上知名度很高的胶片公司。

教训与经验——雀巢的启示

当一个规模巨大的国际集团公司扩展其产品经营范围时，大众传播机构对其产品的恶意宣传以及公众由此产生的消极反应，并不值得大惊小怪，所有这些都自行销声匿迹的。然而，雀巢公司的上述判断却错了。大众传播机构的反面宣传，抱怨者的口头抗议，使普通公众对公司的看法不断改变，几年之内，公司形象越变越坏。受其影响的往往不仅是销往不发达国家的特定新产品，而且其它产品甚至公司的其他部门也都成为公众强烈抗议的对象。长期以来，雀巢公司忽视他人对其公共形象的损害，所以，今天要想使公众接受其产品，已不是件容易的事了。

1. 事发背景

(1) 厄运肇端。

70 年代初，一些实力雄厚的婴儿食品制造商纷纷向第三世界国家销售新产品。但由于生活条件所限，这些国家的人们既不懂得使用说明，又不会正确使用新产品。造成婴儿死亡率上升，人们怀疑这些婴儿食品制造商对此应负有责任，并就婴儿食品和由于人们使用不当而造成的婴儿死亡率之间的可能联系展开了讨论。这次讨论是在由医学专家、行业代表和政府官员参加的一次国际会议上进行的。但公众并未真正认识到这个问题的严重性。

1974 年，一个名叫“向贫穷开战”的英国慈善组织出版了一本 28 页的小册子，名为《杀害婴儿的凶手》。在这本小册子里，瑞士的雀巢和英国的尤尼善特这两家跨国公司，被指责为在亚洲进行拙劣的营销活动。这本小册子发行后，公众对这个问题日益关心。一个设在德国的“第三世界工作小组”又发行了德文版《杀害婴儿的凶手》，内容仅作了几处改动。一些德国活动家指出雀巢有不道德行为，并将小册子更名为《雀巢杀害婴儿》。

雀巢公司总部的高级管理人员对上述指责大为恼火。他们控告这些活动家毁坏了雀巢公司的声誉，由此而进行的法庭审问持续了两年之久，引起了全世界的关注。最后，公司终于胜诉。但法院建议公司对自己目前的营销活动应有所检点。“我们赢得了这场官司，但我们的公共关系却遇到了一场劫难。”公司的一名高级管理人员承认，“对于反战组织和探索问题根源的人们来说，指责我们杀害婴儿倒是很自然的事，公司应以科学、积极的态度正视这一情况，但那些抗议者居然感情冲动，并把问题上升到政治的高度。”

(2) 雀巢公司。

雀巢公司，全称是 S·A·雀巢·阿里蒙塔纳公司，总部设在瑞士的沃韦。作为一家规模巨大的国际公司，1933 年它的销售额高达 120.5 亿美元，并在世界上许多地方都拥有或控制着食品、化妆品等行业大量的分公司，产品包括速溶饮料（咖啡和茶）、乳制品、化妆品、冷冻食品、巧克力和药品等。除了 1973 年收买的斯托夫这样的餐旅公司之外，还有提供其他多种服务的公司。到 1980 年，雀巢产品已销往欧洲、非洲、北美洲、拉丁美洲、加勒比地区、亚洲及大洋洲。它有三大产品系列是乳制品、速溶饮料和厨房用品。婴儿食品（包括引起争论的婴儿食品的开发及营养食品）只占这个多种经营跨国公司总销售额的 10% 以下。

以后的几年，雀巢公司的进取心愈发强烈。1975 年，它购买了一家食品加工公司；1979 年，又买下了一家婴儿食品制造厂。其他还有几桩引人注目的买卖，包括购买一家隐形眼镜制造商，一些著名的糖果商，以及新近收买的希尔斯·布罗斯咖啡公司和卡内辛公司等。

(3) 婴儿食品业。

雀巢公司于 1867 年开发和销售牛奶食品，用来喂养早产婴儿，反映良好，那些不会吃任何食品的早产婴儿急需这种食品。博敦同时还引进了一种糖质炼乳。开发婴儿食品还是近来的事情。20 年代初期，作为母乳的替代品，婴儿食品是为 6 个月以下的婴儿准备的一种特制食品，主要成份是牛奶，采用科学配方，使其成份和所有婴儿食品、母乳大体相同。现在，有许多不同的人工奶制品可供婴儿食用，有营养价值很高的类似母乳的婴儿奶制品，也有营养价值极低的各种强化、奶化及糖质炼乳等。

第二次世界大战后，婴儿食品的销售剧增。1957 年，发达国家出生了 440 万婴儿，雀巢公司的销售创了记录。直到 70 年代婴儿出生数量持续减少，婴儿食品的销售量与利润急转直下，因此，婴儿食品行业就开始寻找新的业务。这一点在不发达的非洲、南非及远东等人口仍在增长的第三世界国家到处可见。单就婴儿食品行业和总销售来看，除去其余乳制品，大约还有 15 亿美元销售额，据估计，其中 6 亿美元来自不发达国家，这也是婴儿食品行业最重要的潜在市场。在这一市场中，雀巢公司的市场占有率约为 40~50%，其竞争对手主要是 3 家美国公司：美国家庭用品公司、布里斯托尔·迈尔斯公司和艾博特·拉伯斯公司，这 3 家公司的总市场占有率为 20%，其余市场则被外国公司所占领。1981 年，有人估计婴儿食品市场将以 15~20% 的年增长速度扩展。

2. 问题的出现

“日复一日，你我都亲眼目睹母亲们不适当地给婴儿喂奶，这对孩子来说有害无益。对母亲喂奶的错误宣传无异于犯罪。”这引起独一无二的诉讼案，1939 年，一位医生对婴儿食品行业提出控告。之后，控告的呼声越来越高，终于到了难以遏制的地步。

(1) 消费者不会正确地使用产品。

第三世界国家卫生条件差，文化水平低下，消费者不能享受充分的保健待遇。因此，不会正确使用婴儿食品就是很自然的事了。生活穷困的广大消费者从被污染的河里或水井里取水，背回去存放在不干净的容器里。电冰箱对他们来说简直是奢侈品，燃料也极为昂贵。

粉状婴儿食品与不干净的水相混合。再装进来经消毒的带有橡胶奶头的

奶瓶，加上母亲为了增加婴儿食用次数，多 水来稀释这种食品。牙买加医院的一位内科医生提供了一个婴儿营养不良的例子：一对全部靠奶瓶喂养的同胞，一个出生 4 个月，一个 18 个月。按照常规，一瓶粉状婴儿食品只够一个 4 个月的婴儿吃 3 天，但这位作母亲的却一个劲地加水稀释，要让两个孩子吃 14 天。这位母亲比较贫穷，也没受过多少学校教育，家里没有自来水，没有电灯照明。她还有另外 12 个孩子需要抚养。经研究发现，不发达国家出现无法保障婴儿的保育护理，倾向采用奶瓶喂养，有以下三个原因：

第一，社会文化环境的变化。这主要包括农村城市化、社会习惯的变化、以及与日俱增的工作流动性。婴儿食品被视为社会流动性的代表和倍受推崇的现代产品以及医学知识的象征。笑口大开的白种娃娃的图片标示于婴儿食品桶的正面，劝诱那些家境富裕的白种人妈妈用这种食品喂养孩子，并暗示这样喂养的孩子会长得健康活泼。一些高收入的消费者崇拜和效法西方，一般最先使用这种婴儿食品。奶瓶喂养婴儿被推崇为家庭社会地位高的特征，致使收入较低的消费者也随之效仿。

第二，由于卫生保健职业化，许多医院和诊所都允许使用婴儿食品。母亲头胎生下的孩子可能要送到保育院去喂养。因此，送给婴儿的任何物品或礼品都要有医疗保险证明。客观地讲，医院的条件也确实好些，应该推广医院的这套做法。母亲常常是 12~48 小时见不到放在保育院的婴儿，不论她是否希望给孩子喂奶，但保育员都要用奶瓶给孩子喂食品。

第三，婴儿食品制造商的市场营销和促销活动加强。关于这一点后面还要进一步讨论。

1951 年，新加坡所有 3 个月的婴儿中，有 80% 是由母亲哺养。到 1971 年，只剩下 3%。1966 年，墨西哥 6 个月的婴儿由母亲哺养的人数，比 6 年前减少 40%。在智利，1973 年用奶瓶喂养的 3 个月以下的婴儿的死亡数，是母亲哺养婴儿死亡数的 3 倍。另外，还有许多数字可以说明，奶瓶喂养的婴儿发病率和死亡率都比较高。

(2) 质量管理问题。

在雀巢众多的婴儿食品厂中，确实存在着严重的质量管理问题。1977 年 4 月，哥伦比亚总医院早产病房的婴儿死亡率突然上升，调查发现，其原因在于雀巢工厂灭菌不严。在原因尚未查明之前，已有 25 个婴儿死亡。

同样是在 1977 年，澳大利亚卫生部报告，由于给婴儿喂养不洁的雀巢奶制品，134 名婴儿已得了严重疾病。有关政府官员估计，雀巢有 2000 万磅受到污染的婴儿奶制品出口到了东南亚各国。澳大利亚事件始于 1976 年。当时，雀巢在东加拉的工厂发现婴儿奶粉样品中有许多病菌，经检验发现，这是由于把液体牛奶变成粉状的喷雾干燥器出了故障，由此所产生的沙门氏杆菌变种能引起严重的肠胃炎。可是，他们没有把实情告知澳大利亚国家卫生部。雀巢公司想在不停产的情况下对设备进行灭菌，但在奶制品中还是不断地发现这种病菌。在奶制品发现带菌之前，干燥器已整整运转了 8 个月。

(3) 关于对不正确使用产品的批评。

正确他说，有人只谴责雀巢公司及其他婴儿食品厂商向不发达国家倾销产品，但却忘记了这些产品中所具有的其他产品不可比拟的优点。不发达国家自己生产的供小孩断奶后食用的代乳品，采用的小麦、大米等原料也受到水污染的影响。这些米熬成粥，其营养价值比较低，再加上煮粥的水及容器不卫生，更降低了米粥的营养价值。此外，米或面经常受微生物污染，如果

说婴儿食品与不干净的水相混合，盛在不干净的容器里会危及婴儿的生命，这是不容置疑的，而市场上出售的婴儿食品比当地生产的婴儿食品更富有营养，更接近母乳，因此更容易消化。此外，并非所有不发达国家的人民都遇到了水污染的问题，也有数以万计的人能安全地使用奶粉，而没出任何问题。

(4) 对雀巢市场营销实践的批评。

对许多第三世界国家来说，雀巢无疑是一个咄咄逼人的市场营销者。其促销活动除了针对消费者以外，还直接针对内科医生和其他医务人员。直接针对消费者的促销活动有多种，所采用的媒介有电台、报纸、杂志、广告牌以及装有高音喇叭的大篷车，还免费散发样品、奶瓶、奶嘴和量匙等。在一些国家，雀巢通过采取“奶护士”方式，直接与顾客接触，这也是受到批评的一个主要方面。它雇用了约 200 名妇女充当护士、营养师或助产士，这些专业人员通用的绰号是“奶护士”。

批评家认为，这种奶护士实际上是变相的推销员。她们走访婴儿的母亲，给他们送样品，试图说服她们不要亲自给孩子哺乳。她们衣冠楚楚、一本正经，从而大大增加了人们对她们的信赖感，但这一行为被指责为别出心裁地诱惑消费者。

批评家还对内科医生及其他医务人员的推销活动提出了批评。公司推销人员利用组织儿科医生、护士及其他有关医务人员讨论其产品质量和特点的方式，向内科医生、医院及诊所免费提供样品、图片及广告等，内科医生及其医务人员还应邀参加公司组织的医学学术讨论会。

批评家认为，婴儿食品的推销做得太过分了，从而导致了哺乳的减少。然而，尽管批评有增无减，婴儿食品在贫困国家中的销售还是一如既往地持续上升，成为第三世界国家中除烟草和肥皂之外作广告最多的产品。而且，一般都认为，这些国家中的母亲们最容易接受广告宣传。

1969 年，据对巴巴多斯 120 名母亲的研究表明，在免费得到样品的母亲中，82% 的人后来购买了这种产品。由此可见，无论她们在医院里收到样品，还是在家里收到样品，其结果都一样，都导致了她们的购买行为。

概括来讲，对雀巢市场营销实践的批评主要有以下几点：在不发达国家中奶瓶喂养的婴儿死亡率高；关于婴儿的书籍不重视强调母乳喂养；促销媒介使人误入歧途，它们鼓励贫困无知的母亲用奶瓶而不是用母乳喂养婴儿；促销广告把母乳喂养说成是“原始而不方便”的养育方式；免费赠送的礼品和样品是刺激奶瓶喂养的直接原因；医院里的广告和小册子以及“奶护士”们都是被公司认可或通过所谓帮助的手段来操纵的；牛奶行业的婴儿食品价格对许多消费者来说仍然过于昂贵，他们总想多买，但又付不起更多的钱，最后只得将购来的食品加以稀释。

形势恶化

随着《杀害婴儿的凶手》和《雀巢杀害婴儿》两本小册子的印发，以及后来引起全世界关注的雀巢诉讼案的出现，形成了两个强烈反对雀巢的组织（公司履行义务调查中心和婴儿食品行动联盟），最终导致对雀巢产品和服务的联合抵制。

自 70 年代初以来，为减少婴儿食品公司的促销和广告活动，一些机构相继成立，包括 1970~1973 年间成立的蛋白质咨询协会，1974 年的世界卫生

会议，以及 1978 年成立的世界卫生组织。

面对医药行业与日俱增的责难，雀巢公司及其他企业至少在书面上开始改变他们的促销活动方式。1975 年，包括雀巢在内的 9 家婴儿食品厂组成了国际婴儿食品行业联合会。该组织使得企业发生了如下变化；产品的广告宣传一贯承认母乳是最好的；婴儿食品必须以母乳替代品的名义作广告；企业的促销和广告活动必须征求专业医务人员的意见，护士制服只有专业护士才能穿。但是，这种自我约束显然不能有效地减轻批评家的批评。

自 1977 年以来，国际婴儿食品行动联络站登记在案的还有 1000 多例违反规定的事件。随着违反规定的事件被接二连三地报道，1977 年 7 月，在美国发起了一场联合抵制运动，进而很快蔓延到其他 9 个国家，在美国、加拿大持续到 1982 年 2 月 26 日，其他国家的抵制活动持续了 2 年。雀巢被当作抵制的唯一对象，是因为它占有世界婴儿食品市场的 50%，与本行业其他企业相比，人们对它进行了更多不利的宣传。

婴儿食品行动联盟及其联合抵制雀巢公司的成员们提出了如下要求，停止使用所有的“奶护士”；停止散发各种免费样品；停止向卫生保健行业推销婴儿食品；停止向消费者进行婴儿食品广告和推销。这次联合抵制行为立即得到美国 450 个地方组织的支持，支持者们宣称这是美国历史上最大的一次非工会组织的抵制行为。抵制最强烈的是波士顿市、巴尔的摩市和芝加哥市。在这些地方，婴儿食品行动联盟建立了 5 人工作机构，成千上万的人签名附议，提出各种请求，一致呼吁要从超级市场的货架上取走雀巢的产品。有些杂货商对于从他们的货架上取走雀巢产品也采取默许的态度。这次联合抵制行动还冲击到大学校园。大学生抵制者们高举“砸烂雀巢”的标语，从牛奶、巧克力到茶叶、咖啡及热巧克力，统统成了他们抵制的对象。大学里的抵制活动开始于韦尔斯利学院，不久便扩展到其他大学，如科尔盖特大学、耶鲁大学及明尼苏达大学。

毋庸置疑，这次抵制活动影响巨大，不仅直接造成了公司的利润和业务损失，还间接地使公众反对公司的立场更加明朗和具体化，并且引起了一些国家政府部门的反应。例如：1979 年秋，新几内亚政府宣布了一项旨在抵制人造婴儿食品的法律生效。之后，就连奶瓶和奶嘴也须经医生开处方才能购买。其他国家也开始制定法律来减少母乳替代品的市场营销租广告。1981 年 5 月，世界卫生组织针对婴儿食品行业制定了严格的广告规定，其中第五条宣称：“不允许对本规定所包括的一般大众产品作广告或采取其他推销形式。”规定所包括的食品有婴儿食品和其他断奶食品。设在法国的欧洲议会以压倒多数通过了一项决定，在共同体十国市场上严格执行世界卫生组织的这一规定。同时，欧洲议会还要求共同市场上的各国企业的海外机构遵守世界卫生组织的这些规定。

补救措施

雀巢为对付外界攻击，作了一系列的努力，但其结果是弊多利少。由于其公共形象每况愈下，终于在 1977 年遭到了世界范围的联合抵制。这时，公司再也不敢藐视别人的谴责了，总希望自己能摆脱困境。但它显然无法脱身。公司迫在眉睫的首要任务就是处理这次联合抵制运动和公共关系问题。公司的公关部被升级到公司职能办公机构的位置。世界上最大的公共关系公司希

尔·诺尔顿公司也被雀巢雇用帮助解决问题。雀巢还把 30 多万袋材料邮寄给美国的传教士，告诉他们对雀巢的低毁完全错了。最后，公司聘请了一位著名的公共关系专家丹尼尔·丁·埃德曼，他建议公司要保持低姿态，并且要设法使它的行动得到第三者的批准。

但是，雀巢公司为改变形象、减缓别人对它致命的指责所作的种种努力均没有奏效。之后，该公司将两家公共关系公司辞退，自己承担起重建信誉的重任。但它低估了周围环境的险恶程度，所有努力都无济于事，公众的谴责呼声非但没有减少，反而更加高涨，愈演愈烈。公司对批评家们的指责嗤之以鼻，这又进一步加剧了其处境的艰难。于是，公司只得采取另一种新的措施，试图建立一个人道的、富于责任心的和令人信赖的形象。它先是同意世界卫生组织关于母亲替代品市场营销的决定（直到两年之后，另外 3 家美国企业还没有采取这一步骤），禁止向母亲赠送样品和对公众进行产品的广告宣传。其次，它试图与药品管理小组合作，保证遵守其规定。

雀巢与新闻界的关系一直讳莫如深。1981 年的头 6 个月中，《华盛顿邮报》发表了 391 篇批评它的文章。公司为了重建形象，采取了对新闻界“开放门户、坦诚相待”的政策。

公司最终采取的最有效的补救措施，是成立一个 10 人专门小组，成员有医学家、传教士、市民领袖以及国际政策专家等，他们对公司执行世界卫生组织的规定情况进行公开监督，并负责调查公众对公司市场营销活动的意见。1982 年 8 月，公司又成立了一个雀巢婴儿食品审核委员会，由前任国务卿、副总统候选人、缅因州民主党参议员埃德蒙·马斯基担任主席。该委员会被称为马斯基委员会，与世界卫生组织、国际雀巢联合抵制委员会和联合国儿童委员会的代表坦诚合作，共同解决公司与世界卫生组织规定中 4 个方面的冲突，其内容是：送给医务人员和卫生保健人员的宣传材料、标签礼品和向医院提供免费式补助性供应。这样，问题得到了很快的解决。公司还同意：在待售的产品上注明使用婴儿食品喂养婴儿对社会和健康的影响，婴儿食品标签上必须说明使用不干净的水稀释的有害性及母乳喂养的优点，禁止向卫生保健人员赠送礼品（这种变相的行贿是以诱使有关人员格外注重雀巢产品）。此外，免费发给医院的婴儿食品样品也要加以限制，只能卖给那些不能哺乳的母亲。

雀巢经过几年时间与公众对立，落到批评不绝于耳、抵制活动步步升级的下场。由于它的市场营销活动，造成数以百万计的第三世界国家婴儿的死亡。敌对状态过后，情况开始有了好转。“我们受到了一次深刻的教育”，公司营养协调中心主任小拉斐尔·培根说，“公司必须敏感地、认真地倾听消费者和一般公众在议论些什么。当问题出现时，公司必须与有关领导对话，同心协力解决问题。”

经过 10 年冲突和 7 年联合抵制之后，1984 年初，多数抵制组织同意停止抵制活动，然而有些顽固分子拒绝接受公司的调解，几个大组织如美国教师联合会、美国基督教联合会、美国卫生护理协会、美国基督教统一者协会及美国基督教兄弟会等，既没有公开表示停止抵制，也没有决定继续抵制。然而，雀巢公司承认，无论公司采取什么措施，在美国总有 20% 顽固的联合抵制活动领袖及其 5 万名响应者，他们可能永远也不会停止对抗。

这次抵制活动给雀巢婴儿食品销售造成的损失难以计算。据估计，因抵制受到的直接利润损失高达 4000 万美元，而业务损失可能要远比这个数字

大，因为消费者会转向购买其他声誉比较好的公司的产品，在联合抵制之前造成了一些损失。尽管在抵制活动开展起来以后，并不是所有的消费者都是好战的抗议者，但他们肯定去寻求别的公司的产品。这是一种无声的抗议。众所周知，雀巢在世界范围的总销售中，婴儿食品的销售额只占到 3%，但是，这很少一部分销售业务却给公司的公共形象造成了很大的损害，公司的其他产品也蒙受了不白之冤，以致无人问津。联合抵制所造成的另一个恶果是，一些新建公司尽量避开名声不好的公司或工厂，选择了其他地方建立公司或工厂，这样，雀巢又失掉了一部分本有可能得到的日常业务。

表 4.3 1974 ~ 1980 雀巢公司的销售额和利润额

单位：亿瑞士法郎

年份	销售额	利润额
1974	166.24	7.42
1975	182.86	7.99
1976	190.63	8.72
1977	200.95	8.30
1978	202.66	7.39
1979	216.39	8.16
1980	244.79	6.38

表 4.3 说明了联合抵制期间的几年中雀巢公司的销售和利润情况。从表中可以看出，抗议活动开始之前，公司利润就已下降，而抵制活动则使下降趋势更加明显。但是，我们不能计算出其中有多少是受抵制活动的直接影响造成的，而只能作一个大致的估计。

教训与启示

雀巢公司灾难性的经历，应该成为许多公司的前车之鉴，促使它们关心自己的公共形象。公共形象难以恢复的公司应特别汲取如下教训：

(1) 公共形象的脆弱性。一个值得尊敬的形象，或者至少是一个不坏的形象，转眼之间可能遭到破坏。公司不应低估社会意识和活动团体的力量。大公司最容易遭到挑剔，也是活动家团体最希望寻找的目标。而且，大公司的竞争力强，比较容易为公众所认识，也容易成为众矢之的：木秀于林，风必摧之。再说公众的情绪，无论是在竞技场还是商业界，或是其他行业，向来不会倾向于势力强大的一方。

(2) 怀有敌意的新闻机构的能量。一篇不利的报道既能树立反面观点，又能强化这种反面观点的宣传，起到扇风点火的作用。公司不要指望这样的报道既客观又毫无偏见，新闻机构常常巴望找到一个“倒霉的目标”，当这个目标是一家大公司，不涉及到某一特定的人的时候，就连该公司的半点不当之举、特殊条件下的消极因素他们全都会添油加醋地大加渲染，而对其积极因素和较好的一面则轻描淡写地一笔带过。不论婴儿制品有多少可取之处，也不论它在许多条件下能对婴儿的健康起到的积极作用，宣传机构的注重力几乎全部集中在公司如何使用不合法的市场营销手段和顾客误用的产品上。

(3) 遭到玷污的名誉一时难以洗刷干净。抵制活动为时之长，影响之大，破坏之深，使雀巢原先那种矛盾会自行消失的愿望被撞得粉碎，倘若公司不

在 30 年代初采取建设性的措施，联合抵制运动力量可能会引起规模更大、持续时间更长的联合抵制运动，很可能许多国家会制定更为严格的法律。因此，遭到玷污的形象不会只因为时间的流逝而在某一天突然变得光彩照人。公司必须采取强有力的积极措施，否则这种形象难以改变。

(4) 公共关系的失误。当公司多方面的活动成为批评家们指责的焦点时，公共关系部门的任务不是回答批评家们的问题。他们必须明确自己的职责。尽管雇用了世界上最大、要价最昂贵的两家公共关系公司，雀巢的公共关系措施仍一塌糊涂，极不得力。不改进遭到指责的业务就去大量散发公共关系宣传资料（即使给传教士寄发的 30 万份小册子起了宣传雀巢的作用），不可能产生积极的持续的效果。

(5) 市场营销活动计划对公共形象的影响。我们认为市场营销对公共形象的潜在影响最大。这种影响可能是积极的，也可能是消极的。在本案例的教训中，雀巢的所有问题均产生于它在第三世界国家开展的营销活动。在正常的情况下，这样的营销活动会被认为是卓有成效的。在其他场合下，这些活动也许早就被当作有效适用市场营销手段、开发新产品和对老产品改造的一种典型措施而广为传扬。在左右纯朴的消费者方面，这种典型性就像它对于雀巢一样有时会成为一种祸害。之所以这样说，是为了把市场营销努力当作公共形象组合的一个重要因素来考虑，并及时地加以适当引导。

(6) 矫正的建议。雀巢一例有助于我们认清这样一个问题：必须对抵制一类的毁誉行为作出恰如其分的反应。假若抗议来势凶猛，足以挑起事端，那么，漠然处之是不明智的。非法的销售活动给人民生命健康造成威胁，罪责不容开脱（不管威胁是来自公司的化学垃圾或化学物质外泄，还是来自荒唐的误用婴儿食品），一般来说，这些罪责足以引起事端。

对这种情况采取直接冲突的形式和坚持敌对的立场，都无济于事，即使是雀巢采取了那种很难奏效的办法（即诉诸法庭），就算打赢了官司，也只能增加对它的反面宣传，给抗议活动火上浇油。尽管证据和理由都有利于公司，但反面的宣传和一边倒的批评却可能赢得公众。

由此看来，公司还是慎重行事为妙，不在莽撞陷入有损于公共形象的圈套，应考虑公共形象的社会作用，本着有事好商量和积极负责的精神，与反对者通力合作，协商解决问题。除了个别顽固分子可能会拒绝公司的各种调解努力外，大多数人还是会与公司合作的。对于雀巢 1981~1983 年在对待公众的正确批评时所采取的行动，我们无可挑剔，但我们要严厉指责公司，为什么等了那么长的时间才采取行动。

许多公司对于社会责任方面可能出现的问题很不敏感。他们必须努力发现这类问题，只有这样，才能及时防患于未然。如果做不到这一点，就必须花费更大的力气去解决许多矛盾和问题（尽管这意味着公司要处在不公正的位置上承担责任和接受妥协）。否则，后果将是公司的公共形象进一步遭到玷污，更何况持否定态度的公众的印象并非都是以事实为依据的。

作为一个在敏感领域开展业务活动的公司，它必须明确自己是一个负有责任的公司，不是一个反应迟钝的庞然大物，对公共关系组合多加注意，就可以有效地防止各种形象问题的发生。事实上，多年来也正是这些问题一直在折磨着雀巢公司，使之难以解脱。

《CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝》CI 与公共关系

“使公司得益的，就是那些个人称为礼貌与德性的修养”。

一、公共关系的涵义

公共关系一词，是由英文“public Relations”翻译而来的，简称“公关”或“PR”。在英文中，Public具有不同词性的两种含义。它既可用作形容词“公共的”，又可用作名词“公众”。因此，公共关系亦可称为“公众关系”。由于公共关系一词已经广泛流传而被人们所接受，因而也就成了约定俗成的概念。

公共关系这个词，若从不同的角度去理解，就有着不同的涵义。

公共关系首先是一种状态。因为在社会生活中，一个组织无论是否意识到公共关系，是否从事公共关系活动，它总是与其他组织和个人存在着广泛的联系，因此，任何社会组织都存在于良好的、平衡的或紧张的公共关系状态之中。这是不以人们的意志为转移的客观存在的现象。当社会组织没有明确意识到这种状态存在，没有自觉地为改善公共关系而展开活动时，它们所形成的是自发的公共关系状态。相反，社会组织意识到这种状态的存在并自觉地进行改善公共关系状态的活动，其所形成的则是自觉的公共关系状态。其次，公共关系又是一种活动。当一个社会组织意识到公共关系状态的存在，并认识到这种状态对组织存在和发展的重要性时，就会采取措施，有目的地进行改善公共关系状态的活动。在改善公共关系状态的活动中，那些社会组织成员人人都能做到的公共关系活动称为日常性的公共关系活动，而那些需要完整的计划和专门性的技术才能进行的公共关系活动称为专门性的公共关系活动。可见，公共关系学作为专门从事公共关系研究的学科，是研究社会组织如何通过有效的公共关系活动去改善自己的公共关系状态，从而达到顺利发展的目的的科学。

目前，国内外学术界对公共关系尚无统一的认识，对公共关系的定义也有着各种各样的表述。我们先来介绍一些国外公共关系专家和学者提出的各自不同的定义。这些定义大致可以分为以下几种类型。

1. 侧重将公共关系作为一种管理职能

国际公共关系协会提出的定义为：“公共关系是一项经营管理的功能，它具有连续性与计划性，通过公共关系，公私机构与组织试图赢得与其有关的人们的理解、同情与支持。亦即依靠对舆论的估计，尽可能协调其政策与措施，依靠有计划的、广泛的信息传播，争取建设性的合作，以获致共同利益。”

美国《公共关系新闻》杂志认为：“公共关系是一种管理职能，它评估公众的态度，检验个人或组织的政策、活动是否与公众利益相一致，并负责设计与执行旨在争取公众理解与认可的行动计划。”

哈洛博士在美国公共关系研究与教育基金会的赞助下进行广泛研究后，对公共关系下的定义为：“公共关系是一种独特的管理职能。它帮助一个组织建立并维持与公众之间的交流、理解、认可与合作；它参与处理各种问题与事件；它帮助管理部门了解民意，并对之作出反应；它确定并强调企业为公众利益服务的责任；它作为社会趋势的监视者，帮助企业保持与社会变动同步；它使用有效的传播技能和研究方法作为基本的工具。”

美国贝逊企业管理学院公共关系系主任康菲尔认为：“公共关系是一种管理哲学，在所有决策和行动上，都以公众利益为前提，此项原则应溶于政策之中，向社会大众阐扬，以获得谅解与信任。”

2. 侧重于将公共关系作为一种信息传播活动

英国公共关系学会的定义是：“公共关系的实施是一种积极的、有计划的以及持久的努力，以建立及维护一个机构与其公众之间的相互了解。”

《大英百科全书》公共关系条目的定义是“公共关系是旨在传递关于个人、公司、政府机构或者其他组织的信息，以改善公众对他们的态度的政策和活动。”

《韦伯斯特新国际辞典》第三版公共关系条目的定义为：“公共关系是通过传播大量具有说服力的材料，促进社会上人与人之间，或人与公司之间，或公司与公司之间亲密友好的关系。”

美国学者艾吉等合著的《大众传播学导论》一书指出：“公共关系是一个公司或机构为与它的各类公众建立有利于双方关系而采取的有计划、有组织的行动。”

美国学者约翰·马斯顿认为：“公共关系就是运用有说服力的传播去影响重要的公众。”

美国学者柯特利普和森特认为：“公共关系是以相互满意的双向传播为基础，以好名声和负责任的行为影响舆论的有计划的努力。”

英国学者弗兰克·杰弗金斯在《公共关系》一书中认为公共关系的定义应该是：“一个组织为了达到与它的公众之间相互了解地确定目标而有计划地采用一切向内向外的传播方法的总和。”

3. 侧重于将公共关系作为是一种社会组织维护公众的利益以获得公众认同的行动

世界公共关系协会 1978 年 8 月在墨西哥大会上通过的定义为：“公共关系的实施是分析趋势，预测后果，向机构领导人提供意见，履行一连串有计划的行动以服务于本机构和公众利益的艺术和社会科学。”

美国学者赛得尔认为：“公共关系是一个连续不断的过程。在此过程中，管理部门对外设法争取顾客及社会各界的谅解与信任，对内则不断自我检讨与纠正。”

美国普林斯顿大学希尔兹教授认为：“公共关系就是我们所从事各种活动、所发生的各种关系的统称，这些活动与关系都是公众性的，并且都有其社会意义。”

日本学者小林太三郎认为：“公共关系是维持企业组织的营利性与社会性的平衡。”

美国柯格德大学的鲁克博士认为：“所谓公共关系，就是一个人或是组织，为使其他个人与团体获得更多的利益，而适当运用其本身的政策、劳务服务与活动。其次便是说明其政策、劳务服务、活动，使社会能正确理解，并加以适当的评价。”

日本公共关系专家田中宽次郎认为：“公共关系就是良好的公共关系状态。亦即与社会保持良好的关系的技术。以企业的经营而言，若不能与外界社会保持良好的关系，就不可能持续经营下去。”

还有一些从事公共关系工作的专业人员，一般根据自己的经验，对于公共关系进行了通俗解释。这些解释，五花八门，但言简意赅，均侧重于突出其种功能。比如：

公共关系是“旨在影响特殊公众的说服力传播”。

公共关系是“争取对你有用的朋友”。

公共关系是“一门研究如何建立信誉，从而使事业获得成功的学问”。

公共关系是“百分之九十靠自己做得对，百分之十靠宣传”。

公共关系是“通过建立良好的人际关系来辅助事业的成功”。

公共关系是“一个建立公众信任，增进公众了解的计划方案”。

公共关系是“促进善意”。

公共关系是“博得好感的技术”。

公共关系是“要大家爱我”。

公共关系是“使公司得利的，就是那些个人称为礼貌与德性的修养”。

公共关系就是“信与爱的结合”。

公共关系就是“讨公众的喜欢”。

在我国，由于近几年才开始进行公共关系的理论研究和实践活动，因此对公众关系还缺乏理论上的深刻认识。但我国从事公共关系教学、研究、实践的专家或学者也对公共关系定义作了许多解说，其理解也是各不相同的。

台湾学者李茂政在《传播学通论》中指出：“公共关系是一项管理职能、它评估公众态度，企求个人或组织的政策和程序与公众利益趋于一致，并且规划及执行有关争取公众了解和被公众接纳的行动方案。”

台湾公共关系专家祝振华提出：“五伦以外的人类关系，谓之公众关系。”“公共关系学，是以促进了解为基础，内求团结，外求发展的管理哲学。”

王乐夫等编的《公共关系学》指出：“公共关系是一种内求团结，外求发展的经营管理艺术，它运用合理的原则和方法，通过有计划而持久的努力，协调和改善组织机构对内、对外关系，使本组织机构的各项政策和活动符合于广大公众的需求，在公众中树立良好形象，以谋求公众对本组织机构的了解、信任、好感和合作，并获得共同利益。”

明安香主编的《公共关系学概论》解释，公共关系“就是一个企业或组织，为了增进内部及社会公众的信任和支持，为自身事业发展创造最佳的社会关系环境，在分析自身面临的各种内部、外部关系时，采取一系列科学的政策与行动。”

居延安著的《公共关系学导论》的定义是：“公共关系是一个组织运用各种传播手段，使自己与公众相互了解和相互适应的一种活动或职能。”

毛经权主编的《公共关系学》的定义是：“公共关系是一个组织运用各种传播手段，在组织与社会公众利益之间建立相互了解和信赖的关系，并通过双向的信息交流，在社会公众中树立良好的形象和声誉，以取得理解、支持和合作，从而有利于促进组织本身目标的实现。”

虽然公共关系的定义众说纷坛，但我们可以看到构成这些定义的共同点是：

(1) 公共关系的主体是社会组织或代表社会组织的个人，这与一般个人是有区别的。

(2) 公共关系的客体是社会公众，而社会公众是由与社会组织有利益关系的个人、群体或组织所构成的。

(3) 公共关系的过程主要是利用传播手段来进行社会组织与它的全社会公众之间的双向沟通。

(4) 公共关系的目的是通过沟通活动，使社会组织取得公众的信任、理解、支持和合作，从而使本组织在公众中树立起良好的形象。

(5) 公共关系的目标不是一蹴而就的，只有通过长期不断的努力才能实

现。

(6) 公共关系的实施首先要调查评价公众态度，分析形势，预测后果；其次要制定周密的计划和方案；然后实施，审时度势，进行传播沟通；最后要评价效果。因此，公共关系活动是一种策略活动。

所以，根据公共关系的涵义以及各种公共关系定义的共同点，我们把公共关系定义为：公共关系是社会组织运用传播手段与公众进行双向沟通，以协调其公众关系，从而树立社会组织的良好形象的一种管理职能和持久的策略行动。

二、公共关系的特征

公共关系定义的多样性，说明公共关系这一事物自身的复杂性。这些表述不同的定义固然有助于我们从不同侧面来认识公共关系，却又令人无所适从。要使公共关系获得一个相对稳定的含义，必须抛开其扑朔迷离的表象，抓住它最本质或者说是最基本的特征，这是正确认识和把握公共关系的必要前提。

1. 公共关系是特指社会组织同其所处的社会环境中各相关公众间关系的组合

(1) 公共关系的双方，一方是一定的社会组织机构，如企业、机关、团体；另一方是与该组织相关的社会公众。这就是说，公共关系是不同社会群体间的关系，而不是个人同个人的直接的私人关系。

(2) 它是指该组织的整个社会关系网络。所谓“相关公众”，即是指那些对该组织的生存与发展具有一定的影响与制约力的关系对象。组织机构的活动形成了这些关系，这些关系亦反过来影响和制约着组织的活动，构成该组织生存的社会环境。一般说，组织机构和社会环境可分为内环境和外环境两部分，内环境指企业或组织与其内部公众的各种关系。外环境指企业或组织与其外部公众的各种关系。公共关系实际上即是一个组织赖以生存和发展的内部与外部社会关系的组合。这种关系结构的特点是，它是网状的，不同于那种个人与个人之间简单的线性关系。以上是公共关系的第一个基本特征。

2. 公共关系是为特定的组织机构创造良好的公共关系状态的活动

公共关系概念，如从不同角度去理解，有既相联系又相区别的两重涵义。即从静态的角度看，公共关系是一种客观状态；从动态的角度看，它又是一种活动，是主观见诸于客观的一种社会实践。

作为后者，任何公共关系活动都是以追求良好的公共关系状态为目标的。所谓“良好的公共关系状态”是指该组织机构在社会公众中享有美好的形象和声誉，并处在有利于自身发展的最佳社会环境中，这种环境具体表现为和谐的人事气氛和良好的社会舆论，以及社会各界的支持与合作。中国历来讲究事业上的成功有赖于“天时、地利、人和”，更有“天时不如地利，地利不如人和”的说法。公共关系活动就是要追求“人和”的境界，为特定的组织机构创造“人和”的条件。离开了这一点，任何公共关系活动就失去了它本身的意义，这是公共关系的第二个基本特征。

3. 公共关系工作的基本原则是平等互利，公众利益第一

公共关系是以一定的利益关系为基础的，由此为纽带的关系双方，特别强调平等相待，互利互惠。即它不能以某一单方的群体利益为基础，而必须是以组织和公众双方的共同利益为出发点。它强调关系双方利益的平衡协调，根据双方利益的共同点建立起平等互利的合作关系。另外，在平等互利基础上，公共关系强调公众利益第一。组织与公众都依靠公共关系而获得利益，因此公共关系是一种获利行为。但是组织获利的一个最基本的前提是，首先使公众获利，然后组织才能获利。因此，首先考虑到公众的利益，即组织要“讨好”公众，是组织获利的一个基本点。公众利益第一，也就是说公共关系首先要让公众觉得有可能获利才成。这是公共关系的第三个基本特征。

4. 公共关系的基本方法是双向沟通，信息交流

马克思曾说过：“社会——不管其形式如何——究竟是什么？是人们交往作用的产物。”

公共关系作为一种人类的交往活动，其活动形式具有以下两个特点：其一，它是双向的，而不是单向的。它一方面获取舆情民意以调整改善自身；另一方面，又要对外传播，使公众认识、了解自身，实现双向的意见沟通。其二，公共关系的主要手段是通过各种传播媒介维系组织与公众间的信息交流，以达到平衡、协调组织与公众的关系。它不同于人际关系中那种与组织无关的个人与个人间的直接交往，也不同于运用行政、法律、经济等手段以协调组织与公众关系的方法。公共关系正确综合了人际关系中公与私的关系。任何一个组织的公共关系，可以说就是这一组织本身及其有关人员所造成的印象的总和。组织是抽象的，而人是具体的，每个组织与其有关人员的仪表、言论和行动都构成了公众对该组织的印象。可以说，个人形象、个人交往与组织形象和组织的交往是结为一体的。这是公共关系的第四个基本特征。

以上，粗略地介绍了公共关系的四个基本特征。可以说，抓住了这些基本特征，就有可能准确地把握和理解公共关系这一复杂事物的实质性内容。

三、企业内部公共关系

企业职工是企业公共关系部门的内部公众。内部公众关系处理的好坏直接影响到企业的正常运行与否，影响到企业目标的实现。

企业内部公共关系的目标

由约翰·麦康尔经营的美国沃辛顿工业公司。是一家经营绩效相当出色的大型钢铁公司。这家公司同竞争对手的一个显著的区别，就是在公司内部没有繁文褥节式的公司条例和规章，只有一条金科玉律式的公司经营方针，即“做好同顾客和下属方面的工作，市场自然就是你的了”。沃辛顿公司的这条经营方针，实际上是那些取得过辉煌经营业绩的优秀企业所共同信奉和遵守的“经营秘诀”，也是现代企业公共关系活动的两个基本方面和内容之一。如果说“做好同顾客的工作”，是企业同竞争对手争夺市场、争夺消费者的有效手段，那么，可以说“做好同下属方面的工作”，则是提高企业竞争能力，为企业赢得竞争优势的不可缺少的内部基础。从企业公共关系的角度来看，“做好同下属方面的工作”，也正是内部公共关系的主要目标。

企业与职工的关系

企业是一个经济组织。而组织是一个整体，该整体是各部分的总和，各个部分为了一个共同的目的才组织到一起，相互依赖，相互作用。在组织中，各个部分互相合作，共同完成一个目标，组织行为指向一个共同目标，而非指个人的私利。仅在有利于组织的情况下，组织才会承认个人的价值。这就是企业与个人的关系。所以企业与职工的关系，表现为组织与个人、集体与部分的关系。

1. 个人对组织的影响与作用

人是企业的主体，而企业内部的形形色色，既有男女青少之别，又有能力、兴趣、爱好之差。要把这些不同类型的人团结在一起、组织在一起为组织的目标共同奋斗，不重视个人在组织中的地位和作用是不行的。通常条件下个人的行为对组织有如下影响：

(1) 对团结的影响。企业内部职工能否团结、合作和形成健康的企业气氛是衡量一个企业素质高低的重要标志之一，也是一个企业能否成功的首要条件。企业的一切工作及其成效的高低都在于人，事在人为，物在人用，财在人管，团结合作则人才兴旺，事业生机勃勃、蒸蒸日上，反之，组织与职工关系紧张，职工之间矛盾重重，内耗丛生，浪费时间，把精力放在互相扯皮和制造摩擦上，必然影响工作之效率，使企业处于分裂涣散之状，以致丧失战斗力，结果只会出现土崩瓦解之局面。

(2) 对工作效率的影响。在一个企业中，工作成绩并不一定与人数的多寡成正比。每个人单凭自己的技术与才能的发挥，并不一定保证事业的成功。企业公共关系人员须知，组织内部人际关系的协调与否对工作绩效关系颇为密切。自古人们就知道：一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃。人数递增，效能递减，其原故何在？乃是三个和尚吃的是“大锅饭”，加上关系不协调，斤斤计较，互相推倭，大眼瞪小眼，没水吃是必然的。根

据当代社会心理学的研究表明，人们在生产劳动中大约有 15% 的时间用在关系的处理上和冲突后的情绪体验上。人与人之间的猜忌、冷漠、排斥等，使人不得不把相当一部分精力用在“对付”人上，其结果必然导致“三个和尚没水吃”的效率递减的这种现象上。

2. 企业公共关系在调整职工关系中的运用

为了避免人数递增、效率递减现象的发生，除组织内部有明确的分工和合理的责任制外，还应借助公共关系部门经常地处理好组织成员之间的关系，从根本上改善企业与职工，职工与职工之间的关系，以求得以最小的能量消耗，获得最大的工作效果。

(1) 公共关系部应把培养职工的群体意识作为自己的工作之一。

增强群体的集体意识是提高工作群体有效性的重要措施，是工作群体的动力。在我国重视培养集体主义思想，使企业的成员感到温暖，产生荣誉与自豪感，从而调动人的积极性，使之成为企业运行动力的源泉。先进的集体意识对于个人的行为具有潜移默化的作用和改进的功能，是无声的动员令。它还能逐渐形成良好的传统、良好的道德、良好的规范，因此，公共关系人员必须担负起培养企业职工集体意识、建立优良的企业传统和形成积极向上企业精神的重任。

一家经营绩效显著的日本企业，为了庆祝企业所取得的辉煌的业绩，举办了一次“庆功会”。会场设置在一个大厅里，会场中央放着的不是供社长讲话用的讲台，而是一个木制的大酒桶。所有的与会者，不分职位高低，不论年龄大小，共同站立在木桶的周围。会议开始时，社长首先讲话。他讲话的内容非常简单，即只是向公司的所有职员一年来的辛勤劳动表示谢意。随后，他拿起准备好的大木锤，在与会者的喝彩声中将酒桶的盖子砸开。大家拿着一个木制的酒杯，每人在桶里舀起一杯酒，随着社长一齐高喊“干杯”之后，大家共同举杯，一饮而尽。接着，与会者把双手向上高高举起，三呼“万岁”。这种“庆功会”场面独特、壮观，气氛热烈、融洽，简直令外人难以想象。

以这样的形式来召开公司的“庆功会”，以及其他有纪念意义的活动，在日本企业中并非是个别现象。实际上，这种“庆功会”恰恰是日本企业或公司重视集体意识的具体表现，在这种群体的集体意识的支配下，日本企业表现了一种惊人的凝聚力。

(2) 企业内部公共关系调整的途径。

提高职工共同的目标与利益的意识。社会主义企业，国家、集体、个人利益相结合；责、权、利相统一。但这并非说他们在任何时候，任何情况下都没有矛盾。当矛盾产生之后，我们公关人员应会引导职工增强集体意识，强化实现共同目标的观念，进一步明确共同利益的意义，并鼓励人们为之奋斗。这样就可以把消极的因素转化为积极的因素，促进三者关系改善和协调。

创造条件使集体具有较强的团结力。团结力亦即内聚力或凝聚力，是指群体成员固守在群体之内的全部力量。这种力量就其群体对成员来讲称“吸引力”，就其个体成员对组织而言可称“向心力”。内聚力高的组织，关系融洽，成员有较强的归属感，能积极维护群体的声誉和合法的权益，有尊严感、自豪感和责任心。不同的领导方式和公共关系方式对群体的内聚力有不同的影响。领导与群众、民主与集中相结合的领导方式，能使群体有更高的内聚力。此外，群体的同质性、外部压力、群体内部的奖励方式及群体规模

等都对团结力大小有着一定的影响。对群体成员而言，这种团结力既是一种吸引力又是一种外部压力。这种团结力可使群体成员的行为进一步规范。

群体建设的一个重要内容是培养集体风尚，也就是“厂风”、“店风”等。它是集体成员共同努力而经过较长时间而形成的。它包括全体成员的工作作风和工作态度等一系列行为习惯之总和。此外，士气是个人对所属集体赞许的态度，它是增强群体内部团结的一个重要因素，所以公关人员要促进企业内部以加强民主意识，增强企业职工的主人翁地位，维护职工的合法权益等一系列活动为内容的民主管理制度。

美国捷运航空公司以其独树一帜的经营方式而名闻遐迩。该公司在成立之日起，就没有壁垒森严的等级结构与制度。全公司3000多名全职和兼职雇员每一个人都是“经理”，每一个人都担负一项以上的工作。其他航空公司称之为“班机服务员”的人，在捷运航空公司被称之为“旅客服务经理”；在其他航空公司被称之为“驾驶员”的人，在捷运航空公司被称之为“飞行经理”。6名公司的创办者同样有时担当“旅客服务经理”，有时担当“飞行经理”，有时又在地面检核行李，或者帮助登机服务台工作。总之，在捷运航空公司，每一个人都是公司的主人、主管与经理；每一个人对公司的经营及形象都负有不可推卸的责任，在公司里，没有雇员，只有“当家人”和“股东”。捷运公司创始人兼公司董事长、总经理唐·伯尔这样说：“我之所以要开为一家新的公司，唯一重要原因就在于我要努力搞出一个更好的办法，促使人们齐心协力，共同工作……人民捷运公司的名称就是从这里来的，对人的重视和信任也是从这里来的。”

捷运航空公司这种别具一格的经营方式，是“主人翁精神”的集中体现。这种精神使该航空公司获得了巨大的竞争优势，这正是它能在强手如林的航空界保持长盛不衰的“秘诀”。

协助协调领导者与职工的关系。领导者是集体意识形成的关键。群体成员之间有相互的影响力，然而群体的领导者对成员的影响力更大。领导者作风民主，可使组织内部众志成城，亲如一家。若领导者独断专行，专横拔扈，则会导致企业人心涣散、四分五裂，或导致企业成员阳奉阴违、口是心非，当面一套背地又一套。所以公关人员协助领导者在基本原则的指导下，从各方面把工作群体的成员团结起来，形成先进的集体意识，就能巩固和发展群体形为的效率和强度。

引导同志之间的互相关心、互相爱护。职工之间的互相关心、相互爱护是培养先进集体意识的纽带。群体组织必须建立在平等的关系上，以诚相待、互相尊重。企业的一切重大问题都应让集体成员知道，交集体讨论，让职工参与管理。不能事无大小、巨细都总是少数人说了算，使少数人的意志强加于人，人为地割裂同志之间的关系。

帮助建立、健全各项管理制度。建立健全的管理制度是高效先进集体形成的重要保证。没有严格的责任制，就无所谓管理，要切实加强企业管理的基础工作，健全经济指标，严肃财经纪律，加强审计监督，严明奖惩制度，坚决整顿劳动纪律，使职工进一步增强对企业、对国家、对社会主义事业高度的主人翁责任感；使干部，特别各级领导干部以身作则，认真作好本职工作，为政清廉。既贯彻按劳分配的原则，又提倡为祖国经济建设自觉地多作贡献；既主张群体之间平等竞争，又强调在群体之间互相帮助、齐心协力，一处有难，八方支援的高尚社会风气。

借助文体娱乐活动来联系和培养先进的群体意识。文体活动既可有利于职工的身心健康、陶冶情操、丰富职工生活，且可增强企业职工与领导、职工与职工之间的感情联系，协调人际关系。因此，公共关系部门应配合工会组织和宣传部门来共同做好这一经常性的工作。

美国 IBM 公司每年都要举行一次规模隆重的庆功会，对那些在一年中做出过突出贡献的销售人员进行表彰。这种活动常常是在风光旖旎的地方，如百慕大或马霍卡岛等地进行。对 3% 的作出了突出贡献的人所进行的表彰，被称作“金环庆典”。在庆典中，IBM 公司的最高层管理人员始终在场，并主持盛大、庄重的颁奖酒宴，然后放映由公司自己制作的表现那些作出了突出贡献的销售人员工作情况、家庭生活，乃至业余爱好的影片。在被邀请参加庆典的人中，不仅有股东代表、工人代表、社会名流，还有那些作出了突出贡献的销售人员的家属和亲友。整个庆典活动，自始至终都被录制成电视（或电影）片，然后被拿到 IBM 公司的每一个单位去放映。

IBM 公司每年一度的“金环庆典”活动，一方面是为了表彰有功人员，另一方面也是同企业职工联络情感，增进友情的一种手段。在这种庆典活动中，公司的主管同那些常年忙碌，难得一见的销售人员聚集在一起，彼此毫无拘束地谈天说地，在交流中，无形地加深了心灵的沟通，尤其是公司主管那些表示关心的语言，常常能使那些在第一线工作的销售人员“受宠若惊”。正是在这个过程中，销售人员更增强了对企业的“亲密感”和责任感。

联络情感、增进友情，除了可以举办像 IBM 公司这样的庆典活动之外，还可以采用诸如组织全体职工开展文体活动，利用各种有意义的事件（如厂庆日、新产品投产和新设施的剪彩等）和有意义的节日（如新年、元旦、国庆节、五一节以及职工的生日等）举办各种形式的工作聚餐会、周末舞会、文化沙龙、知识竞赛以及其他联谊活动。

股东关系

股东关系同职工关系一样，也是企业开展内部公共关系活动的重要方面。妥善地协调和处理股东关系，对于提高企业自身的筹资能力和“造血功能”，增强企业对各界公众的吸引力，将会起到积极的推动作用。

1. 股东关系的目标

股东关系，义称“投资者关系”（IR）。它是从 60 年代初以来，在企业公共关系领域中不断发展的一个崭新的方面。目前，股东关系已经成为企业内部公共关系活动的重要内容。它同企业职工关系一样，也是制约企业经营活动的因素之一。

股东是企业股份的所有者，是因股份而取得某种权力和义务的主体。所谓股东关系，具体他说，就是企业与企业股份持有者的关系。在西方的企业公共关系理论中，一般来说，对企业股东关系的理解是相当宽泛的。股东既包括个别投资者，也包括股票持有者、股票交易商、股票经纪人、证券分析家、托管人、银行家、投资公司等等。由于股东关系涉及如此众多的企业资金的供给者，股东关系处理得如何，必然直接影响到企业自身的筹资能力，从而关系到企业经营的绩效。因此，在西方的一些企业中，企业公共关系部门一般都设有负责专门处理股东关系的机构。

对于企业公共关系部门来说，做好企业同股东的关系，首先要把股东关

系视为企业公共关系活动的一个重要的战略任务来对待，并制定相应的股东关系的目标和策略，以保证这种工作能够按部就班，并井然有序地进行。由于我国股份制企业仍然处于萌发阶段，加以企业公共关系活动本身也是一个新的课题，因此，在我国目前组建和成立的大部分股份制企业中，以股东关系为主要内容的企业公共关系活动，还是鲜为人见的，完整、系统的股东关系的目标更是几乎没有。但是，为了促进我国股份制企业健康、顺利的发展，在股份制企业中，制定股东关系目标，是极为重要的。根据国外企业公共关系的实践，结合我国股份制企业的具体特点，一般说来，企业股东关系的目标，应当包括以下三个方面。

(1) 为企业发行股票开展宣传活动。

我国股份制企业所发行的股票，一般都是在银行金融机构的参与下，由有关金融机构代理发行的。一个金融机构是否愿意代理企业发行股票，这取决于该金融机构对企业的历史、管理机构、经营政策与经营绩效、企业发展前景的了解和认识。因此，要想使企业股票能够顺利发行，企业公共关系部门首先就必须对代理发行机构开展大规模的公共关系宣传活动，使企业与代理发行机构取得相互信任和了解；在寻找到较好的合作伙伴——股票代理发行机构以后，企业公共关系部门就要把宣传的重点转移到有可能购买本企业股票的社会公众身上。通过开展大规模的公共关系活动，使那些手中聚集一定闲置资金并打算用于投资的社会公众，在了解企业、信任企业的基础上，产生实际的购买行为。

(2) 定期向股东通报企业经营状况，以密切企业同股东的联系。

一旦资金持有者购买了企业的股份，他（或她）也就成为企业财产的支配者，同时也就具有了知晓企业经营状况的权力。企业公共关系部门的一项重要任务，就是运用各种传播手段，及时地向企业股东传递有关企业经营状况和各类信息，加强企业与股东之间的信息沟通与交流，并通过开展各种各样的联谊活动，密切企业同股东的情感联系，这对于稳定股东，稳定企业的筹资能力和渠道，具有十分重要的作用。

(3) 监督企业的经营活动，维护企业股东的合法权益。

取得股息，这是股东购买企业股份的特殊动机。而股东持有者取得股息的大小，一方面同他的持股数额有关，另一方面也同企业的经营状况有关。企业公共关系部门在协调企业与股东的关系时，要从维护企业股东利益的角度出发，对企业的经营活动进行必要的监督，以促使企业的经营者能够以最大的精力去较好地经营企业。从企业公共关系的角度来看，维护企业股东的合法权益，实际上也就是维护了企业长期、稳定发展的基本目标。

2. 股东关系的工作内容

股东是企业的投资者，是企业的主人，他们的切身利益与企业经营状况的好坏息息相关。因此，企业有义务定期向股东汇报企业的经营状况、企业面临和曾出现过的重大问题。企业公关部门应根据股东关心的问题经常性地向股东报告下列信息：

企业的方针、政策，发展目标，发展规划，经营计划。

企业的资金流转状况、经营状况。

股利的分配政策。

盈利预测。

企业面临的内外部经济环境的变异情况。

有关企业的各种详尽的统计数字。

在向股东传达有关企业的经营信息时，特别要注意，不论企业经营状况好坏，都必须如实向股东汇报，绝不可报喜不报忧。否则，极易丧失掉股东的信任。

另一方面，企业公关部门还有责任收集来自股东方面的各种信息，报告给企业的有关部门或主管领导。这些信息主要包括：股东本人状况；股东本人对企业的意见和建议；他对企业产品和服务的感想；他所知道的社会上对本企业的各种反映；他所收到的来自各企业方面的信息是否充分；以及他对这些信息的看法和反映等等。

3. 处理股东关系的传播手段

为了促进企业与股东之间的信息交流，进一步沟通双方的联系，企业公关部门应采取各种传播交流手段进行交流。

(1) 利用年终报告进行交流。利用年终总结报告是企业与股东进行交流的主要手段，亦是企业向股东汇报一年来经营状况的最重要的机会。因此，应给予足够的重视。因为，许多股东往往就凭年终报告总结来判断企业的信誉和形象。年终总结报告的内容应尽量详尽无遗。年终总结报告通常包括：

财务状况，生产和销售水平。

人事安排、工会组织情况。

劳资关系。

其它问题。

(2) 召开股东大会和向股东散发企业资料。企业可根据情况举行定期或不定期股东大会，以向股东汇报企业的各方面情况。此外，还可设立季度报告、股东刊物、股东通讯、财务通告、各种小册子等向股东汇报和交流信息。在必要的时候，甚至可直接访问股东，征求意见等。

要开好股东大会，对于企业公共关系部门来说，必须做好下面几个方面的工作。

召开企业股东大会，要采取书面的形式，通知企业股东。书面通知书应在会议召开前的指定时间内，送交股东手中，以便能够使其有充足的时间对会议的内容进行充分的思考和准备；送给股东的通知书，要求文字简洁，对会议召开的时间、地点及议题要有明确说明；有条件的企业，要特别讲究通知书的印刷，以示郑重。

在选择会议地点时，要考虑到交通问题。同时，还要注意舒适性。对于会议日程的安排，要做到紧凑和丰富。对于在会议上的发言者，要事先通知，使他们做好充分的准备。尤其是企业的总经理提交给股东大会通过的各项议案，必须由企业公共关系部门参与起草和拟定。

在会议期间，有条件的话，应当安排一些其他活动，如举办股东聚餐会，组织股东参观企业或旅游。这样既可以密切企业与股东的联系，也可以提高股东大会的到会率。例如，美国渥美可公司每年都要在股东大会上放映一部当年的最新影片；诺顿塞公司则在一年一度的股东代表大会上，向所有到会的股东赠送一袋当年公司生产的最新产品。

在举行股东大会期间，企业公共关系部门要注意把股东大会进展情况、讨论的内容及形成的各种重大决议，及时地告诉企业的全体职工。因为股东大会讨论的内容及形成的重大决议，既关系到企业未来的发展，也会影响到企业职工切身利益。所以，使企业职工及时了解股东大会的情况，对

于贯彻会议精神是十分重要的环节。例如，美国西方电报公司公共关系部门，在公司每年举行的股东年会上，都要借用公司自身的微波通讯和卫星电视技术，向分布在全国各地的 50 多个子公司和工厂，转播股东年会的实况。这无形中也使全公司的职工，都成为了股东大会的“参加者”。

总之，正如美国公共关系学家 F·P·塞特尔所说：“股东年会像其它的沟通工具一样，要在股东中间活用，来促进股东对公司的好感和提升公司的正面形象。”

(3) 企业同股东沟通的方法。企业同股东沟通常用的方法有：

鼓励股东直接参加本企业各种会议，提出有关改善技术与管理的建议。

每年函送红利支票，逢年过节邮寄各种产品并报告企业近况。

招待股东参观企业实况，并与高级人员会晤或与职工聚餐。

将企业的公共关系方案的详细内容告知股东，使其对企业的远景有深刻印象。

四、企业外部公共关系

企业与顾客的关系

由产品经济向商品经济转变，越来越多的企业成为独立的经济实体。社会上逐渐形成竞争性越来越强的市场。企业树立完美的形象与它的经营、获得更大的经济利益关系甚为重大。企业与市场的关系，最主要、最根本地表现在企业与顾客的关系相处的如何。因为对于“顾客就是上帝”的商品经济的市场法则来说，企业失去了顾客信任，它的生命也就停止了。

1. 企业与顾客关系的意义

顾客关系不仅仅指市场上生活资料的消费者，也包括生产资料的购买者和消费者。还包括了某种服务和精神产品的消费者。顾客关系有时也可称消费者关系，即代表了工业品用户和商业顾客。

在现实生活中，可以看到一些日用消费品制造厂家从不深入了解消费者的需要和意见，而长期将大量式样陈旧、质量低劣的产品投放市场；对用户的不满意和经济损失采取不闻不问，提高商业服务质量是多年来社会的呼声，但顾客受到的冷漠、斥骂的现象仍屡见不鲜，这种现象的根源在于商品经济下发达，市场上呈卖方市场形式，消费者为了维持生计，不得不以他们不满意的价格，忍受他们不满意的待遇，购买他们不满意的消费品。所以，在市场发育不完全、商品短缺的情况下，工商企业即使同消费者关系恶劣，却也可以照常维持生意。在单一的产品经济条件下，工商企业只要对上级主管部门负责，甚至年年亏损也可由上级主管部门出资继续支撑着，甚至可以长年累月无忧无虑地存在下去。这样，由于消费者并不构成对企业生存的威胁，要不要同消费者建立良好关系也就成了一件无所谓的事情。

企业与消费者建立良好的关系，只有在完成由产品经济向商品经济的转变之后，普遍的社会环境、市场机制已经形成之后，由“卖方市场”向“买方市场”转变之后，消费者对企业的态度和意见，构成了企业生存、兴旺、发展的影响因素，甚至起到决定作用时，企业才不得不认真对待与消费者的关系问题。这就是企业同消费者进行公共关系工作的出发点和客观必然性。

因此，企业与顾客的关系，是企业自我评价的一种主要途径。

企业与顾客良好关系的出发点有以下两个方面：

(1) 公平合理是首要的保证。企业与顾客的关系(包括成交和未成交的顾客)，企业与顾客在交换和分配的过程中，两者要同时接受利益分配。顾客向企业投入货币(购买券等)，企业向顾客分配结果(商品、劳务、服务)。企业与顾客各自付出和获得的比例相等，则交易是公平的，否则是不公平的。如果感到自己和他人之间的关系出现不公平时，一方就会因这种不公平产生不愉快的感觉，于是就要想办法改变不公平。改变不公平的有效途径就是企业的公共关系工作。

如果对于企业来说是不公平的，意味着企业支出大于付出，利润减少，导致企业再生产出现困难。影响到企业的经营。这时企业的公共关系部门就需要通过一系列的比较有说服力的调查与说明，向顾客阐明自己经营中的失误，以及时调整价格，获得顾客的理解，赞同企业的经营的改进。

如果对于顾客来说是不公平，意味着顾客支出大于所获的商品，或是质次、价高、名不符实。顾客对此会有不满情绪，或发牢骚、提意见。这时应

该由公共关系部门，在尽可能快地弄清事实真象的情况下，向顾客承认自己经营中的失误。在可能的情况下，通过赔礼、道歉、甚至补偿等措施，使不公平交易所带来的对顾客的影响减少到最低限度。不公平感往往产生于交易之后，公共关系工作也往往在交易之后加以弥补，使下一次的交易处于公平的状况之中。若没有企业公共关系的努力，对于企业和顾客关系的协调是很不利的。只有企业与顾客之间处于公平的状态之中，两方才能获得最大的利益和满足。

(2) 完善的服务。“没有顾客就没有企业”，反映了企业经营的宗旨。我国许多企业和组织对消费者关系这个极其重要的问题不予重视。没有体会到，企业的生命线是掌握在顾客手中的。一家商店，如果光临的顾客越来越少，最终只会关闭。一家工厂生产的产品在市场上销售量越来越少，无人问津，最终也难以维持再生产。完善的服务，包括了提供最优质的产品、提供最优秀的服务，及时解决顾客的需求，最大限度地满足顾客的需要。日本实业界在实践中坚持的两条简单明了的经商原则：

顾客就是上帝；

顾客就是效益。

对于我们正确处理好经营中与顾客的关系也是极有借鉴意义的。

那么，是否顾客的每一个要求都是正确的。顾客对企业和组织任何时候都是公平的。事实上，挑剔的、不太讲理的顾客也不乏其人。但如果我们能正确地对待和思考为什么顾客的要求提高了，口味为什么变得挑剔了，为什么顾客感到受到了委曲和不公平的待遇。依据这些以找出企业产品和服务质量与顾客所希望的差距有多大，及时加以改进。从这点出发，企业应感谢顾客对它的新的要求和提法，它隐含着顾客的需求是企业奋斗的目标，以逐步改进自己产品的设计、服务的方式、方法，为顾客排忧解难，以求得企业的长远发展。所以企业在消费者中建立信誉和争取支持，而不是直接为企业赚取利润，一切相应的公共关系实务工作，都要以此为中心来开展。

企业希望达到的目的，主要表现在改善服务质量、介绍产品和服务、树立企业信誉、同消费者联络感情。

2. 改善与顾客关系的主要做法

既然企业与顾客的关系好坏关系到企业经营目标的问题，那么就要注重改善两者之间的关系，并采取一系列切实可行的措施。

(1) 要制定切实可行的规章制度：这些制度可分为事前、事中、事后。

事前要制定出接待顾客的具体方式、方法。

事中指企业职工与顾客交往的过程中，职工的态度代表企业的形象，要有礼貌、热情、耐心使顾客满意。碰到特别挑剔的顾客，也要努力安抚和耐心解释，切不可发脾气，以免把事情弄到不可收拾的地步。

事后，当企业与顾客交往之后，要反馈顾客对企业的态度和顾客对企业产品、服务的意见，同时不可忽视售后服务。通过良好的售后服务争取顾客信任感。

有一次，一位女士因搬家，一时疏忽没有及时收到一张特廉价机票，而由于某种原因这种价格已经不再有效了。于是她打电话对三角洲航空公司表示不满，结果三角洲航空公司的总裁亲自过问这件事，并且及时赶到机场，在登机门旁迎接她，亲手递给她一张新机票。

鲍勃先生是纽约某饭店的常客，一次他像往常一样又在该店预订了一星

期的房间，但只住了一夜便拂袖而去。临走前他留下了一封投诉信，对该店的服务提出了意见，并留下了自己的地址。3个月后该店才有回信，鲍勃先生拆开信一看，原来他的投诉信被退了回来，该店经理在这封信上批语道：“把那个该死的家伙的投诉信退回去！”

两家企业对待顾客投诉的不同处理方法，对企业带来不同的影响。三角洲航空公司由此赢得了顾客的依赖，而纽约那家饭店则名誉扫地。因此，善于倾听顾客的意见，是企业改善同顾客关系的重要内容。企业的公共关系部门在这时起着举足轻重的作用。

(2) 收集顾客的信息。顾客只是一个总体的概念，它是由各个不同的顾客群所综合的：不同的年龄群（老、中、青、少）；不同的性别（男、女）；不同的职业群（工、农、学、知识分子、干部、军人等）；不同的兴趣、爱好（地区不同、民族习俗不同、个人爱好不同）。不同的顾客对产品的看法有一定的差别。他们对产品的性能、质量、颜色、样式、包装、价格的评价以及要求不同。这些信息通过由企业公共关系人员及时地从顾客中获得，加以分类、归纳，成为企业生产、经营和决策的原始的材料和依据。

(3) 强化顾客对企业的了解。顾客对企业生产、经营往往是不够了解的。这就需要企业通过各种有效的传播手段和服务项目向顾客报道，阐述企业的发展历史、经营项目、营业状况、产品性能规格及销售方式、售后服务的具体标准和方式等。这些信息应迅速，准确地输送到顾客这方面，争取顾客的支持和信任。

(4) 尊重顾客的权利和利益。顾客应该拥有的权利，有以下几个方面：
有权不买不喜欢的产品；
有权挑选商品的式样、颜色、种类、规格；
有权了解商品的制造、使用和维修方面的知识和信息；
有权对商品的质量、款式、性能、价格提出自己的看法和建议，并有权要求这些意见被有关的工商企业所取；有权向消费者协会或有关机构投诉；

当使用不良的商品受到损害时，有权要求得到补偿。

顾客的以上权力是正当的，也是民主经营的重要方面。但往往在现实生活中，顾客的这些权力不被受到尊重。造成企业与顾客之间难以沟通的信任。因此，工商企业若要想同消费者建立并维持一个良好的相互关系，就必须主动地、尽可能全面地尊重消费者的权利、维护消费者的利益。只有在消费者感到自己的权利和利益得到企业的尊重的情况下，才会对该厂家表示信任和好感。所以工商企业对消费者的公共关系实务工作的基础，就是要尊重顾客的权利和利益。这是从根本上维护了消费者的利益。

以上几个方面的工作，是企业公共关系工作的基本做法。通过这些方法，使顾客既获得了物质上的满足（购买到所喜爱的商品），又获得了精神上的满足（获得了良好的服务以及采购商品的乐趣）。花钱花得高兴，心理上也得到了满足。这样，企业与顾客之间的关系一再得到协调，企业的真诚和文明经商的态度和以顾客为中心的经营宗旨，赢得了顾客对他的信任和喜爱。企业在市场上拥有了越来越多的顾客，在激烈的市场竞争中，处于有利的地位。企业与供应者和经销商的关系企业与供应者和经销商的关系，是最好的商业伙伴的关系。商品经济高度发达，生产社会化成为必然趋势，分工愈来愈细，对协作的要求也愈来愈高。企业与供应者和经销商也就是一种分工、

合作，以谋求共同利益的关系。虽然供应者和经销者不一定投资于企业，但他们之间的物质利益联系甚为密切。这一切，构成了他们之间密切合作、建立良好关系的前提。由于他们之间业务往来十分密切，也便于企业公共关系的开展。

1. 企业与供应者之间的关系

供应者是指对于企业的生产和经营供应各种生产要素（原材料、能源、机器设备、零部件、工具、技术和劳务服务等）。供应者所提供的要素的质量、数量、价格，直接影响到企业的生产的好坏、成本的高低、产品质量的优劣。因此，企业与供应者的关系应该着眼于以下几个方面：（1）让供货商了解企业的生产程序和生产能力，使供货商能够清楚地知道企业需要产品或原料的期限、质量和数量。

（2）向供货商提供自己的经营计划和经营策略的必要措施，使供应商明确企业对自身的希望，以便自己也能随时反映对企业要求所能达到的程度。

（3）企业与供货商要明确双方的责任，并各自向对方负责。使双方明确的共同的利益所在，并为此而共同努力，团结一致。

（4）企业与供货商要签订不同期限的合同或协议。在合同中要拟定好具体的合作方式、订价方法、检查、验收方式、结算方式、解决发生争端的方法。以避免出现问题时争吵不休、束手无策。应严肃地按合同办事。

2. 企业与经销商的关系

经销商指企业产品生产出来之后，除少数企业有直接的流通渠道外，多数企业的产品往往不是由自己直接投入市场销售，而是批发给经销商去出售。随着商品经济的发展、流通市场的扩大、分工极细的批发和零售销路的状态也在缓慢地发生着变化。

经销商指那些通过代购代销企业的产品，而获得回扣的批发商和零售商。促进批发和零售代销的重要性，随产品类型和厂商打算进入市场的规模不同而有很大的不同。如少数高档化妆品制造厂，只希望在少数特别商店中经销时，可以把产品直接送到百货商店或专营店，就需要调动这些商店的积极性，采取特制的刺激措施。而一般大众化的产品进入市场的规模较大，与本企业有联系的批发商和零售商的规模也就较大。由于经销商直接肩负着企业产品顺利地通过流通领域，实现其价值和使用价值的重任，企业与经销商建立广泛而密切的关系就是十分迫切的。

企业与经销商公共关系的准则主要在于：

（1）企业首先必须提供给经销商货真价实、质量好、造型新颖的产品；

（2）让销售商了解企业的革新创新能力，培养销售商对企业的新产品为公众接受的信心；

（3）让销售商了解企业的营销战略、产品或商标的形式。让销售商了解企业的资源、组织、领导、设备、财务等情况，树立经销商与企业长期合作的信心。

（4）企业与经销商要建立合作、互利互惠的原则；企业要使经销商在经营该企业的产品时，所获得的利润并不低于经营其他厂家同类产品的利润；

（5）企业与经销商要共同具备对消费者负责的责任心，认真对待消费者的投诉，替消费者排忧解难；

（6）学习日本零售商代销商品的做法：如果零售商卖不掉的购进的商品，保留向批发商退货的权力；批发商虽然在某种程度上承担厂商方面的风

险，也可以向厂商退货；

(7) 企业应通过多种渠道，了解从经销商处所获得的市场信息和顾客的需求变化状况，并及时了解企业在公众中的形象、信誉、产品质量、服务状况等信息。

总之，企业为了加强和发展这种联系和友好合作、促进批发商和零售商销售，通过多种渠道和途径打开产品的销路，如若不充分开展促进和批发商、零售商的代销活动，产品就无法进入流通领域。利用宣传媒介促进销售，只能引起人们对产品的注目。要使产品真正到达顾客手中，以及助其创立良好的产品和商标声誉，还离不开经销商的努力和合作。

3. 企业对供应商和经销商开展公共关系的具体实务

企业对供应商和经销商开展公共关系的具体实务，主要有以下的途径：

(1) 年度报告。如年终总结和企业经营的报告会，请供、销双方都参加，以增强企业的透明度；

(2) 大型的集会。如举办招待会、联欢会等，与供、销单位交流和培养感情，开展友好往来。

(3) 产品展览、展销会。使供、销单位了解企业的产品类型和质量等情况。

(4) 日常业务的交谈、洽谈、接待来访和互访。

(5) 为供应商和经销商提供业务咨询、广告服务，提高他们的知名度。

(6) 安排供、销等商业伙伴参观企业，以便让他们亲眼看到企业的工作情况和生产工艺流程。

企业与新闻界的公共关系

新闻界是指专门掌握和运用大众传播媒介的社会专业组织和机构。报纸、杂志、广播电台、电视台是新闻界最主要的实体，被人们称为新闻界的“四大支柱”。

企业与新闻界的关系主要是媒介关系。但新闻界对企业来说具有双重身份和人格。首先，新闻界是实现该企业公共关系目标的主要媒介；其次，新闻界又是企业公共关系的公众，而且是特殊的公众。因为它代表了社会舆论，也代表了顾客的意愿，因而成为企业界必须争取的重要公众。企业必须正视、利用新闻界的这两重身份。

企业公共关系与新闻界有其一致性的特点。企业需要新闻界通过新闻媒介传播自己的产品情况和扩大影响、树立良好的形象。而新闻界也需要企业报道经营情况，及时、准确地提供新闻素材，以便加以整理，及时向社会报道。所以说，企业公共关系事务与新闻界一样充当了中介人的角色。公共关系人员充当企业组织和社会公众之间的中介，企业组织与新闻界的中介；新闻界人士是传播者与受传播者的中介，是政府和社会大众的中介。另则，二者都扮演了一种“喉舌和耳目”的社会角色：公共关系人员是企业组织的喉舌和耳目，为组织搜集各种民意民情，将组织的有关信息发布出去，同时也充当公众的喉舌，向组织传送公众的意见。而新闻界人士，既是政府部门的喉舌和耳目，又是公众的喉舌和耳目。当然，二者在功能上略有区别：新闻界人士只是通过某些信息告知公众，而公共关系人员则是通过宣传来说服公众。

一般他说，随着现代科技进步、传播技术日益发达、先进。新闻界是具有影响社会舆论的权威性机构和组织。新闻界对社会的影响力是任何一个企业都无法攀越的。如美国新闻界可以独立地左右整个社会的舆论，被称作对社会经济、政治局势的变动具有独特作用的一根支柱。在国外，公共关系人员的第一要务就是与新闻界打交道，保持良好的关系。新闻界的工作具有信息量大、时效性强、反应敏捷、可信度高、传播面广等特点，构成企业与公众之间信息交往的加速器和放大器。因而凡是具有远见的企业领导人都乐意同新闻界打交道，并善于利用媒介关系来树立良好的企业形象。

企业与新闻界的公共关系主要有以下的重点：

(1) 企业要与新闻界保持密切、长期的联系，并要及时地向新闻界提供新闻，主动地争取公众的注意。可派专门的公关人员负责，凡遇重大事情，应通知新闻界来单位采访，并帮助新闻界了解企业的技术性较强的问题，使新闻界能准确及时地向社会报道。

(2) 由于新闻界包括的范围较多，企业的公共关系部门应采取一视同仁、礼貌、周到的态度，而决不可因为新闻单位名气大小、级别高低不同，而采取截然不同的态度。尽可能使它们获得平等的信息量、采访企业经营状况的机会。让新闻界对企业的情况和发展心里有数，时企业抱有好感。当企业发生了重大危机情况时，新闻界能以公正、客观的态度和立场采访和撰写新闻报道。

(3) 坚持尊重事实的原则。既要尊重新闻界的新闻道德，不用拉拢、贿赂、请客、送礼等手段压制和胁迫新闻界发布欺骗社会的假新闻；同时也要坚持自己的原则，不能为了讨好而一味地迎合新闻界的口味。反映、提供的消息要依据尊重客观事实的真实性原则。在新闻界矛盾较大时，任何组织都有权利向新闻媒介阐明自己在某一问题上的立场，并有权对媒介提出批评（特别是中肯的批评）。这样做不仅不会破坏关系，相反会把关系建立在更牢固的基础之上。

(4) 企业公共关系人员要培养对新闻媒介的兴趣。积极响应由新闻界发起的有益于社会的集会活动和必要赞助。这样做也会加深新闻界对企业的好感、信任感，提高了企业在社会上的知名度。

(5) 企业公共关系人员应同新闻界、编辑之间建立起个人友谊，这样做使新闻传播界及时了解企业政策和行动的意义，对扩大企业影响、争取公众支持都是十分有益的。

1984年底，上海各报先后刊登了这样一则新闻。上海保温瓶二厂生产的“长城”牌保温瓶，以旧换新。即凡在25年前购买本厂产品的顾客都可以用旧瓶无偿换取“长城”最新产品。10天中，该厂共收到各种旧瓶497件。这条新闻刊登出来以后，在用户中引起了强烈的反响。

《消费者》杂志社从保护消费者的利益出发，在《消费者》杂志上举办“害马杯”评比。由顾客提名，对企业的产品质量和服务质量进行评比。《消费者》杂志根据顾客的提名如实给予刊登后，推举出某企业获“害马杯”。该企业拒不予以接受，认为这个报道有损企业形象，是毁誉行为，于是提出起诉。不久，这则消息又被电视台公开播出。

两种不同的宣传方式，给企业造成的影响也截然不同。“长城”牌保温瓶以旧换新的消息，无疑是在宣传上海保温瓶二厂的产品质量和服务质量都是一流的，这则新闻使本来就负盛名的上海保温瓶二厂更添光彩。而电视台

播出某企业对《消费者》杂志的起诉消息，则是在变相告诉人们该企业改正错误的态度不好，使企业形象差上加差。这说明企业与媒介公众的关系是重要的，它关系到企业的声誉和形象。

《管理精英文库》总目

1. 中国商训——传统生意经 田向东 编著
2. 公司革命——股份制企业的组建与管理 甘华鸥 编著
3. 至尊制度——成功企业规章制度典范 李 军 编著
4. 至尊表格——成功企业经典管理表格 卢建成 编著
5. 管理超市——最新企业管理方法 108 孙剑华 编著
6. 拍板——企业领导决策方法 金 宁 编著
7. 统御——管理控制的理论与实践 史 斌 编著
8. 复眼——企业管理信息系统 殷浩强 编著
9. 释放能量——企业人力资源管理 李玲璐 编著
10. 大动脉——企业人事管理基础 孙宝国 编著
11. 艳阳半边天——女职员管理艺术 易季鹃 编著
12. 有话好说——管理沟通艺术 樊景丽 编著
13. 大管家——企业总务管理 王 培 编著
14. 把握全脉——企业财务管理 朱梅红 编著
15. 稽核与控制——企业审计手册 宋 杰 编著
16. 金算盘——经理人会计 李 莉 编著
17. 盈亏晴雨计——财务报表阅读指南 左 伊 编著
18. 能挣钱巧开支——企业出纳手册 卫 文 编著
19. 飞钱——企业票据管理手册 时闽南 编著
20. 明察秋毫——现代查帐手册 胥惠媛 编著
21. 财会革命——会计电算化 郑朝英 编著
22. 无故保险箱——会计错弊防范手册 刘宗沛 编著
23. 企业航图——高效办公室管理 廖普祥 编著
24. 成功有约——高效会议手册 马建国 编著
25. 世纪护照——经理人电脑学习手册 梁通才 编著
26. 手法革命——管理者工作效率手册 李子英 编著
27. 流金岁月——时间管理艺术 王 林 编著
28. 文案高手——企业常用文书范本 张 红 编著
29. 秩序与高效——生产与作业管理 赵小辉 编著
30. 生命线——质量管理手册 刘晓莉 编著
31. 市场直通车——ISO9000 系列操作指南 唐 敏 编著
32. 决胜千里——市场营销战略与战术 宋 均 编著
33. 运筹帷幄——市场营销研究与预测 郭国庆 编著
34. STP 营销——市场细分、目标市场选择与产品定位 黄建军 编著
35. 百川入海——分销渠道决策 张红侠 编著
36. 从封闭走向开放——企业涉外经贸合作实务 刘慧珠 编著
37. 纵横四海——国际市场营销指南 蒋维静 编著
38. 点石成金——企业广告实务 韩 欣 编著
39. 卖手——冠军推销手册 赵月华 编著
40. 掏心战略——市场购买行为分析 郭少丽 编著
41. 千戈玉帛——顾客抱怨处理艺术 戴 超 编著

42. 尖兵——门市经理手册 浦 洁 编著
43. 商业担保——信用证 ABC 翁 芹 编著
44. 翻云覆雨——股市赢家战略 罗锐韧 编著
45. 因形造势——股市明星风采录 何 斌 编著
46. 分享与分担——员工入股理论与实践 贾润莲 编著
47. 商战护身符——企业法律实务指南 杨小燕 编著
48. 神圣职责——企业依法纳税指南 邓益志 编著
49. 匠心独运——企业权益与合法避税 刘 洁 编著
50. 签约助手——常用合同参考样本 唐 诗 编著
51. 帮你订合同——企业签约实务 梅 燕 编著
52. 钱生钱——企业金融手册 葛长银 编著
53. 别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力 李佩兰 编著
54. 斩断黑手——贪污犯罪的作案手法与查处技巧 韩红旗 编著
55. 睁开第三只眼——常见经济欺诈现象的识别与防范 刘宝万 编著
- 著
56. 以人为本——企业劳动保护 罗 宁 编著
57. 名牌与金牌——商标管理实务 陈 平 编著
58. 高位竞争——企业形象管理艺术 赵向标 编著
59. CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝 孙秀梅 编著
60. 蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治 .. 潘小玲 编著
61. 魔道斗法——成功讨债技巧 李 玮 编著
62. 火眼金睛——企业问题的发现与解决 翟胜民 编著
63. 永远的教训——企业经营失败经典案例 李维平 编著
64. 管理导航——企业目标管理手册 卫虎娃 编著
65. 浴火重生——企业的破产、收购与兼并 钟 鸣 编著
66. 开辟主航道——企业经营战略的制订与决策 李水平 编著
67. 科学决策的工具——管理经济学 姜 东 编著
68. 团队组织与运转——组织行为学 莫 莉 编著
69. 点燃心火——员工激励手册 昌文彬 编著
70. 纵横捭阖——哈佛谈判术 张 丽 编著
71. 滴水不漏——经理人记事本活用术 程冶冰 编著
72. 和谐与冲突——儒学与现代管理 欧阳逸 编著
73. 孙子商法——孙子兵法与商战谋略 姜瑞清 编著
74. 商用兵法——管理实战韬略 周 辉 编著
75. 新编一千零一夜——故事中的管理 朱大明 编著
76. 商用《春秋》——西方管理理论与方法 ... 杨文士 编著
77. 商用战典——西方兵法与经营谋略 姬仲鸣 编著
78. 商用论语——管理大师经典语录 李春华 编著
79. 神奇的 PR——商用公关手册 赵向标 编著
80. 樱花与剑 ——日本商业智慧
- 周 辉 编著
81. 车到山前必有路——丰田公司成功模式 夏维德 编著
82. 世界的本田——本田公司成功之路 李亚龙 编著
83. M 的奇迹——麦当劳商法 杨晖军 编著

84. 经营之神——松下幸之助商法 周 侃 编著
85. 金钱魔杖——现代犹太商法 明起伟 编著
86. 放飞的龙——海外华侨成功商法 郑官英 编著
87. 蛟龙出水——台湾成功企业管理模式 南国昌 编著
88. 完美人生——管理者身体健康手册 侯章良 编著
89. 精英风采——管理者形象设计手册 南兆旭 编著
90. 会当凌绝顶——成功领导典范 吴 岩 编著
91. 超越巅峰——管理精英行为典范 胡国红 编著
92. 一代天骄——世界著名企业家成功典范 尹宝虎 编著
93. 强者风采——现代商用礼仪 杨晓静 编著
94. 心灵之光——经理人心理健康指南 王桂香 编著
95. 讨厌的上司——管理者反省手册 张红慧 编著
96. 新官上任——新任经理人工作指南 王福奎 编著
97. 长袖善舞——管理者人际关系谋略 郭瑞蓬 编著
98. 一诺千金——管理者的语言艺术 李亚萍 编著
99. 漫步地球村——管理者国际交往手册 梁桂宽 编著
100. 路路通——企业办证指南 孙建汉 编著

