

追求卓越的企业形象

— CIS 战略与策划

王超 刘波 编著
梁裕福 李盛举



中国矿业大学出版社

责任编辑 关湘雯

技术设计 许秀荣

责任校对 孙 浩

追求卓越的企业形象

王超 刘波 梁裕福 李盛举 编著

中国矿业大学出版社出版发行

新华书店经销 中国矿业大学印刷厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 4.5 字数 112 千字

1996 年 10 月第一版 1996 年 10 月第一次印刷

印数:1-1000 册

ISBN 7 - 81040 - 579 - 9

F · 96

定价:8.80 元

目 录

第一章 CIS 理论挥略	(1)
第一节 CIS 的概念	(1)
第二节 CIS 的沿革	(2)
第三节 CIS 的构成	(7)
第四节 CIS 的功能与作用	(12)
第二章 企业形象知识投影	(17)
第一节 什么是企业形象	(17)
第二节 企业形象的基础	(22)
第三节 企业形象的作用和效果	(29)
第四节 企业形象的树立和维护	(31)
第三章 企业导入 CIS 的基本原则和时机选择	(35)
第一节 企业导入 CIS 的基本原则	(35)
第二节 企业导入 CIS 的时机选择	(42)
第四章 CIS 策划的基本流程	(47)
第一节 企业导入 CIS 步骤	(47)
第二节 实态调查阶段	(49)
第三节 设计开发阶段	(58)
第四节 实施管理阶段	(61)
第五章 CIS 的理念策划	(63)
第一节 确立企业理念的作用和意义	(63)

第二节	企业理念的内容和表现形式	(66)
第三节	企业理念设计的原则和步骤	(68)
第四节	企业理念设计的内容	(70)
第六章	CIS 行为策划	(76)
第一节	公司结构设计	(76)
第二节	人事管理设计	(78)
第三节	生产管理设计	(87)
第四节	财务管理设计	(96)
第五节	营销管理设计	(108)
第六节	事务管理设计	(110)
第七章	CIS 的视觉策划	(114)
第一节	名称设计	(114)
第二节	标志设计	(120)
第三节	标准字设计	(132)
第四节	标准色设计	(136)

第一章

CIS 理论挥略

第一节 CIS 的概念

一 CIS 的一般释义

CIS 是英文 Corporate Identity System 的缩写,也可简称 CI。目前国内一般译为“企业形象识别系统”。

若根据韦氏大辞典的解释,也可将 CIS 直译为“企业统一化系统”,或“企业自我统一化系统”。由于在韦氏大辞典里,Identity 的含义有三:(1)证明、识别;(2)同一性(Sameness);(3)恒持性(Continuity)。据此,即可将 Identity 扩大解释:(1)就自身而言,是视为一体的证明功能,如身份证等;(2)就社会而言,是归属化、一体化的作用。将隶属的社会、集团、群体的价值观或利害关系,当作自己休戚与共的问题;(3)就心理学而言,是个人统一的延伸与投射,意指将他人的行为、活动、利害关系视为自己的扩大。

上面的分析,可知 CIS 所研究的是怎样将企业本身和外界所共同承认的存在意义和其具体的应有态度作整体性传达,以获取社会大众的认同,建立理想的企业形象。

二 众说纷云 CIS

不同的权威人士,对 CIS 的解释也不尽相同。

日本野村综合研究所主任上野明认为:CIS 是企业的个性鲜明地表达给外界,换句话说,就是将企业个性或特色广泛地传达给

外界,使外界产生固定的印象。

日本索尼公司理事、宣传部长黑木靖夫认为:“CI 应该译成‘企业差别化战略’,也就是在经营战略之中,如何使公司名称、标准品或商标与其它公司有所区别。”

我国学者林磐耸先生认为:CI 是指将企业经营行动以及运作,此经营行为的企业理念或经营哲学等企业文化,透过传达媒体以增进社会认同的符码系统。

吕澂先生在其《CI 战略》一书中认为:CI 是企业的创意精神、经营理念、管理政策、公共关系、产销战略、广告运作、服务品质和文化模式的统一性、代表性和权威性的法则,是这个法则的视觉化的交流和识别体系。

这些解释,都从不同角度来阐明了 CIS 的含义,但笔者认为,CIS 是一种关于企业形象的策划,是一种关于企业形象的战略。

三 CIS 的定义

CIS 是通过一系列形象设计,将企业的经营理念、行为规程和模式有序地传达给社会公众,并被社会公共认知、认同和内化的系统策略。

1. CIS 是一种企业形象策划 这种策划包括理念策划、行为策划和标志策划。

2. CIS 是一种企业形象战略 作为企业形象策划,是通过大量的调查、精心研究而制作的,是指导企业运行的行为准则,是一种企业的发展规则。这种准则与规则,通过一系列的行为操作,广泛向社会公众传达,以便在公众中建立良好的形象。

第二节 CIS 的沿革

一 CIS 的雏形与发展

CIS 这种统一企业形象化、系统化的设计形态,最早源于第一

次世界大战前,德国有家“AEG”的全国性电器公司,采用设计师彼德·贝汉斯(Peter Berhens)所设计的商标,应用在系列性的电器产品之上,形成了统一视觉形象的 CIS 雏形。

1933~1940 年间,英国“工业设计协会”会长佛兰克·毕克(Frank Pick 1878~1941 年)身兼伦敦交通营业集团副总裁时,负责规划伦敦地下铁道的设计任务。当时,聘请爱德华·琼斯顿(Edward Johnston 1872~1944 年)负责活字印刷体(Typography)的改良设计,以便应用在小自车票,大至站牌、指标的统一字体。此举激发了英国各界对字体式样改良与统一的热情,产生了热烈的响应,使得全国通用的字体造形达到明视易读的效果。

另外,马克奈·哥法(Macknight Konfer 1882~1942 年)、贝帝·史维威克(Petty Swenwiek)、爱德华·包典(Edward Budden)设计了闻名于世的地铁系列海报的设计型态,树立了伦敦别具一格的景观设计风格。而德国包浩斯运动(Banhans)创始者华尔特·格罗佩斯(Walter Gropius 1883~1969 年)参与指导地铁本部的设计,以及现代雕刻泰斗亨利·摩尔(Henry Moore)与耶普斯·泰思等前卫艺术家参与纪念碑设计工作,使得此项设计工作更为丰富、完整,且具划时代意义。毕克周密的规划与全力的投注,使得伦敦地铁的规划实例,即具备建筑景观与运输机能统一的设计型态,成为全世界首屈一指实践“设计政策”(Design Policy)的经典之作。

二 二战后欧美纷纷导入 CIS

二次世界大战后,各国经济形势复苏,工商企业蓬勃发展,各行各业的营运范围日益扩大,企业经营迈向多角化、国际化的远大目标。这使得经营者深感原有的企业形象已无法适应突飞猛进的企业实态,必须建立一套统一性、组织性的识别系统,以传达正确的企业情报,建立企业差异性的风貌,塑造独特的经营理念。

从 1950 年开始,欧美先进国家的大型企业纷纷导入 CIS,作为企业经营策略的有力工具。以“富可敌国”而著称,具有尖端科技

的 IBM 公司,在 1956 年导入 CIS。负责规划者艾略特·诺伊斯(E·Noyes)在当时 IBM 总经理全力支持下,替 IBM 开发出一套 CIS 管理系统。至今,IBM 给人的印象是“组织制度健全、充满自信、永远走在电脑科技尖端的国际公司”,IBM 可谓是“前卫、科技、智慧”的代名词。此为 CIS 开发成功的典型例证。

再如,有“美国国民共有的财产”之称的 Coca-Cola(可口可乐公司),在 1970 年,以崭新的企业标志为核心,展开 CIS 的全面性行为,带来视觉形象强烈的冲击,令人耳目一新。其花费在新 CIS 市场调查、检讨研究、导入开发、宣传教育、组织管理等过程上的财力、人力、物力委实难以计数。然而,反观可口可乐在世界各地的饮料市场,其市场占有率之高,形象之好,也是有目共睹的事实。

近几年来,CIS 已成为欧美重要的企业经营策略。IBM 的 CIS 设计顾问——诺伊斯接受美国时代杂志访问时说:“公司的一贯性设计系统,显然是企业经营管理的整体政策中,不可或缺的一环”。而曾来华推广介绍工业设计的德国 BRAUN 公司首席设计指导华富甘·史密特(Wolfgang Schmittel 著有《视觉程序:企业识别的发展》)也说:“公司的一贯性统一印象,较之特殊的个别发展更为重要,因为一个公司的产品,经由不同的媒体传播,如果缺乏一贯性的印象,即不为社会大众认识其经营目标”。因此,CIS 的产生不仅是因为市场经营的外在压力,同时也是企业内部自觉的需求。

自 1960 年开始迄今,可以说是欧美 CIS 的全盛时期,其间产生诸多杰出的案例闻名于世。如德国的 BRAUN 家电产品公司,美国的 CBS、RCA、3M、PAN、AM、EASTERN、MOBIL,意大利的 OLIVETTI 打字机公司、FIAT 汽车公司,英国的 BLUE、CIRCLE 水泥公司、LUCAS 汽车、航空机械公司等,都如火如荼地掀起企业经营策略与设计形象的新高潮。

三 CIS 在日本

比较起来,日本在 CIS 观念的引进与企业经营者接受的情况,

由于受到二次大战后战败整建工作的影响,较之欧美国家晚了近一、二十年的时间。1975年东洋工业 MAZDA 汽车开发 CIS,树立了日本第一个开发企业识别系统的典范。其后,大荣(Daiei)百货、伊势丹(ISETAN)百货、松屋(MATSUYA)百货、高峰连锁超级市场、小岩井乳业、麒麟(KIRIN)啤酒、亚瑟士(Asics)体育用品等知名的企业如雨后春笋般地涌现出来。尤其近期的美津浓(Mizuno)体育用品、富士(Fuji)软片、华歌尔(Wacoal)内衣、白鹤清酒等风行世界的国际化企业,其 CIS 均是出自美国设计顾问公司——Waterland Associates 的杰作。另外,当代美国 CI 设计大师索尔·巴斯(Saul Bass)除创造了脍炙人口的美国食品业泰斗 Lawry's,美国大陆航空公司的 CIS 外,亦接受了日本味之素调味品以及美乐达(Minolta)相机的委托,规划出驰名于世的 CIS。

值得一提的是日本 CI 专业设计公司——PAOS,在 1968 年成立之后,独立推展 CI 观念与开发作业,带动了日本企业的经营策略与传播导向。其中对于松屋百货起死回生的更生计划,在导入 CI 计划后两年,松屋的营业额就取得了增长 118% 的惊人成效。同样在小岩井乳业设计方案上,PAOS 也充分表现了 CIS 的魅力,使小岩井乳业的赠礼营业额提高了 270%。因此,该企业老板为了感激 PAOS,拨出每年赠礼收入的固定百分比给 PAOS。

1977 年日经广告研究所调查股票上市的 564 家日本公司之中,直接间接引进 CIS 的企业达 242 家,占 44.3%。由此可知,导入 CIS 作为企业战略的有力手段,是企业经营的必然走向。

四 CIS 在台湾

台湾最早引进 CI 观念的先驱,是执台湾企业牛耳的台塑关系企业。1967 年,由日本学成返台任教的郭叔雄先生,在台塑董事长王永庆的首肯之下,设计出波浪形外框,将所有关系企业标志结合起来,除了表现台塑企业塑胶材料的可塑性之外,并象征整个企业体系将绵延不断地蓬勃发展。这个“多角经营的设计政策”的表现

形式,可配合企业体系的发展、壮大,自由地组合、增加。今天,台塑已由原来的 7 个关系企业,发展至 11 个关系企业,是台湾最大的企业集团,每年营业额高达 16.5 亿美元。在《天下杂志》1984 年百大企业及百大服务业评估中,台湾企业形象拔头筹的就是台塑关系企业。由此可见,郭叔雄先生规划的台塑设计政策(Design Policy)委实居功厥伟。而王永庆的开明作风与接受新知的态度,也表现了企业经营者的别具慧眼的卓见。

随后,执台湾食品业牛耳的味全公司,因为业务快速地扩展,新产品不断地开发,并开始朝国际市场大量外销。原有双凤标志的视觉形象,已无法显示味全企业的经营内容与发展实态。于是聘请来台巡回演讲的日本设计名家大智浩为设计顾问,进行周详的市场调查与产品分析,开发味全企业的识别计划。最后,提出象征五味俱全 W 字造形的五圆标志,发展系列性传达样式,统一原有部门、产品的视觉形象,树立台湾 CIS 开发的典范。

1980 年,味全公司导入 CIS 计划 10 年之后,为了适应时代的发展,市场压力与内部需求,重新检讨整个计划实施与执行上的缺失,特委托日本伊东设计研究所进行味全 CIS 的修订计划。此次修订的结果,主要乃是将原有标准字体线端修改为弧角,增强食品美味入口的圆润特性。

1978 年,大同公司在创业 60 周年纪念之际导入 CIS,将原有长方形商标更改为圆形标志,并逐步统一大同公司中海内外各关系企业与分支机构的标志,企图把公司的形象作大幅度的调整,突破历年来以“民族工业、国货产品”自居的保守形象,进一步塑造“产品行销全球的国际性公司”的企业形象。

最近几年,台湾大型企业与外销厂商,面对经济不景气的压力,意欲发挥企业经营的能力,再创经济奇迹的出现。而改变企业形象,重新振作、突破,正是不景气中的经营策略之一。因此,台湾知名企业纷纷导入 CIS,藉此整顿内部、改善经营、增加员工的认

同,提高作业士气,并进一步将企业形象推广至消费阶层与海外市场,塑造独立品牌的企业规模,消除仿冒盗风的负面形象。

五 CIS 在中国大陆

十年前,在我国大陆几乎没有人知道 CIS 为何物,更少有企业把塑造企业形象作为自己的发展战略。经济体制改革以来,特别是在社会主义市场经济体制的建立的过程中,企业成为具有相对独立的经济利益的经济实体。因此,企业具备了实施企业形象发展战略的理论基础和实践推动力。1987 年我国成立了第一家专业形象的设计机构——广州“黑马”设计事务所,它首次将 CIS 介绍给国内市场。以后南方的一些企业纷纷导入 CIS。例如“太阳神”保健饮料于 1988 年问世,当时销售平平。企业抱着试试看的心里敲响了广州“新境界”设计事务所的大门,这家事务所设计了全新的产品形象,当以红色图形与黑色三角形为基本定位的崭新形象出现以后,产生了令人震惊的视觉效果。4 年来,这家企业产值猛增了 230 倍。如此巨大的成就,不能不说得益于良好的企业形象的设计。再如,浙江省“好来西”服装公司,由于重视企业形象的塑造,在导入 CIS 战略以后,仅几年的功夫,就发展成为中国著名的服装公司,该公司的产品,不仅进入了国内大商场,而且打入国际市场。

目前,北京也有不少企业开始关注自己的企业形象塑造。起步较早的企业有四通公司、联想集团、亚都公司、百花皮鞋厂等。1993 年 4 月,中航服务公司导入 CIS 战略,搞了一个新标志征集评审活动,社会反响较大。北京百龙实业总公司决定把 1993 年作为该公司的 CIS 年,公司董事长赵同普向全体员工发表了 CIS 宣言。

第三节 CIS 的构成

一 CIS 的构成因素

企业 CIS 系统的构成因素,基本上由下列三者所构成:

1. 理念识别(Mind Identity,简称 MI)
2. 活动识别(Behavior Identity,简称 BI)
3. 视觉识别(Visual Identity,简称 VI)

三者相互推衍,带动经营的脚步,塑造企业独特的形象。三者的关系如图 1-1 所示。

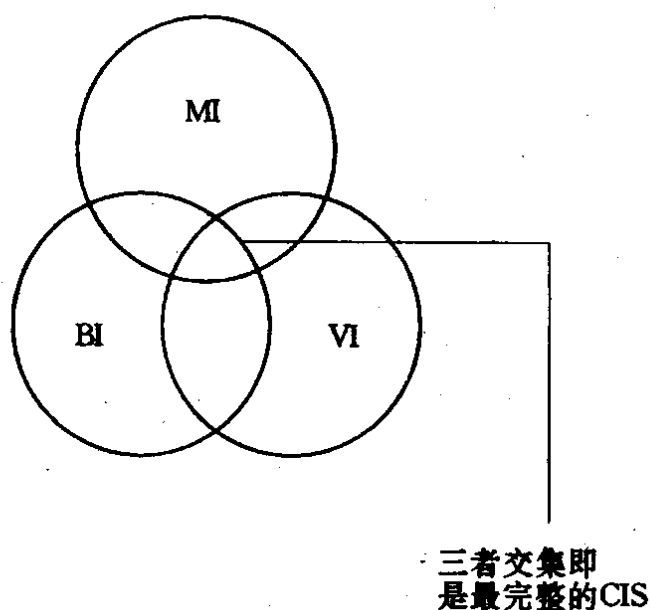


图 1-1

二 CIS 三因素的基本含义

1. 企业理念识别——MI

企业理念是指企业经营哲学、经营宗旨、经营信念、经营理想和价值观,这是企业的灵魂,也是 CIS 策划的基础。

从企业文化角度看,企业理念识别相当于企业文化的精神层,也可称之最高决策层,它左右着企业的整个运动方向、运行速度、运行空间、运行机制等。

大凡世界一流企业,都有自己出色的理念。美国 IBM 公司的企业理念为“IBM 三原则”和“IBM 三信条”,三原则是:“为职工利益、为顾客利益、为股东利益”。三信条是:“尊重个人,竭诚服务,一流主义”。

日本 SONY 在确定自己的理念识别时,建立了一整套完整的系统,他们规定自己的经营宗旨是“经营国际化”,规定的价值观是著名的“索尼精神”:

(1) 索尼公司是开拓者,它从来不跟在别人后面走路;

(2) 在前进中,索尼要为全世界服务,索尼公司永远是未知世界的探索者;

(3) 开拓者的道路充满困难,但索尼公司的人永远和谐紧密地团结在一起。

2. 企业活动识别——BI

企业活动识别是企业运行的全部规程策略。当企业确认自己的理念之后,必须制定出一套使理念具体化的措施,使理念由抽象化过渡为操作化,因此,企业活动识别是企业理念识别的外化与表现。这种企业运行的全部规程包括企业内部的管理、教育以及企业对社会的一切活动。主要表现在两个方面:一是对内,其活动主要包括:干部教育、员工教育(包括员工的服务态度、服务技巧、礼貌用语和工作态度等)、工作环境等项目。二是对外,其活动主要包括: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业和公益文化活动,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。

3. 企业的视觉识别——VI

企业视觉识别是企业在 MI、BI 的基础上,所设计的向外界传达的全部视觉形象的总和。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,包括办公用品、交通工具等处。

三 CIS 三要素的相互联系

首先我们来看看企业识别系统的要素结构图,见图 1-2。

然后我们再看看企业识别系统的组织结构图,见图 1-3。

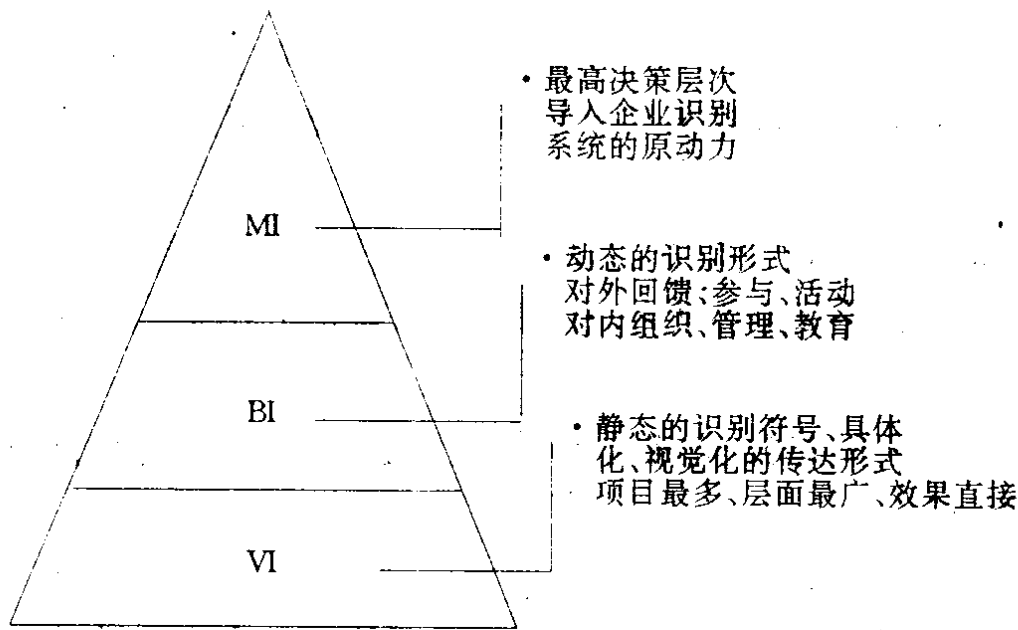


图 1-2

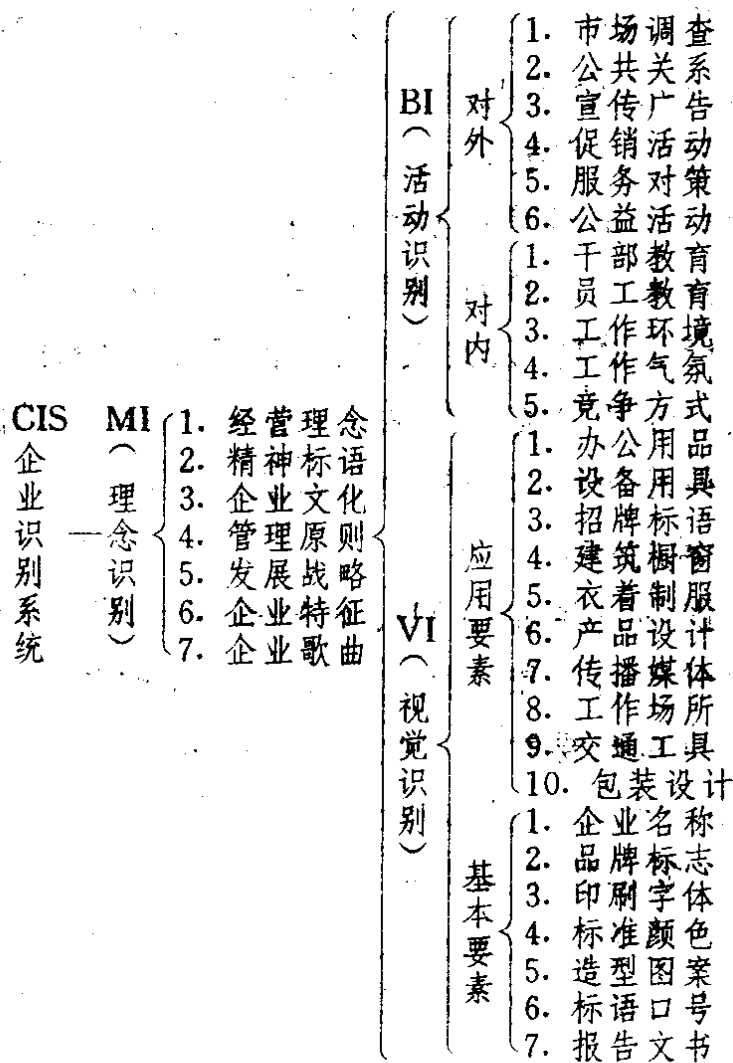


图 1-3

从以上两个图可以看出,MI、BI 和 VI 构成了一个有机整体,三者缺一不可。就像企业形象战略研究专家李蔚所作的那样比喻:如果把 CI 比作一棵树,那么 MI 就是根,BI 是茎和叶,而 VI 则是花。MI 是源泉,BI 是途径,而 VI 是表现。VI 这朵花要开得美丽,还要有 BI 这个叶扶持、茎提供运送养份,而茎运送养份则来自 MI 这个根。比喻得恰如其分。

现在我们以台湾食品业的统一企业公司为例,来说明 CIS 的各要素之间是怎样相互交融、影响而熔铸成一幅卓越的企业形象的。

该企业 MI 的核心为其精神标语:“开创健康快乐的明天,并秉承三好一公道(品质好、信用好、服务好、价格公道)的经营理念,塑造了一个值得信赖的、正派的企业形象。再由 BI 部分来看,统一超级商店的推出,震荡了台湾杂货、日用品业,普及全国的加盟店及 24 小时营业的服务精神。对消费者而言,不啻提供舒适方便、不虞匮乏的服务。另外,母亲节活动、书香社会小书印赠活动等,均对社会表达了反哺、回馈的实质行动。而 VI 部分的媒体设计与视觉形象的建立,统一企业也有其完整、独特的系统规划:亲切的小白鸽展翅迎向健康快乐的明天,暖色调的红橙色带呈现营养、健康的产品特性,统一小格言的感人小语均在传达着统一企业公司无微不至的细心、亲切。统一的、规格化的编排模式与多角化经营的产品包装、表现形式的视觉形象同一性,都表现出该企业组织系统化与管理制度化的健全和完善。

因此,一个组织健全、制度完善的企业,对于识别系统的开发与导入,应该是均衡发展、面面俱到,以构筑一幅美好的企业形象。若是一味地门面粉刷的包装工作,如大量的广告、夸张的报导以及美丽动人的视觉形式,而企业精神匮乏,投机经营,则错误传达的企业情报,终究会被消费大众揭穿,对企业经营与消费市场而言,只会造成更大的损害,绝非短视近利的蝇头小利所能弥补的。

四 重要的结论

由上面分析可知,企业理念识别(MI)方是 CIS 实施的征结,能否开发完整的企业识别系统,主要在于企业经营理念的建立和执著。经由此一思想体系扩及动态的企业活动,与静态的视觉传达设计来创造独特性的企业形象。经营理念与企业精神,属于思想、文化的意识层面。而对于内部人事、组织、制度的教育与管理,以及对社会大众的公益性活动与回馈性行为均属动态活动。MI 是为抽象思维的精神理念,难以具体显现其中的内涵,表达个体精神特质。BI 是行为活动的动态形式,偏重其中的过程,而鲜有视觉形象化的具体结果以资辨别。

所以,企业识别系统中视觉识别(VI)计划的传播力量与感染力量最为具体而直接,能将企业识别的基本精神、差异性充分地表达出来。并且可让消费者一目了然地掌握其中传达的情报信息,轻易地达成识别、认知的目的。

另外,企业识别系统的强弱与否,可由 BI 与 VI 出现的频率与强度来决定。但是主要的决策性因素还是属于 VI。因为视觉传达设计的具体符号,本身所含有的意义不需经过理解,即可直接进入个人的感觉,创造企业的形象。

而企业经营的内容、产品的特性以至企业的精神文化,必须透过整体传达系统,尤其是具有强烈冲击力的视觉符号,才能够将具体可见的外观形象与内蕴特质的抽象理念融汇成一体,以传达企业情报信息,建立企业知名度,塑造企业卓越形象。

第四节 CIS 的功能与作用

一 CIS 的功能

CIS 主要功能,可以归纳为如下几个方面:

1. 振兴经营不景气的企业

企业不景气,或是管理不善,或是营销不力。而 CIS 能创造出内部完善的管理系统,在外部推出统一形象,能够迅速地改善企业的不景气状况。

创立于上个世纪的日本伊势丹百货公司,到了本世纪 70 年代,经营开始不景气。当时许多人批评伊势丹公司“缺乏年轻人朝气蓬勃的气氛、缺乏当初创业时的开拓精神”,伊势丹的形象面临着困境。1979 年,伊势丹开始借助 CIS 来改变自己的不景气状态,确立了时髦的领导者、对明日的生活提出建议、富人情味、有亲切感、毫无虚饰、可信赖、不断的成长与发展的基本企业形象,并建立了一系列的保障形象的行为规程和视觉设计。结果,第二年,伊势丹广告宣传的支出减少 8.4%,而增加效益 32.4%,这也是伊势丹创业以来增效最大的一年。

2. 改变落后的企业形象

一些老牌的企业,尤其是像我国许多大中型企业,他们有过辉煌的历史,但现在落后了,不仅经营方针、管理方式落后,营销观念、市场观念也远远跟不上时代的发展,像这类企业,就应该借助 CI 重振昨日的辉煌。

在日本市场上,麒麟、札幌、朝日是三大名牌。1949 年,朝日啤酒占日本啤酒市场销量的 36%,但由于经营不善,到 1985 年,朝日啤酒的市场占有率降到 10%,公司处于危机之中,其社会形象被认为是毫无生气、夹着尾巴的“丧家犬”。新领导上任后,决心借助 CIS,改变落后的企业理念和企业文化,重塑企业形象,再现昔日风采。他们首先确立并全面推广了以消费者为导向,尊重人性的新的企业理念,然后又举行全面的 TQC(全面质量管理)培训,并组织了“沟通小组、品牌小组、视觉小组”,开始全面的贯彻 CIS 战略。通过这一系列的运动,朝日啤酒很快改变了“丧家犬”的形象,市场占有率从 9% 迅速回升到 20%。

3. 提高企业竞争力