



企业经营管理 经典案例评点

CI卷

李毕万 主编
广西人民出版社

(桂)新登字 01 号

策 划 温六零 彭庆国
责任编辑 曹光哲
责任校对 严 颖 李带舅

企业经营管理经典案例评点

CI 卷

李毕万 主编

广西人民出版社出版	广西新华书店发行
(邮政编码:530021	广西区计委印刷厂印刷
南宁市河堤路 14 号)	1996 年 12 月第 1 版
850 毫米×1168 毫米 1/32	1996 年 12 月第 1 次印刷
13.25 印张	268 千字 印数 1—8000 册

ISBN 7-219-03454-7/F·358 定价:18.00 元

《企业经营管理经典案例评点》丛书
编 委 会

编委会主任：侯善魁

编委会成员：高涤陈 郭冬乐

李金轩 黄国雄

冯成华 李毕万

童宛生 赵晓瑛

黄桂芝 夏 凡

序

周叔莲

企业是人类社会一定历史时期的产物，是在社会化大生产条件下产生的，它是现代社会的经济细胞和国民经济的基本单位。企业经营管理是一门新兴的学科，其历史不过百年。在西方国家中，企业经营管理和营销理论的研究发展很快，特别是在第二次世界大战后，出现了许多企业经营管理研究流派，取得了大量的研究成果。在我国，对企业经营管理的研究起步较晚。实行改革开放以来，我们逐步认识到提高企业经营管理水平的重要性和迫切性。特别是在我国建立社会主义市场经济体制的过程中，加强企业经营管理，实现企业管理现代化，对发展国民经济和社会主义现代化具有重要作用。近几年来，我国在深化企业改革中也创造和总结出了许多成功的经验，这是十分可喜的现象。但从总体来看，我国许多企业的经营管理仍是一个薄弱环节。

由侯善魁教授主编的这套《企业经营管理经典案例评点》丛书，适应了我国企业经营管理的实际和教学部门讲授相关课程的需要，应当说是一套颇有新意、很有价值的丛书，我认为，它有几个特点：

一是内容丰富，资料翔实。这一套多卷本近200万字的丛

书,涵盖了企业经营管理的全部内容,从企业项目开发、决策、营销、人才管理,到企业形象设计、公关、广告、谈判等,围绕这些内容,编著者收集了中外企业经营管理的大量案例加以说明,有根有据,具有较强的说服力,可作为企业的借鉴和参考。

二是案例阐述与案例评点相结合。从丛书选择的案例看,既有外国的,又有中国的,中外案例相互参照,既可以比较分析,又可以操作运用。尤其是每一个案例均有专家的评点,指出案例的精华所在及其成功或失败的经验、教训,起到了“画龙点睛”的作用。

三是理论结合实际。这套丛书区别于一般的“案例精选”和“案例评析”之处,在于它既有具体的典型案例,又有理论性、系统性、全面性,在给读者提供具体的实例分析的同时,又阐述了系统的企业经营管理理论,使人受益匪浅。

当然,丛书也有一些不足之处,如,有的案例面面俱到,有的评点还不够精炼。但瑕不掩瑜,我认为,《企业经营管理经典案例评点》丛书,适应了市场竞争的需要,便于那些准备在市场竞争中一显身手的企业运用于实践,发挥自己的优势,取得更大的效益,也便于经济院校学生学到更多、更生动的企业经营管理知识。因此,我很愿意向企业经营管理者 and 广大读者推荐这套丛书。

1996年10月于北京

(周叔莲 著名经济学家、全国政协委员、中国社会科学院研究员、中国工业经济协会副会长、中国企业管理研究会副会长)

丛书编写说明

随着我国经济迅速发展,现代化建设进程日益加快,海外企业大量涌入,我国企业正处于国际、国内愈来愈激烈的市场竞争环境之中。每个企业为了在市场竞争中生存和发展,除了加强“硬资源”的实力外,还必须在“软资源”方面下功夫,不断提高企业经营管理水平。据有关专家分析,我国一些企业在硬件方面并不比西方发达国家相差很大,不少企业也有一流的设备,但由于经营管理思想和运作技巧相对滞后,好的设备并没有发挥其相应的效益。而这种经营管理方面的滞后,其根本原因在于人才匮乏,经验不足。

面对这一现状,我国企业界、学术界和企业主管部门的有识之士都在积极探索、研究、学习现代企业经营管理理论和实践经验,并采取多种形式、多种渠道,一方面总结我国企业经营管理的成败得失,另一方面加强学习、介绍、借鉴发达国家企业先进的经营管理思想和运作技巧。正是出于这种现实需要和目的,我们组织编写了这套《企业经营管理经典案例评点》丛书。

该丛书采取介绍案例结合评点的形式,目的是通过真实、

生动的案例来阐释相对枯燥的理论。同时,该丛书针对企业经营管理的理论体系和实际,分卷编写,每卷又分篇,既方便读者对知识的选择和阅读,也方便大中专学校及各种经营管理培训班的教学需要。全套丛书均由经营管理方面的专家、教授编写,参与搜集资料的有关人员近40余人。所收集的案例基本上达到材料新、重点突出、具有代表性和参考价值的要求。

在编写过程中,编者参考、引用了国内外出版的有关书籍、报刊的资料。在此,我谨代表全体作者向有关出版社、报刊社和原作者表示最诚挚的谢意。

由于主客观条件的制约,丛书的编写并非十全十美,不足之处依然难免,期望得到专家和广大读者的指正、批评,共同为中国企业的发展、腾飞做出积极的贡献。

侯善魁

1996年11月于首都经贸大学

前 言

CI 是英文 Corporate Identity 的缩写, 翻译成中文, 意思是企业识别。CI 的全称应该是 CIS 即 Corporate Identity System, 中文通译为 企业识别系统。

CI 的基本含义是运用视觉设计, 将企业理念与本质视觉化、规格化、系统化。它以企业标志的造型与色彩设计作为表达核心, 将企业经营理念、管理思想, 以及生产经营战略等, 通过视觉的艺术再现, 传播给企业职工和社会公众。具体地说, 它以企业标志、商标造型、色彩设计为核心, 运用整体传播系统特别是视觉沟通技术, 将企业理念、管理特色以及营销战略与策略等传达给社会公众, 以塑造良好的企业形象。

CI 最早源于第一次世界大战前德国的一家电器公司。该公司在系列性电器上, 首先采用统一的商标, 作为企业视觉识别系统的雏形出现。1933~1934 年, 由英国工业设计协会规划的伦敦地铁, 在设计上体现出独特的视觉识别系统。1956 年, 美国 K·E·波比出版《形象》一书; 1961 年, 美国钻石出版社出版了《企业形象战略》一书, 比较系统地论述了企

业形象战略的内容及其在营销战略中的地位,CI开始为人们所广泛接受。自本世纪50年代中期以来,国际上许多企业走向多元化、国际化,纷纷导入CI,其中最为成功的当属美国的IBM公司。IBM公司从本世纪初开始经营,到1955年已成为世界著名的商务、计算机公司。从1956年开始,该公司导入CI,规划了一套CI设计管理系统,设计了体现公司开拓、服务精神的独特个性的标语,把公司全称浓缩为“IBM”,并创造出富有美感的字体造型,选用蓝色作为标准色,象征高科技的精密与实力。通过CI设计,塑造出一个组织健全、科技尖端、服务一流的电脑公司形象,成为美国公众信任的“蓝色巨人”,并在美国占据了霸主地位。随着CI在IBM公司的导入成功,CI在美国迅速发展,如美国的可口可乐公司经过多年经营,塑造了一个富有朝气,令人耳目一新的时代形象,使鲜红的充满动感的可口可乐标志出现在全世界。麦当劳确立的品质(Q)、服务(S)、清洁(C)、价值(V)四个方面的经营理念,并用金黄色双拱门作为企业重要标识系统,制造了轰动效应,使近万家麦当劳连锁店几乎遍布全球。

从欧洲到美国,以后发展到日本、港台等国家和地区,CI理论趋于成熟。美国的CI偏重于视觉识别,而日本的CI则偏重于理念识别,偏重于人性和情感管理。一个完整的企业识别系统——CI逐步趋于完善。

成功的企业形象是企业无形的资源,是宝贵的资本,是市场经济条件下企业制胜的法宝。重视企业形象塑造,搞好CI导入的现实意义与作用主要表现在以下几个方面:

1. 有利于提高企业识别力。企业识别系统在国外已风靡

40年。一个企业CI的建立,并非主观臆造而成,它是一个从经营理念到视觉艺术的再现和文化精神表达的全过程。国外许多企业塑造了成功的企业形象。目前,我国广大企业正面临着市场经济浪潮的冲击和与国际接轨的新挑战,企业必然受到国外许多具有卓越形象企业的压力,如不能科学地进行CI运作,仍然按照计划经济下的常规,以平庸形象参与市场竞争,必然会被市场经济所淘汰。因此,企业必须尽快引入CI,全面系统地塑造千姿百态、个性独特的企业形象,提高企业识别力。

2. 有利于提高企业知名度和美誉度。知名度指的是社会公众了解和知晓企业的比率和程度,美誉度是社会公众赞誉企业的比率和程度。良好的企业形象可以提高企业的知名度和美誉度,从而使企业和社会公众中产生极强的信誉和魅力。1993年,由《中国企业报》社、《企业管理》杂志社、企业管理出版社等联合主办的第二届中国企业知名度调查结果,玉溪卷烟厂、贵州茅台酒厂等百家企业荣获中国知名企业的企业百花奖。这是百家企业努力塑造成功企业形象的结果,是社会公众对其企业形象的总体评价。

3. 有利于增强企业竞争力。随着我国市场经济体制的逐步建立和不断完善,市场竞争日趋激烈。市场竞争是商品经济的产物,优胜劣汰是市场竞争的基本规律。市场经济下竞争机制的存在,促进了市场中各种商品相互之间的交流和比较,促进了参与生产和流通的各经济主体之间的竞争态势。这就势必使竞争的外在压力转化为经济主体的内在推动力。企业要想占领和扩大自己的目标市场,必须吸收他人优点,发

展自身实力,不断推出新的产品,提高产品质量,降低产品成本,塑造企业形象,使企业及其产品获得社会承认,在市场竞争中赢得优势。我国有许多名厂、名店都是靠自身的艰苦奋斗,树立了成功的企业形象,成为市场竞争中的佼佼者。如我国海尔集团出色地履行了对用户最高品质和服务标准的承诺,成为世界上最为卓越的家电企业之一。美国优质服务科学协会经过近两年对国内外市场用户直接调查和现场考察,在汇总对海尔产品的不满意见时,得出的结论是零。海尔集团从而荣获了全球优质科学服务“五星钻石奖”的顶级荣誉。

4. 有利于增强企业凝聚力。企业形象的树立,有利于激励广大职工产生荣誉感和向心力,激励广大职工产生归属感和自我成就感,激发其内在动力,自觉维护集体荣誉,为塑造良好的企业形象作出贡献。比如北京王府井百货大楼以张秉贵生前所弘扬的“一团火”精神作为企业精神,每年在全店召开“一团火”精神讨论会,从深度和广度上把握“一团火”精神的内涵和时代特征,根据不同时期的中心任务,开展以“一团火”精神为内涵的各种形式的劳动竞赛。“一团火”精神对内化为一种积极向上的团结奋进精神,对外化为一种奉献型服务精神。

5. 有利于增强企业经济实力。成功的企业形象是无形的财富、宝贵的资本,是提高企业经济效益和社会效益的重要条件。良好的企业形象一旦树立起来,就会渗透到整个生产经营管理活动中去,它能保证获得最丰富的资源供应,争取更多的人才和投资,吸引更多慕名而来的顾客,不断巩固和

扩大自己的目标市场,提高企业的商誉价值、经济价值和社会价值。如名闻遐迩的长虹电子集团通过自身形象的塑造和良好的生产经营管理,经过最新的权威品牌评估,其品牌价值达 87.61 亿元,位居全国第二品牌,其品牌价值仅次于红塔山,销售收入跃居全国电子行业之冠。

近年来,我国许多企业纷纷导入 CI 理论与技法,收到了良好效果。如本书介绍的广州太阳神、郑州亚细亚、北京蓝岛大厦等,导入 CI 后,收到了立竿见影的效果。但是,也有一些企业,或则随大流,赶潮流;或则盲目引进,照抄照搬;或则只重表面,不重实质,致使 CI 导入收效甚微。

目前,企业 CI 导入中的误区主要有以下几个方面:

盲目导入,目的不明。有的企业没有明确的导入目标,没有树立本企业的经营理念和文化特色,甚至不了解什么是 CI 和 CI 导入对塑造企业形象有何现实意义,致使 CI 导入形式化、一般化。

千厂(店)一面,缺乏个性。现代 CI 战略就是要在茫茫商海中,把本企业同其他企业区别开来,即所谓“企业识别”。只有塑造出独特而富有个性的企业和产品形象,才能使广大消费者熟记产品标徽、企业名称,成为本企业产品的忠实购买者。然而,不少企业没有深入把握本企业和产品的个性特征,而是盲目照抄国内外 CI 成功经验。据上海市太阳企业形象设计公司 1994 年进行的一项由 500 多人参与的市场调查,上海市商店经营特色退化,商店愈来愈雷同,已成为上海市商业企业形象塑造中带有倾向性的误区。

重视表面,忽视本质。有的企业把 CI 的内涵同 VI(视觉

识别)等同起来,认为导入CI,无非是给企业一个漂亮的包装,因而只在企业的视觉形象,诸如店名、标徽、企业色、广告语等方面下功夫,很少着力于企业经营理念的研究和企业文化的培育。有的企业领导认为,CI导入是企业公关、广告部门的事情,领导层很少介入CI塑造活动。

一哄而起,时过境迁。有的企业把CI导入看成是企业短期的营销策略,追求广告宣传和视觉形象的轰动效应,不能把企业形象塑造落到实处。导入期一过即时过境迁,将CI内容束之高阁。

以上种种误区,说明近年来我国企业界开展的CI导入活动尚处在初始阶段。

CI塑造是企业的一项系统工程,必须从我国实际出发,紧密联系行业和企业实际,创造出个性鲜明的企业形象。为此,必须坚持以下基本原则:

1. 民族性原则。CI是舶来品,是市场经济的产物,只有使CI中国化,才能使CI战略具有强大的生命力,使企业形象塑造落到实处。“只有民族的,才是世界的。”中国是一个具有5000年灿烂文化的历史悠久的大国。在历史长河中,积淀着光辉灿烂的文化精华。如以孔子为代表的儒家学说所极力推崇的“见利思义”的义利观;百余年来涌现的一批民族工商企业所坚持的货真价实、用户至上的经营理念,对于我们今天企业形象塑造仍有着重要的现实意义。我国企业形象塑造的民族性主要体现在以下方面:

一是在经营理念上,应突出东方人文传统,体现出儒家学说中“仁、德、信、义”的价值观念,树立正确的义利观。

所谓“仁”，孔子解释为“爱人”，这是儒家学说的核心；“德”指的是德行、情操；“信”指的是诚实信用；“义”指的是道德规范。以上基本观念在我国社会主义市场经济条件下应赋予其新的内涵。

二是在经营行为上应继承东方商人文明服务、礼貌待客、和气生财的儒商风范，发扬礼仪之邦的优良传统。

三是在商品和企业外观形象上应吸收中国传统文化精华，发扬民族特色，做到中西合璧，洋为中用，使我国商品形象在国际上独树一帜，成为华夏文化的象征。

2. 系统性原则。CI塑造应从内向外，从理念到行为活动再到视觉系统，全面展开，全方位进行。决不能错误地认为，CI只是企业的一种包装术，它应是关于企业整体形象的系统策划。其中，经营理念（MI）是企业形象策划的核心和灵魂，是CI运行的原动力和实施的基础。企业经营理念代表企业经营指导思想和基本观念，属于企业意识形态层次。由观念形态发展到行为取向，即企业的活动识别；其外化到物质识别系统，即企业的视觉识别。通过以上三个层面的系统塑造，最后达到社会公众认知、识别企业、产品，以及塑造良好企业 and 产品形象的目的。

3. 个性原则。企业形象不仅受本民族、本行业的影响，而且受本企业传统习惯和作风的影响。企业外部目标市场顾客及社会公众也对企业形象塑造有着不同要求。因此，企业应紧密联系本企业实际，创造出符合行业特征且具有鲜明个性的企业形象。企业应根据自身环境和条件、历史传统和习惯、企业家风格、职工文化素质以及目标市场消费者和社会

公众的不同要求,创造出栩栩如生而又千姿百态的个异形象。比如,美国国际商用计算机公司(IBM)根据计算机行业中产品的技术性能大体相同的情况,认为服务是用户的急需,故确定企业经营的理念是“IBM意味着服务”。美国麦当劳快餐公司根据饮食行业特征,确立公司的经营理念是“质量、服务、清洁和实惠的福音”,M状的金色拱形门是麦当劳连锁店的识别标志。我国太阳神企业的CI设计,以圆形、三角形的几何形状作为设计的基本定位。圆形是太阳的象征,寓意抛洒光明、温暖、生机和希望的经营理念,并代表健康、向上的商品功能。三角形的设置呈向上趋势,既是“APOLLO”的首写字母(APOLLO在古希腊神话中是赋予万物生机、主宰光明的保护神),又象征“人”字造型,呈现出企业向上升腾的意境和以人为中心的精神。把上述这种特定的艺术形象印在包装箱、招贴画、旗帜、户外广告上,明确地表现出企业经营理念和产品特性,从而通过企业识别系统,使公众熟记企业名称和产品,树立独特的企业形象。

4. 公众认同的原则。CI塑造的目的是为了在社会公众中树立良好的形象。因此,面向公众,使CI塑造获得社会公众和全体职工的认同应成为企业形象策划和宣传的重要原则。首先,CI塑造不仅是企业领导和公关人员的工作,必须使整个CI策划得到全体职工的认同,依靠全体职工实施。其次,CI塑造和宣传要面向消费者,体现目标市场消费者的需求。第三,企业形象塑造要体现社会公众的要求。在企业的所有公众中,社区离企业最近,建立良好的社区关系,是企业形象塑造的重要方面。第四,企业形象塑造要争取政府和

新闻媒介的信任和支持。为此，企业要争取政府的帮助，搞好与新闻媒介的沟通与交流，一方面实事求是地推销自我，另一方面积极参与社会公关活动，以取得社会各界的理解和支持。

本书作为广西人民出版社出版的《企业经营管理经典案例评点》丛书之一，其目的在于以50余个案例作为“它山之石”，献给我国广大企业家和读者，引来千万个成功企业形象之“美玉”。全书由北京商学院李毕万教授主编，王修祥、赵丽娟、刘建利、赵华、王焕霞等同志参与了案例编写，王修祥、赵丽娟协助主编做了一些组织工作。全书共分综合篇、导入篇、理念篇、活动篇、视觉篇、企业家精神篇等六篇。

由于作者水平有限，涉猎资料不够全面，难免挂一漏万，欢迎读者批评指正。所编案例主要参考了有关企业的经验汇编及其他报刊、杂志、书籍，在此谨向有关参考资料的编纂者及出版单位表示衷心的感谢。

编 者

1996年8月于北京

目 录

1	丛书编写说明
1	前 言
1	形象综合篇
5	麦当劳：金色拱门，凝聚辉煌
17	可口可乐的红色魅力
24	根植“服务”理念，塑造“蓝色巨人”
32	绿丹兰的“绿色旋风”
43	形神兼备，情满蓝岛
52	福特兴衰的前车之鉴
60	CI 导入篇
62	“白鹤”翱翔遍岛国
72	美能达怎样塑造全新形象？
80	狮王：追求“心的一致”，实现“形的一致”
87	洛杉奇：CI 托起的明星