

企業形象叢書 2

企業形象革命

加藤邦宏 著 / 編輯部 編譯



藝風堂

企業形象革命

著 / 加藤邦宏 (日)

編譯 / 藝風堂出版社編輯部

編輯顧問 / 林磐聳

序言

十幾年前，日本幾乎沒有人知道「CI」是什麼。然而，現在CI已成爲企業界的熱門話題，並有許多企業開始研究CI或計劃導入CI，甚至也有已經實行CI的公司。這種傾向以大企業爲開端，逐漸擴及於中小企業。那些關懷公司前途的主管們，常在相互間的談話中提及CI，似乎CI已成爲人們生活中所關切的一部分了。

在強化商品競爭力和推銷企業所做的一切努力中，經營者逐漸意識到企業形象的競爭力量，已成爲時代的潮流之一。爲了強化企業形象，企業界對CI的期待也愈來愈高，使得CI的發展也隨之更爲迅速、普遍。

CI(Corporate Identity, 企業識別)是歐美開發出來的經營技法；是一種藉著改變企業形象，注入新鮮感，使企業更能引起外界注意，進而提昇業績的經營技法。過去，企業形象總是以推銷、廣告、宣傳等手段來加強，但自從CI被引入日本後，一般人才領悟到這也是強化企業形象的一種方式。同時，由於數家有遠見的企業先行導入CI，並在一段時間後，逐漸產生功效，使得CI的作用得到了正面的肯定。因此，愈來愈多的企業開始對導入CI的可行性，進行檢討、研究。有的企業上上下下全都開始認真地研究CI，而公司裡的宣傳廣告部或總務部等單位，也都積極地檢討CI。

許多企業在研究了CI後，深深覺得CI並非如想像中般容易。也許由於這種結論，令一些企業裹足不前，認爲自己的公司也許無法適應這種新作風，或公司目前還未達到需要CI的時機。然而，到底是CI的那些特質令人感到不易實施呢？大概是因爲CI是一項與全體員工有關的大規模作業吧！同時CI也需要經費、時間的配合。而許多企業在考慮是否實施CI時，往往會認爲「這也許需要外國專家的協助，而且一切標誌和識別部分均須全部改變；但冷靜思考後，公司目前所使用的標誌，似乎尚未達到必須全面改換的程度……」——經過這類反省後，許多企業便僅把CI當作一項資訊或知識性的課題來處理，並未實際付諸實行。

爲什麼 CI 的實施會存有那麼多的阻力呢？因爲決定導入 CI 後，必須對公司的現狀進行檢討，同時也要展開改革作業。「改革」是多麼冠冕堂皇的一句話呀！對一般人而言，聽到他人提出建設性的改革意見，而自己又不得不接受時，其心中的滋味委實不好受。爲了誰而不得不採用 CI 呢？受到誰的強迫呢？雖說終歸是爲了自己的利益，但總是覺得麻煩而提不起勁，更懶得去理會「勞神傷財」的 CI 了。

但是，若能以長遠而積極的眼光來分析，則可發現實施 CI 與未實施 CI 的企業比較起來，具有強烈的優越性，而其影響不僅止於目前，更能明確地強化了未來的利益；由此可見，每一個企業都沒有推拖的理由。那些至今仍猶豫不決的公司，其實正爲自己挑選了一條不利的發展途徑。然而，若僅是單純地實施 CI，也無法爲企業博得充份的評價與利益。因爲 CI 依其實施內容的不同，對公司內外部所產生的效果也就有很大的差異。所以企業在決定導入 CI 後，應選擇內容優秀的 CI，至於那些平庸或品質低劣的 CI，很難使企業獲致良好的成效。

那麼，何謂「優秀的 CI」呢？這正是本書所要探討的主要問題。對優秀與否的認定，與企業所期望達到的結果具有密切關連。因爲 CI 是一種「問題解決學」，如果企業問題不能得到令人滿意的解決，則 CI 的導入也就完全喪失其價值。

CI 的真正成效，會隨著施行過程中所遭遇的諸多阻難而變得更強、影響的層面更廣。如果企業內部的某些問題，在導入 CI 後才一一被發現的話，其意義更大，所獲致的成果也愈令人滿意。所以，在「重塑企業形象」的過程中，免不了會碰到一些必須加以克服的難題。當然，絕不可認爲 CI 或優秀的 CI，是一種很容易實施的經營技法，而應慎重地考慮 CI 與企業本身的問題。

本書將採取理論與實例並進的方式，爲大家說明更多有關「優秀的 CI」之實施問題。

加藤邦宏

昭和59年3月

企業形象革命 目錄

- 2 • 序言
- 4 • 目錄
- 5 • **【壹】塑造公司新形象**
- 6 • CI熱潮的開始
- 7 • 邁向新的企業形象
- 8 • 唯有改變自己才能突破
- 13 • 對自我宣戰
- 16 • **【貳】何謂CI要素**
- 16 • 對CI的2種誤解
- 16 • CI是問題解決學
- 18 • CI的三大支柱
- 19 • 企業識別的穩定性
- 20 • 塑造良好的形象
- 21 • 消除企業情誼的互異
- 29 • **【參】企業力和形象力**
- 30 • 構成企業力的三主軸
- 31 • 幼稚的形象觀念
- 32 • 從一軸指向轉變成三軸指向
- 35 • 市場佔有率和企業收益的關係
- 36 • 對企業形象的必要投資
- 45 • **【肆】探究形象資產的構造**
- 46 • 企業形象和銷售活動的結構
- 47 • 企業形象的強弱
- 48 • 企業形象的測定
- 49 • 活躍企業舞台上的基本形象
- 50 • 基本形象和補助形象
- 52 • 何謂關鍵形象
- 54 • 企業形象對新進人員的魅力
- 55 • **【伍】CI的導入 / 企劃 / 概念構築**
- 56 • 提出CI企劃案的方式
- 56 • 如何寫出企劃案
- 57 • CI的投資問題
- 58 • 企業實態的調查
- 59 • 為什麼無法導入CI
- 59 • 決定CI成效的關鍵——總概念
- 60 • 強調企業的獨特個性
- 61 • 如何設定企業本質
- 62 • 形成企業理念的系統
- 64 • 更大膽的CI概念
- 64 • 擺脫困境再出發
- 65 • 測定事業領域
- 66 • 迎向朝氣蓬勃的企業遠景
- 77 • **【陸】企業名稱和標誌**
- 78 • 色彩和標誌的重要性
- 79 • 適合訊息傳遞的企業名稱
- 80 • 公司名稱和商標的重要性
- 80 • 名稱的機能與形象
- 81 • 感性的設計
- 83 • MINOLTA開發CI的實例
- 85 • 標誌的功能
- 87 • **【柒】從設計到管理**
- 88 • CI的設計 / 管理
- 89 • 進行各情報項目的革新
- 92 • 日本出版業的開發實例
- 95 • 溝通是進步的保證
- 97 • **【捌】自我革新的方向**
- 98 • 革新的首要條件 / 掌握問題關鍵
- 98 • 如何推展優良的CI
- 101 • 加強對內的訊息傳遞活動
- 102 • 測驗老化度
- 103 • 執行委員會
- 105 • 克服CI作業中的種種問題
- 109 • **【玖】實例簡表**

塑造公司新形象

【壹】塑造公司新形象

◆CI熱潮的開始

- 「本公司宣佈從此改用新的名稱，並藉此機會重新展開令顧客更滿意的服務。 西山股份有限公司」（1月10日／日經產業廣告）

- 立石電機公司自創業50週年紀念日5月10日起，改變原本所使用的商標「OMRON」之標準字。（1月18日／日經產業）

- 日清製粉公司已把企業的標誌、公司名稱的標準字等統一，並導入強化企業形象的CI。首先，其關係企業日清食品公司2月分將推出的新產品，已決定改用新設計的標誌。（1月27日／日經產業）

- 富山機械公司以「朝向世界性發展的富山公司」為目標而導入CI，因此從2月1日起，公司名稱、商標、標準字以及公司標誌等，都將換新。（1月29日／日經產業）

- 大洋製鋼公司——新日本製鐵系列的鍍鋅鐵板商，將從4月份起，展開強化企業形象及促銷產品的組織性宣傳活動（2月4日／日經產業）

- 以三重縣為地盤的食品超級市場八百久公司，於2月21日起，把公司名稱改為「菲列克斯」，同時導入CIS以統一企業的形象。（2月10日／日經流通）

- 「謹告各位顧客：本公司將於慶祝創業35週年的同時，導入CI系統，以全新的面貌出現。這是一項美妙的刺激，請各位拭目以待吧！」（2月14日／日經流通廣告）

- 本月14日，流理台業的大廠商井上工業與本地六家銷售部門協商，決定從4月1日起正式合併，並將公司名稱變更為「克立那普」。（2月15日／日經新聞）

- 大阪市的女裝、內衣褲製造廠商武村公司，最近導入CI，更改公司名稱為「AS」。（2月17日／日經流通）

- 過去，各企業都是自己利用廣告來加強企業印象，但目前已經出現了以PR（公關）手段為主而導入CI的地域團體。在東京市，日本橋企業團體為了紀念日本橋架橋380週年紀念，特別設計了合乎日本橋的企業標誌。（2月22日／日經新聞）

- 神奈川縣最大的食品超級市場「相鐵ROSEN」於去年合併了幾家公司後，決定開始使用新的企業標誌。（2月24日／日經流通）

- 長久以來一直受到顧客愛戴的東京電器化學工業株式會社（簡稱東電化或TDK），已從昭和58年（1983年）3月1日起，把公司名稱統一為世界通用的「TDK」。（3月4日／日經廣告）

- 菅野石材工業公司——日本最大的墓石加工、銷售廠商，為了改變企業形象而決定導入CI計劃，不但設計出公司的企業標誌，並從4月1日起把公司名稱改為「石的菅野」。（3月11日／日經產業）

- 富士臟器製藥於本月25日公開宣佈：從4月1日起，公司名稱將變

更爲「富士列比歐」。(3月26日/日經產業)

- 玩具製造大廠商脫米公司於三月份革新了 CI。(3月21日/日經產業)

- 大阪府守口市橋波地區的四條商店街和二家銷售市場合作，一起導入 CI，而把企業標誌如有篷蓋的街路、商店外觀、柱子、招牌等的色彩設計加以統一。至於建設廣告塔、統一商店街附近的形象等，正逐步進行中。(3月28日/日經流通)

- 日產汽車公司於去年12月紀念創業50週年的同時，制定新的企業標誌。而企業用的簡潔標語「受到世界人士喜愛、引導先進技術的日產公司」，也更改爲「邁向21世紀……先進技術的日產公司」。(4月1日/讀賣新聞)

- 栗田工業於4月1日導入 CI 計劃，從此使用新的企業標誌。(4月1日/日經產業)

- 「從今天起，SODE電算機系統股份有限公司更名為SODE股份有限公司，開始使用新標誌。」(4月1日/日經產業廣告)

- 可爾必思食品工業公司自1月起，改用新公司標誌，並把標語改爲「煥發氣氛的健康接觸」。(4月3日/讀賣新聞)

- 哥德威公司於3月份制定新的企業標誌(4月3日/讀賣新聞)

- 大丸公司於大阪梅田店的開店紀念日(4月27日)時，導入新的企業標誌；以「大丸帶給大家更美好的生活設計」爲公司基本形象及方針，強調時髦性、積極性、創造性、自主性，以及人間性。(4月3日/讀賣新聞)

- 學習塾關係企業功文數學研究會從4月1日起，把公司名稱更改爲「功文教育研究會」，同時採用新的 CI 標誌。(4月4日/日經流通)

- 伊藤火腿營養食品公司於創業55週年紀念日(4月18日)當天，宣佈導入 CI，並更換了公司的企業標誌。(4月19日/日經新聞)

以上是昭和58年(1983年)1月到4月底間，登載於日經、日經產業、日經流通、讀賣等新聞中，關於 CI 的報導及廣告。這些介紹都是從我的剪報中摘取出來的，由此可知，其他報章雜誌應該還有更多相關的資料。

現在正是 CI 的熱潮。依此推測，應該會有很多企業開始關心 CI，或正計劃導入 CI。但何謂「CI」呢？那些關心 CI 的企業到底在期待些什麼？有些什麼目標？已經導入 CI 計劃、或已付諸實行的企業皆能得到預期的結果嗎？

◆邁向新的企業形象

首先介紹一個案例。

鹿兒島縣的民營廣播電台「南日本廣播公司」(MBC)，於昭和58年(1983年)10月對外宣稱，公司已決定導入 CI。這家電台是昭和28年(1953年)創立的，開始時只經營收音機的廣播網，到了昭和56年(1981

年)才開始製作電視廣播節目。與其他民營廣播電台比較起來，MBC 是屬於歷史悠久的公司，也是當地第一家民營廣播電台。由於 MBC 的創辦者具有相當優秀的經營才能，所以這家公司一直穩健地成長著，至今已是鹿兒島無人不知、無人不曉的高知名度公司，也是日本全國數一數二的民營廣播電台。

南日本廣播公司從創立初期起，就非常支持當地的文化教育事業。例如：派遣幾位當地高中生到美國留學的制度，或培育初級的管弦樂團等。這些都與電台無直接厲害關係，但這家公司却一直很提倡文化事業，至今仍是如此。

在不知不覺中，一帆風順的南日本廣播公司，其經營環境已產生變化。首先，當地出現了新的競爭對手。原本，鹿兒島已有第二家民營廣播電台——「KTS」，但在昭和57年（1982年）時，又增加了第三家廣播電台——「KKB」。不久，「NHK」也跟著加入。於是，除了 MBC 外，鹿兒島已出現了三家電台。

收視率的爭奪與節目本身有關。電視台增加之後，很自然地，便會影響到各電視台在市場上的佔有率，這是問題之一。而大部分的電視節目，都必須先經新聞局批准，再交由電視台來製作。所以，電視台想充分的控制節目並非易事，也無法再像以前那樣地獨佔市場，更不能隨心所欲地控制收視率。

第二個問題則是員工的高齡化。廣播電台、電視台的設備日漸朝自動化的方向發展。在電視尚未出現前，收音機的廣播工作是一項引人注目的社會新行業，而當時服務於廣播電台的20歲青年，現在已經50多歲了。過去需要許多技術人員來控制廣播的電波，但現今科學發達，採用最新式的設備後，可以節省一半以上的人力。南日本廣播公司歷史悠久，有許多服務已達數十年之久的員工，這是一筆很難處理的人事費用。而新成立的廣播電台、電視台，則沒有高齡員工的問題，並且採用最新式的設備。

事實上，員工的高齡化或人數過多並非此公司的最大問題。南日本廣播公司的主管指出：「最大的問題不是員工數量多或高齡化。其實，員工的精神老化才是最危險的現象。」

到了1980年代，有一種新的媒體已從研究階段逐漸步入實用期，而且當它出現時，可能會根本地影響了整個廣播事業。這項訊息傳出後，令南日本廣播公司徹底的覺悟到：鹿兒島歷史最悠久的民營廣播電台，它過去的貢獻和曾經締造的光榮業績，以及將來繼續在此地求生存的保證等；都已變得虛無飄渺。

這家公司的領導人判斷：「必須想辦法建立合於潮流的公司形象，面對新時代的來臨而重新出發。」所以，南日本廣播公司在昭和57年（1982年）4月，終於實施已經討論很久的方案「導入 CI計劃」。

◆唯有改變自己才能突破

昭和57年（1982年）7月，南日本廣播公司成立了「CI準備委員會」。

首先，「CI 準備委員會」收集有關 CI 的情報，同時展開統合性的 CI 計劃立案作業。另一方面，公司也鼓勵員工多提出建議，表達與 CI 計劃有關的期待和提案，或替 CI 計劃擬出另一個名稱，因為「CI」這個名詞對他們來說，頗有聽不習慣的感覺，所以希望員工能想出另外一個更具親和力的名稱。當然，透過這些活動，也讓員工更加了解公司將要實施的 CI 計劃。

結果，委員會共收集了69個有關 CI 計劃的名稱，最後決定採用其中的 PUM (power up MBC)。「CI 準備委員會」根據公司內部的意見，開始進行 CI 的團結工作，舉辦 CI 研修會，聘請外界的專家來講解有關 CI 的問題。

當 CI 的實施計劃正式得到主管的同意後，便開始作業。昭和57年（1982年）11月，他們以企劃室為中心，着手調查 MBC 對內、對外的企業形象，亦即調查第三者對 MBC 公司的觀感。首先，他們以鹿兒島市的觀眾為對象，進行電視台形象的調查；之後，又針對觀眾代表、當地的有力人士、商業廣告顧客等一一進行面對面的訪問。

同時，為了確認經營者的方針，他們也和高級主管面談，並對公司及其關係企業的全體員工工作問卷調查。如此，經過一連串的調查後，得到各項要點如下：

①在鹿兒島，南日本廣播公司博得「親切感」、「好感」、「親和力」等良好評價。但是如果把觀眾的特性及生活樣式先加以分門別類，再對評價內容作進一步的分析，仍能發現幾項弱點。所以，MBC 未必能在廣播界保持領先的地位。

②公司內部不僅出現老化現象的自覺症狀，而且對外的活潑趣味也不足。

③依年齡和服務年資的不同，員工對公司形象的看法有相當大的差異。例如：隨著年齡的增加，愛公司、偏袒公司的趨勢也愈強大。所以，年輕員工的看法較客觀，而老資格的員工則一味偏向公司，不論對錯。

④南日本廣播公司，在地域公共性的情報機構上，得到很高的評價，同時也負擔了無法逃避的責任和使命，這些都是衍生自過去數十年的活動成果；當然，這已超過一家民營企業的責任範圍了。

調查結果對高級主管產生很大的刺激，尤其從評論內容中，可明顯的看出老資格而地位崇高的職員，由於偏愛公司而喪失了客觀性。倘若持續這種情況，公司的活動會趨向保守，事事墨守成規。然而，此種情況目前是很難改變的，因為那些公司元老具有很大的權限。

於是，高級主管們集會展開詳細的討論，其中有人誠懇的說：「都是因為我們這些老資格的人太固執的關係，現在調查中已經顯現這種情況了，所以我們必須改變觀念和行動。」

「我們必須改變……」，聽似簡單的一句話，但是要將之付諸實行並非易事。然而，南日本廣播公司還是毅然地選擇了這條難行之路。

昭和58年（1983年）3月，南日本廣播公司的新企業理念經過會議討

論後，作出如下的決定：

- ①大膽的冒險。
- ②給鹿兒島縣民一家最具親切感、親和力的電視台。
- ③表現鄉土愛，發揮指導性。

爲了塑造未來的企業形象，他們採用的方針是：「富有知性的同時，也表現出大膽的決斷作風和合乎時代的潮流感。」

南日本廣播公司的主管會議，不但決定了公司企業的新理念，也決定以新的公司目標取代舊有的方向。因此，MBC 公開對內徵求精神標語，結果收到了很多員工的提案資料，公司參考這些資料後，終於正式制定企業理念體系。

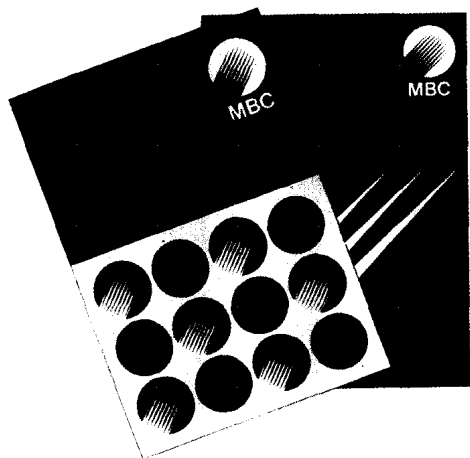
另一方面，PUM 委員會決定根據公司的企業新理念，重新形成新的 MBC 視覺形象，他們把這一份工作交給永井一正先生來負責、設計。

昭和58年（1983年）5月，新的企業標誌的原型、設計被呈示給高級主管，由他們從十幾件草圖中選出最合乎新企業理念的3件，再讓公司職員以投票方式來作選擇，以此結果爲基礎，由高級主管會議做最後的定案。

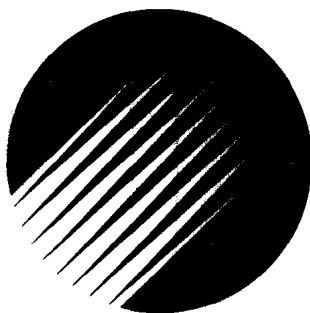
南日本廣播公司及其關係企業的未來關係的表現，則選擇最明快的設計。

至於對外的名稱，還是以「MBC」優先於「南日本廣播公司」。依據這次決定的原型，公司立刻展開設計系統的作業，進而決定了基本設計系統。之後，根據基本設計系統來進行更具體的應用設計。

在這段期間，PUM 委員會提出二首表現公司形象的歌曲，再由高級主管選擇了其中一首。公司相當重視從耳朵聽到的廣播訊息，雖然開發視覺性的形象也很重要，但是聽覺性要素的開發也不可忽略；亦即，這二者的開發必須在統合的政策下來決定。



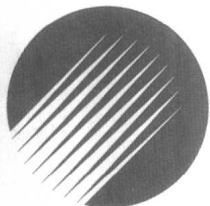
●企業識別手冊。



●企業標誌。

ここに掲げるベースワーク・デザイン・エレメントは、MBCを表示する基本的な要素である。いかなる場合でも、この基本要素を変形改造することは許されない。

0-010 シンボルマーク



0-011 MBCロコタイプ

MBC

0-012 社名口コタイプ

南日本放送

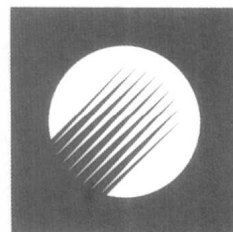
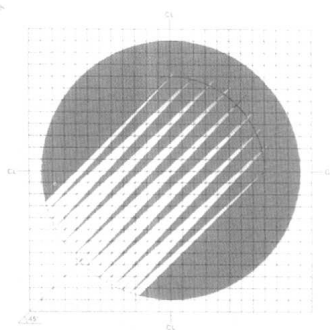
0-013 コーポレート・ステートメント

あすの鼓動をあなたと

0-014 コーポレート・カラー(MBCブルー)

0-02 シンボルマーク-2

0-021 表座用フリット



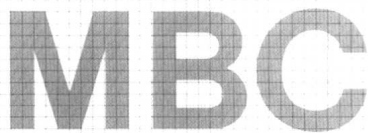
規定以下のサイズにシンボ
ルを印刷して、下記のとおり

0-04 MBCロゴタイプ

MBCロゴタイプは南日本放送というステーションの責任と品質を表示するものであり、ステーションを表示する場合主として用いられる。シンボルマークに準じ、他のロゴタイプに優先する表示である。但し、MBCロ

タイプは単体では用いることはできず、かならずシンボルマークとのシグネチャアとして0-06以降の規定に従って使用されなければならない。

Q-Q40 再現率グラフ



0-06 シグネチャー①シンボルマーク+MBCロゴタイプ

0-06はシンボルマークとMBCロゴタイプの
組み合わせを規定するものである。この2つの

をスミとし、1色みの場合、両方ともブルー又はスミとする。

0-060



0-061



0.053



0-064 ネガタイプの使用



$A \times 0.25$

11

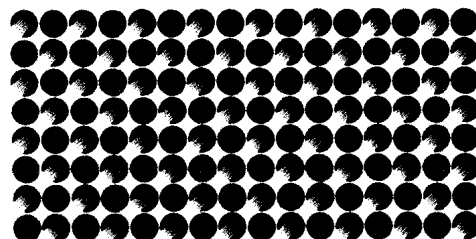
この図は、シンボルのアイデンティティとその他のエレメントの組合せを示しています。



この図は、付属的エレメント及びオーバーラップ・バリエーションを示しています。



図0-13 付属的エレメント及びオーバーラップ・バリエーション



● 企業標誌和各種標準字的組合使用規定。

● 象徵圖案的製圖法及使用規定。

■ 企業革新重點

公司在實施企業革新的同時，也着手於對外宣傳的作業。此刻，另一項不太引人注目的改革，其基礎作業也正在進行中。這是以實際改革MBC為目的，由公司員工自動參與討論。大家為了將來的事業活動，都認真的加入這項活動。

CI 計劃的情況、企業形象的調查內容和結構等，都記錄於1個月發行2次、分發給員工的「PUM 新聞」中。所以，員工們都意識到「不可以停留在表面上的變革，我們員工也應跟著改變」，於是在這種情勢之下，以公司中堅主管為中心的討論曾進行數次。例如：第1次討論中，其發表重點可歸納如下：

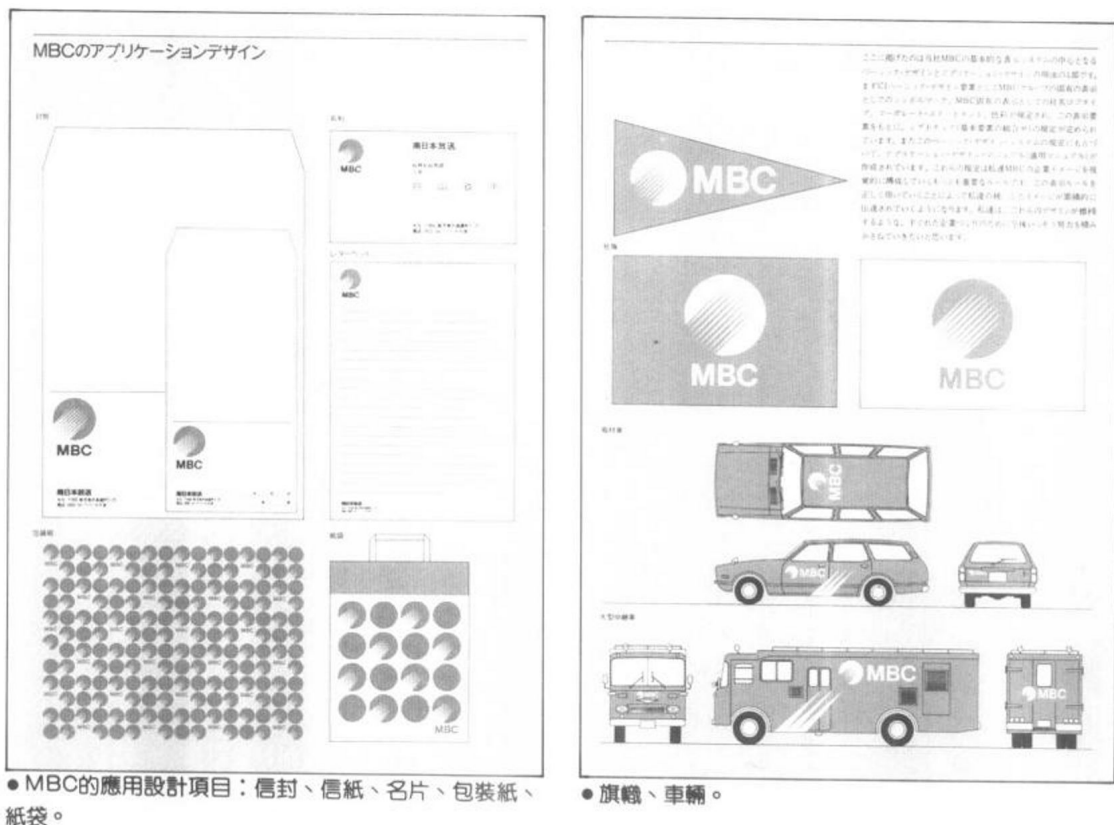
① 本公司經常召開毫無意義的會議，所以應該把會議制度合理化，而開會中所決定的事也應立刻付諸實行。

② 從調查結果來看，MBC 相當受到當地視聽者的歡迎，但是根據我們自己的觀察，事實與調查結果有一些差距。所以我們應該與當地媒體合作，更積極地推動縣民的文化活動。

③ 我們應該提供縣民更和藹可親的服務。例如：公司大門和客廳等地方應開放給觀眾參觀。其他陳列圖表也應讓來此實習的人更易了解。

④ 公司各組織之間存有一層隔閡，應互相聯繫以追求公司的利益。例如：營業部門和製造部門應互相合作，來製作節目、宣傳廣告，如此不但會得到廣告廠商的歡迎，也有助於營業。

⑤ 我們在 CI 的新觀念上，已經自我設定了必須大膽改革的方針。我



認為廣播節目的編製，應有更大膽的作風，例如：收視率最高的黃金時段，為什麼不放映自己製作的節目呢？為什麼不用鹿兒島方言報告新聞呢？

具體問題的討論，立刻被記錄而呈示給上司，並且很快地將可行部分付諸行動。此時，公司的高級主管會議正在討論 MBC 關係企業的事業戰略。如今，MBC 除了本身的傳播事業之外，另有六家與傳播有關的關係企業，今後應配合展開積極活動，才能更加發展整個企業集團的事業。討論結果決定了如下方針：

①包含於MBC本公司的MBC集團，就是具有共同資源和共同思想的集團。必須把共同的思想更明確化，同時把共同的資源做適當的分配。如此才會使事業效果發揮至最大的極限，而且人的資源——人才的潛力也能得到充分的發揮。

②民營廣播事業與當地地域有密切的關係，其事業效果也被限定於當地地域內。所以，MBC 關係企業部分必須負起超越地域界限的使命。

③採用這次設計的標誌，作為 MBC 集團共同使用的企業標誌。MBC 本公司實行 CI 之後，各關係企業也將逐漸跟著實行 CI，此刻也應儘量探究每一個企業的主體性和業務性。

◆對自我宣戰

南日本廣播公司（MBC）在實行 CI 計劃問題時，却發生了對此公司打擊甚大的事件。在 CI 計劃正式展開後不久的昭和57年（1982年）12月，MBC 創辦者，也是極有名望的本公司最高負責人畠田會長猝逝。不

但如此，一星期之後，代替了畠中會長職務的松枝總經理也逝世了。在短短1星期之中，南日本廣播公司連續舉辦了這2位最高指揮者的喪葬，因而使公司内部的人心動搖，產生極度不安的氣氛。

在這種不安定的狀態中，CI計劃發揮了某種支柱效果。曾有一段時期，公司因為受到這2位最高負責人死亡的影響，使得CI能否繼續實施都已產生了問題。最後，經過高級主管會議的討論，才決定繼續進行CI計劃。透過這次事件，也使得CI的意義和功用在MBC中的比重增大；員工們深深地感覺到，公司必須克服這次的危機才能革新，所以更熱心的參與和CI有關連的各項活動。

MBC實行CI計劃的過程，可以提供給有意導入CI的企業做參考。MBC原本預備在創業30週年紀念日時，發表昭和58年度（1983年）的企業新形象，但由於CI計劃的籌備時間過短，所以未能如願以償的實行。MBC是最著名的民營廣播事業公司，具有優良的調查機能，即使不倚賴他人，也能靠公司本身的能力進行迅速、客觀的調查活動。

雖然時間有限，但從調查到分析、從分析到概念的形成等，各階段都做得很好。尤其令人敬佩的是，公司内部有相當周全的訊息傳遞活動，使全體職員對CI的了解和認識程度，都能維持一定水準以上。因此，MBC不但對外表現出變革的決心，實際上公司本身的活動和討論都能順利的發展，且已奠定穩固的基礎。

MBC真的能革新嗎？其結果不得而知。目前，MBC針對本公司所實施的CI發表已告一段落，其關係企業的CI能否成功，亦無人可預知，當然也沒有一定成功的保證。

但是不可否認的，此企業已經邁入正途。他們公開的找出自己所面臨的一切病症，經過討論，尋求應該進行的方向。不過，在進行變革之時，總會碰到許多需要自我克服的障礙，例如：自己在面對某些事物時，也許覺得那是無法改革的；也許會認為以往並沒有這種例子；或許應該先報告上司，等他准許蓋章後再來施行等。如果想要超越這些障礙，從某方面來說，必須從事自我的破壞，變革時的痛苦便是在此。藉著導入CI的機會來革新形象的企業，當然也必須面對這類難題的挑戰。

目前，外界有許多已經實行、或正在進行CI計劃的企業。倘若CI計劃真能為企業本身帶來革新，則我們可以預知，這種計劃的施行絕對不是很單純的活動。

對企業界來說，CI是一種問題解決學，必須先提出問題。所以，事前調查所歸納出來的結論愈有效，便證明公司本身存有愈明顯的缺點，應儘速作修正彌補的工作。俗語說：「良藥苦口。」從調查中得知自己公司的缺點及不足，並因此而受到指摘時，就如同喝苦藥般產生不愉快的心情，可是為了公司的發展，必須忍痛——亦即必須變革。倘若不願意改革，那麼儘可在調查中只聽信一些令人高興的奉承話。

總之，MBC以導入CI計劃為機會而向自我宣戰，其過程值得我們作為參考、借鏡。

何謂CI要素

【貳】何謂CI要素

◆對CI的2種誤解

重新塑造理想的企業形象，使公司的內部及外圍環境均適合企業的運作，此乃 CI 之目標。然而，一般人對 CI 的內涵往往認識不清，易產生以下 2 種誤解：

其一、認為 CI 是標誌和色彩的設計問題。因此，有的企業笑稱：「本公司的 CI 早在 8 年前即已完成。」事實上，這句話的意思是指公司的企業標誌和標準字已經換新，並不代表 CI 計劃已被徹底實行了。

其二、賦予 CI 過高的期待及意義，超出了 CI 本身所涵蓋的理念。這種人會說：「CI 是企業的活動原理，確立了企業的和思想和企業的道德。所以，色彩或設計等都屬於 CI 的枝葉末節。」有人甚至說：「本公司現在所實行的 CI，主要是取其精神理念，完全與設計無關。」

上述 2 種觀念，都犯了極大的錯誤。CI 涉及企業形象——外界以何種眼光來看待公司，必然具有企業性的課題。因此，為了形成企業的形象而以設計開發為中心的活動，才是所謂的「CI」。

可是，正式進行設計作業時，應如何着手呢？最重要的是，設計應該合乎企業的活動目的，亦即事前必須先確認設計的目的和使命。反過來說，如果尚未了解企業真正的活動目的及其精神理念，就無法進行設計工作。同時，當設計依原定計劃完成之後，也並不代表大功告成了。因為，負責完成企業活動的人，是公司裡的員工，而非設計本身。為了達成公司的目標——即員工所確認的企業目的，他們必須繼續活動。至於活動結果，能否符合當初的目的而改善公司的形象？就有待進一步的追蹤調查了；這也屬於 CI 的範圍。

如此，CI 在程序上便有「設計前」、「設計」、「設計後」的 3 段考慮。

如果仔細地觀察目前 CI 的發展情形，我們很容易發現：雖然 CI 已經成為當前的熱門話題，廣泛地引起大家的興趣，但它却未必被實行得很好。更有人指出：「雖然 CI 是滿不錯的觀念，但它需要一大筆經費。」事實上，說這種話的人，對 CI 的認識只停留在一知半解之間。我們應該先對 CI 有正確的認識，才能進一步考慮——對自己的企業公司來說，什麼才是 CI？

◆CI是問題解決學

即使是對 CI 毫不關心的人，也應該知道企業形象的重要性。譬如，業務員為了推銷產品而到某地活動時，由於公司和商標的知名度低，得不到對方的信賴，因而無法把產品推銷出去；這時便充分顯現出企業形象的重要程度。另外，形象良好的公司容易徵募到工作人員，而籍籍無名的公司則乏人應徵，也很難找到公司想要的人才。有了這一層體驗後，更能感