

CI經營戰略

福村 滿◆著 王煒◆譯



T210
2F383



企 業 領 航 4

CI經營戰略

福村 滿◆著 王煒◆譯

 書泉出版社

企業領航 ④

CI經營戰略

版次／一九九六年 九 月 初版一刷 定價／ 300 元

作 者——福村 滿

譯 者——王 煒

責任編輯——石曉蓉

助理編輯——張業紅

校對人員——石 莫 張業紅

發行人——楊榮川

發行所——書泉出版社

同版臺業字第 一八四八 號

台北市和平東路二段 3 3 9 號 4 樓

電話—(02) 7 0 5 - 5 0 6 6

傳真—(02) 7 0 6 - 6 1 0 0

劃撥—0 1 3 0 3 8 5 - 3

排 版 所——南海電腦排版有限公司

製 版 所——和鑫照相製版有限公司

印 刷 所——東陞美術印刷有限公司

裝 訂 所——信成裝訂所

◎如有缺頁倒裝請退回換新

前言

隨著技術的革新和消費的激增，使得人類的經濟活動在短時期內產生巨大的變化，其因果關係似乎冥冥之中藉著上帝之手而改變。

在人的力量還微弱的時候，人們僅為獲得經濟上的利益做些事情，他們像撒嬌的孩子一樣受到了大自然的擁抱。但是，核能的開發象徵著人的力量，已壓倒了身為母體的自然界，甚至強大到可以毀壞地球無數次。人的力量對資源、環境的影響，甚至對整個地球的影響都是毀滅性的，遠超過造物主的包容力。

現在，人們應以從未有的態度，謙虛而認真地重新認識和理解自己的所為，並對其進行新的評價。換言之，我們要從資源、環境、不確定性資訊及文化等角度出發，對支撐人們生活的經濟活動和企業活動進行比以往更廣泛、更深入的思考。

反過來說，企業活動像以前那樣，一切經營目的僅為獲得經濟價值是不够的。經濟活動是人們為了生活而不可避免的一種行為。現在我們不僅要考慮其銷售額的多寡和利潤的大小這種量上的成果，而且應以勝過以往的態度捫心自問：對於人們來說，經濟活動到底帶來了

什麼？它又意味著什麼？這樣做也可以使那些能震撼人的本質因素，喚起每個人心底某種高尚品質的企業，今後更加強而有力地生存下去。

古時候，人們認為樹木、岩石、森林或高山中有神的存在，並以它作為生存的支柱。那麼現在我們應靠什麼來進行經濟活動，信仰著什麼來生存呢？

如今人們的首要之務是，不僅僅停留在宗教的角度，而是要發現統合政治、經濟、技術、文化的新的構成原理。

試圖重新探討人們經營之意義的 C I (Corporate Identification：企業形象) 的思維方法，使我們能較容易地找到上述問題的答案。

我思考 C I 問題十年有餘，且越來越熱衷此，終於將它歸納為一本書。我的 C I 論源起於當初考慮如何合理地提高「馬自達」這個商標的形象。而且，儘管說是「我的」C I 論，但這裏所彰顯的思想，並非全由我個人想出來的，而是公司全體員工想法的匯集！在七〇年代的數年間，我們為了一個共同理想而滿懷熱情，在多少個夜晚徹夜長談。

在這當中，最難忘記的是當時的宣傳部長海塚義郎先生，他曾批准我們二百萬日元的調查計畫，而這項調查是創立馬自達今天 V I (Visual Identity：視覺形象) 的開端。另一方面，帕奧斯公司的中西元男先生，對馬自達的 C I 也是不遺餘力的，他從一開始就給予我

們相當廣泛、深入、切實的指導。

還有，和我一起支持馬自達C I的同事豐島裏先生，是我從一開始構思計畫時的夥伴，第四章「通向具體化的線索」中關於廣告的論述，幾乎都歸功於豐島先生的考察。

另外，在此也向其他參與其中的同仁表示深深的謝意。

如果此書能促使C I的議論有更活躍的契機，因而有更多的人對C I感興趣，那就沒有比這更令人高興的了。

福村 滿

目錄

C I 經營戰略

前言

第一章 關於C I 1

C I 的現狀 2

C I 的定義與現實的差距 7

為提高形象的C I 9

提高形象與廣告、宣傳 16

為什麼企業要提高形象 17

不建立C I，形象也佳的企業 23

被忽略的C I 之例 27

組織體有意義經營的範例 35

企業溝通與C I 38

TQC與CI	41
--------	----

第二章 對CI的思考 49

為什麼需要CI	50
---------	----

CI是怎麼回事	67
---------	----

第三章 CI的推行方法 131

CI與人	132
------	-----

CI與組織	145
-------	-----

CI的範圍	154
-------	-----

CI的程序	157
-------	-----

CI與時間	160
-------	-----

CI與費用	162
-------	-----

CI的效果	165
-------	-----

CI與數量化	168
--------	-----

CI與教育・啓蒙 172

CI與記錄 174

CI的視野 176

第四章 通向具體化的線索 179

CI三角關係 181

經營領域與CI優先順序 191

首先要有思想 196

商品與CI 222

廣告與CI 272

營業與CI 295

內向的CI——勞務、總務的CI化 311

第五章 CI的走向 315

CI的跨行業研究 316

惠齊洛波特利的傳說 318

後記 322



1 關於 C I

CI的現狀

前幾天，早稻田大學的學生來訪，說他們想以CI問題作為畢業論文的主題，所以想了解一下。但是他們來我這裏的時候，顯得有些無精打采，後來我才知道其緣由原來是這樣：最近，一翻開有關經濟及經營管理的報章雜誌，經常可以看到「某公司引進CI戰略，當作經營計畫的支柱」諸如此類的報導。在一些專欄和專輯中，專家及一些意見領袖們，有些把CI與整個經營聯繫起來，有些則把CI作為企業溝通工具進行熱情的宣傳。看到這些，不難想像在CI概念論的背後，存在著各種體系的技術論，在引進了CI的企業中也有相應的發展。但是，抱著這種單純念頭的學生們，意外的是在號稱「引進CI」的企業中，看不到從CI教科書中所描述的那種情形。

學生們認為，這些企業雖然宣傳得熱鬧非凡，說什麼傳播戰略、企業戰略，但實際上幾乎都只停留在改變企業的形象標誌和設計體系上，甚至有的企業做出這樣令人「傷心」的答覆：「所謂的什麼CI，兩、三年前做過。現在，既沒人負責，部門也就解散了……。」

尤其使這些年輕人不悅的是，這種理想與現實之間的巨大差距。他們單純的想法是：

「說什麼戰略、技術學，實際上不過是為推銷設計的空泛理論。無論到哪家企業，都沒有看到CI與企業經營的根本結合；在實務上，CI在設計部門或推廣部門有一席之地就算不錯了。」學生們說，這些情況將會影響他們收集資料和撰寫畢業論文的觀點。

聽到這些話，雖然深感对不起學生，但心裏還是暗自同意：「確實存在這種現狀」。這是因為我從其他地方聽過這種議論，並且我也發現CI本來是一種具有企業溝通的經營戰略，但目前除有關VI（視覺形象）的書籍外，幾乎找不到其他CI的入門書籍。

到書店瀏覽一下便可發現，有關於CI的書籍大都被擺放在廣告或美術類的書架上，最近才開始有些被列入行銷分類當中。但是目前仍缺乏從整體經營的角度來論述CI與其他功能關係的書籍。

從企業整體溝通觀點來看，CI是一種經營戰略。但是，從組織、配置這種經營意圖表達的角度來看，企業的實際概況，可以說從組織上採取與經營戰略相等地位與分量的企業是極少的。

雖然有一些企業已在課級層次上開發或推進CI，但在部級層次上採取CI的企業卻幾乎見不到。像日本石橋企業的推進室、東紡的經營企劃室CI事務局、INAX的總經理室CI中心等，是少數幾家走在前面的企業。不少企業自我標榜曾應用CI，但這些企

業幾乎都只是改變一下公司的徽章或商標標誌而已。

也有的企業是把CI作為企業整體溝通的戰略，試圖除美術設計活動外，再強化公司的形象目標。雖然，這些企業在每個部門都設有委員會，但遺憾的是一段時間過後，他們只會說：「我們也曾討論過這些事情。」在這些企業中，CI只是一時性的公司內部活動，事後便不了了之。不光說是組織，就連專門負責這項工作的人也自動消失。

另一方面，有關產業、經濟方面的報紙和雜誌上，也經常可以看到「某公司引進CI，趨向多元化，形象更新」的報導。再者，來自美國所謂CI代理人說：「日本與美國相比，CI落後十年……」諸如此類的新聞也比比皆是。

如果上述這些說法是視覺形象或設計形象意義上的CI，倒是可以理解。不過，如此宣傳CI，讀者當然會感受到理論與現實之間的差距。

再者，在還沒有出現CI這個名詞以前，有些人就一直思考其理論化及實踐問題，他們渴望有與CI含意相符的實體。以彌補處理與實踐的差距。

CI不是單純的美術設計活動，而是對企業組織體和企業溝通做整體性展望的事業領域。

所謂CI，具有企業溝通的理論展望，也就是對組織體和企業的全部活動進行溝通性

的評價。但是，目前其理論和技術卻偏向於視覺形象領域。從視覺溝通的重要性和CI的歷史來看，這也是極為自然的。

有人說：「我們實際進行的是視覺形象，但如果說出來是視覺形象，深怕會被認為領域太狹窄也太膚淺了，所以便採用讓人感到有利可圖的CI這個名詞。的確，建立視覺形象，可以涵蓋CI的特徵。但是，如果號稱CI而又只當作視覺形象來考量，那麼一旦視覺形象的活動結束，也就大功告成，而專案小組、負責人員便也解散了……。」這種微妙的心理使CI至今不能成為真正的CI，不能得到全面平衡的發展。

這種模糊觀念還可見於新聞報導中對於CI一詞的錯誤註釋上。CI本是Corporate Identity縮寫，但報紙上的註釋往往寫成Corporated Identity。Corporate一詞本來已是形容詞，再加上ed的變化形態不知從何而來，真是含意不明。

由於人們沒有對CI的本質做深入的思考，加上概念構成以及與其相應的技術論也沒有形成體系，因而這種模糊註釋才行得通。

筆者以為，與其說CI是Corporate Identity的縮寫，不如說是Corporate Identification的縮寫。這是因為Identity是名詞，給人一種靜止的、完成的感覺，是一種結果。講個人的形象倒還可以理解，然而企業形象是不能自然形成的；企業形象的形成，需要有意義

的理解、明確的意圖、理論及應用技術，其活動是動態的，要由連續的、不間斷的一種運動來維持Identification，把CI作為Corporate Identification的縮寫是比較適切，不知大家是否同意？

CI不是一種已經形成的穩定形象，其全部過程應該是：把握住難以把握的東西，使它成為一種共同的認識，使用某種應用，再現技術，一直維持一種理想的形象。CI要經由有關人員及其他所有成員間的相互作用才能實現。所以我想用Identification這種他動詞尾來表達語感。

人們講產學合作，CI這一課題也與此相同。可以說它是一個只有研究者和企業相互協助才可望有更大發展的假說。至今，專家們的先驅性研究和企業的應用和實踐，使得許多人參與了CI這一課題。對於這些人來說，今後的責任和義務是，把CI作為組織和企業真正的溝通戰略。如果做不到這一點，那麼表面看起來冠冕堂皇的CI，實際上可能只被看作是多了一些角度的廣告宣傳之新手法而已。

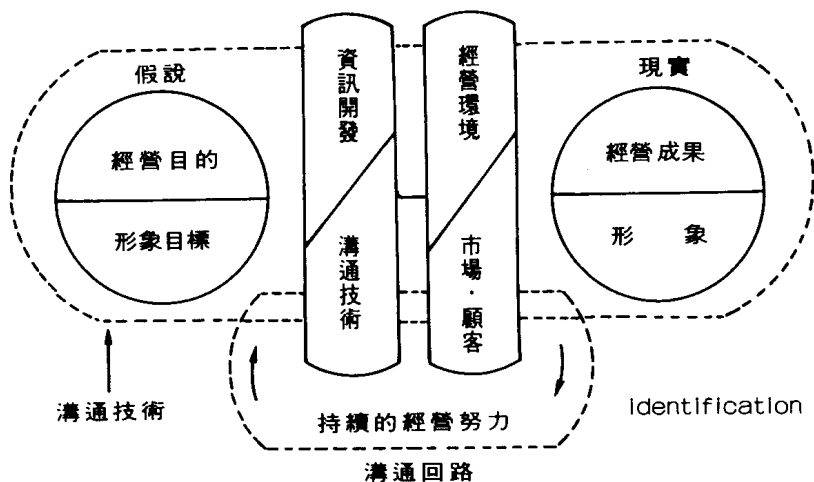


圖1-1 《DECOMAS》關於CI的定義

CI的定義與現實的差距

現在人們是如何考慮CI的呢？最為公認的專業書籍《DECOMAS》（中西元男所著）是這樣對CI下定義的：「CI是一種設立與經營目的相互一致的形象目標，為了實現這個目標而兼有經營努力的、永久性的資訊開發行為，是創造改善經營環境的溝通回路的技術體系。」

我根據自己的理解，把這一定義做了圖解說明，如上（圖1-1-1）所示。

美國著名的精神分析學家H·埃里克森，根據拉丁語identitas，即「完全相同」語意，使「形象、同一性」（identity）一詞