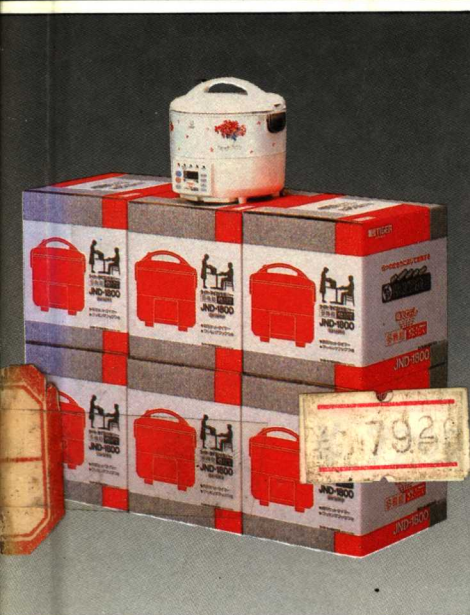


企業形象叢書 2

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

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 已成為企業界的熱門話題，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。這種傾向以大企業為開端，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 已成為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，已成為時代的潮流之一。為了強化企業形象，企業界對 CI 的期待也愈來愈高，使得 CI 的發展也隨之更為迅速、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，認為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？大概是因為 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，往往會認為「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爲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。

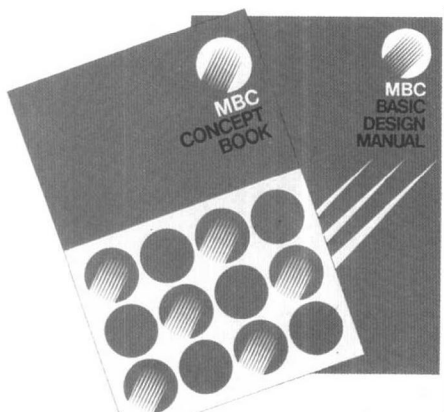
另一方面，PUM 委員會決定根據公司的企業新理念，重新形成新的 MBC 視覺形象，他們把這一份工作交給永井一正先生來負責、設計。

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。

0-01 ベーシック・デザイン・エレメント

ここに載せるベーシック・デザイン・エレメントは、MBCを表現する基本的な要素である。いかなる場合でも、この基本要素を安易に改変することは許されない。

0-010 シンボルマーク



0-011 MBCロゴタイプ

MBC

0-012 社名ロゴタイプ

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

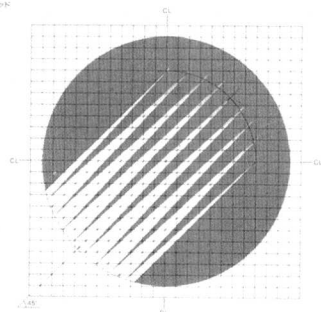
0-014 コーポレート・カラー(MBCブルー)



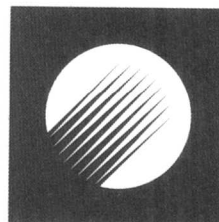
● 圖為MBC企業識別手冊中的基本設計要素頁。企業標誌、標準字、標準色(藍色)。

0-02 シンボルマーク②

0-021 高解像グリッド



0-022 ネガタイプ



ネガタイプで使用する場合は、
マーク周囲に規定以上のマージンが確保されなければならない。

0-023 ミニマム



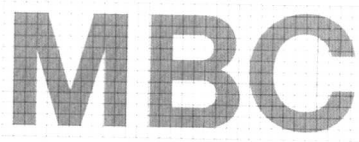
● 上圖為 MBC 企業標誌的製圖法。下圖為反白的企業標誌，使用時，標誌周圍必須大於規定的空間。右下圖規定企業標誌縮小的極限。

0-04 MBCロゴタイプ

MBCロゴタイプは原則として、ステーションの個性を表現するものであり、
ステーションを表現する要素として用いられる。ステーションマークとして、MBCロゴタイプに準ずるものとする。ただし、MBCロゴ

タイプは原則として、ステーションの個性を表現するものであり、
ステーションを表現する要素として用いられる。ステーションマークとして、MBCロゴタイプに準ずるものとする。ただし、MBCロゴ

0-040 高解像グリッド



0-041 フォントタイプ



0-042 ミニマム



● MBC は南日本廣播電台對外的名稱，其標準字不可單獨使用，必須和企業標誌組合使用。上圖是方格製圖法，中間為原型，下圖為縮小極限。

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
組合せを規定するものである。この組合せの
エレメントの組合せは原則として、
用いられるべきではない。但し、原則として
シンボルマークをMBCブルー、ロゴタイプ

を白とし、色のMの組合、
又はとる。

0-060



0-061



0-062



0-063

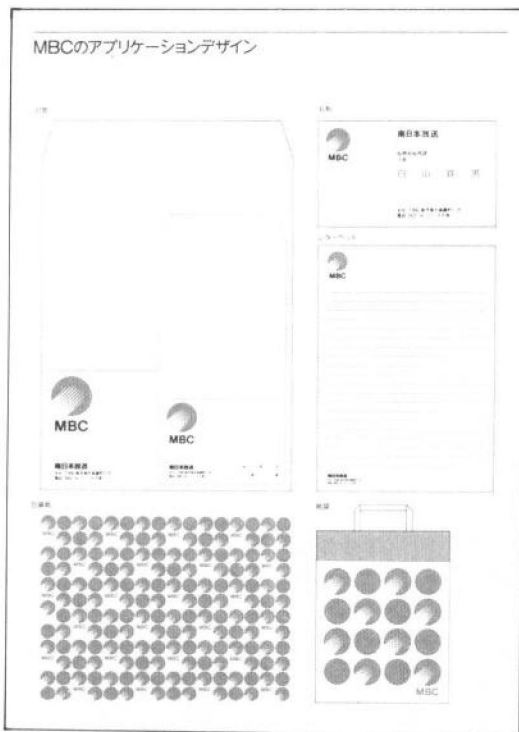


0-064 ネガタイプの使用



0-060・0-061・0-062・0-063は、
MBCのロゴタイプを白とし、
シンボルマークを黒とし、
MBCブルーの背景に用いられる。但し、
シンボルマークを黒とし、MBCブルーの背景に用いられる。

● 圖為 MBC 的企業識別手冊中對企業標誌和 MBC 標準字的組合規定。使用時，其企業標誌為 MBC 藍色，標準字為黑色。若使用單色，則規定只能採用黑色或藍色。



● MBC的應用設計項目：信封、信紙、名片、包裝紙、紙袋。



● 旗幟、車輛。

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의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，爲了形成企業的形象而以設計開發爲中心的活動，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。因爲，負責完成企業活動的人，是公司裡的員工，而非設計本身。爲了達成公司的目標——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 已經成爲當前的熱門話題，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，業務員爲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