

Corporate Identity

CI 战略案例正误讲评

CI

现代企业的脱胎换骨术

CI 战略 务实

阮志孝 编 著



一次划时代的商业心智革命
中国商人进入 21 世纪的通行证

在一个富足的社会里，人们都已不太斤斤计较价格、产品的相或不同之处。因此，商标和公司变得比产品价格更为重要。

（弗管理通书》）

企业形象难以用数量表示，是单凭道理难以说清楚的一种复杂微妙的东西，最近流行语称之为CI。

（日本CI大师上野明）

● 西南交通大学出版社 ●

CI 战略务实

——CI 战略案例正误讲评

阮志孝 编著

西南交通大学出版社

评讲误注

西南交通大学出版社出版发行

(成都 二环路北一段 610031)

郫县印刷厂印刷

*

开本:850×1168 1/32 印张:6.4375

字数:156千字 印数:1—10000册

1997年4月第1版 1997年4月第1次印刷

ISBN 7-81057-043-9/T·222

定价:13.00元

前 言

我们说 CI 是企业进入 21 世纪的通行证。我们说今天的时代是企业迈向 CI 的时代。我们还要说，世纪之交，中国企业已经开始踊跃地跨入 CI 时代。

为什么这样说？因为有关 CI 的著作已经成了“热门”畅销书，CI 热潮已经在中国掀起。

自《CI 与企业形象策划》一书出版发行以来，受到了广大读者的喜爱，尤其是企业的厂长、经理及管理人员、机关管理干部、公关工作者、大学生们更是对之特别青睐。有的学校、经济管理机关、宣传机关、企业、公关公司还把此书作为学习和掌握 CI 知识、引导和帮助企业导入、实施 CI 的必读书。不少读者亦致电、致信作者，谈感想、谈认识、谈体会的还要求当面指导，为企业实施 CI 战略出谋划策，热情洋溢于言表，使作者感到十分欣慰。

在读者的意见中，最多的是希望。希望作者能够继此书之后，进一步编写出更为务实，对企业导入、实施 CI 战略更具应用性，针对性更强的后续之作，以推动中国企业 CI 运动的深入发展。

为感谢广大读者的厚爱，满足大家的愿望，作者在此奉献《CI战略务实—CI战略案例正误讲评》一书。

本书以体现务实为根本；内容编排按CI战略的运作过程和系统结构分编分章，以展现作为现代企业战略学的CI战略的时空构成和结构系统，使其更便于企业在CI战略实践中对照研讨。本书的大量篇幅是作者自己编撰的讲评案例；对于企业实践中一些大失误，作者也进行了剖析并提出了对策建议，可以作为广大读者研究CI战略、参与CI实践的参考。

本书的出版能够适合广大读者的需要，更有利于企业导入、实施CI战略。同时，也希望广大读者继续加强与作者的联系，多提意见，多批评指正。以便作者更好地钻研CI战略，为广大读者提供更好的作品，为推动我国企业全面进入CI时代贡献力量。

作者

1997年2月

目 录

前言	(1)
第一编 CI 案例概说	(1)
第一章 CI 案例	(1)
第一节 CI 概念与CI 案例	(1)
第二节 CI 案例的应用	(7)
一、CI 案例的应用原则	(7)
二、应用CI 案例的基本方法	(8)
第二编 CI 导入案例	(11)
第二章 顺势而为	(11)
案例2-1 IBM 乘CI 发轫而	(11)
案例2-2 日本企业两度弄潮	(13)
案例2-3 台湾企业借“船”出海	(16)
第三章 相机而动	(18)
案例3-1 周年庆典是导入CI 的好时机	(18)
案例3-2 股票上市是导入CI 的好时机	(20)
案例3-3 借改善经营管理之机导入CI	(22)
案例3-4 利用扩大经营范围导入CI	(23)
案例3-5 利用变更公司名称导入CI	(25)
案例3-6 抓住社会剧变导入新CI	(27)
案例3-7 利用组建新企业之机导入CI	(29)
案例3-8 开发国际市场正好导入CI	(30)
第四章 有备而发	(33)
案例4-1 “川盐化”的CI 共识	(33)
案例4-2 日本企业的组织准备	(35)

案例4-3 日本企业导入CI的技术选择	(40)
第三编 理念形象化案例	(49)
第五章 企业理念的语言文字表现	(49)
案例5-1 日本企业理念的语言文字表现	(50)
案例5-2 中国企业理念的语言文字表现	(57)
第六章 企业理念的感性化	(62)
案例6-1 美、日企业的理念口号	(63)
案例6-2 中国企业的理念口号	(66)
案例6-3 松下电器的诵唱仪式及影响	(69)
案例6-4 《北京游乐园之歌》的魅力	(71)
案例6-5 美、日企业为什么各具特“色”	(72)
案例6-6 中国CI企业的理念色彩	(75)
案例6-7 理念广告在欧美、日本	(79)
案例6-8 “太阳神”的理念广告	(82)
第四编 企业行为表情化案例	(86)
第七章 企业行为的内部表情	(87)
案例7-1 康宝勋的情与爱	(87)
案例7-2 松下的“人情味”管理	(89)
案例7-3 梅放为什么魂断白云山	(91)
案例7-4 “海军陆战队”和汉堡大学	(93)
案例7-5 有血有肉的角色	(96)
案例7-6 通用汽车公司的“联络年会”	(99)
案例7-7 拉拢员工的心	(101)
案例7-8 “棒极了!”	(103)
第八章 企业行为的外部表情	(105)
案例8-1 只有一名乘客的国际航班	(106)
案例8-2 “金杯”对股东的表情	(108)
案例8-3 麦当劳为什么贷款150万	(110)

案例8-4 麦当劳的社区表情·····	(113)
案例8-5 “亚都”对机关事业及传媒的表情·····	(116)
案例8-6 “亚细亚”为什么改变对同行的态度·····	(118)
第五编 感性形象的设计与传播案例 ·····	(122)
第九章 企业感觉形象的设计与传播·····	(123)
案例9-1 NTT 的视觉形象设计与应用 ·····	(124)
案例9-2 INAX 以视觉形象为主体的形象世界 ·····	(127)
案例9-3 住友银行的VIS ·····	(130)
案例9-4 RICOH 的品牌视觉形象 ·····	(133)
案例9-5 健力宝全方位调动人的感觉·····	(136)
案例9-6 可口可乐的感觉形象塑造·····	(138)
第十章 企业知觉形象的设计与传播·····	(141)
案例10-1 它们为什么这样做广告 ·····	(142)
案例10-2 乐凯如何树立自己的质量信誉形象 ·····	(146)
案例10-3 “奥达克余”的35次紧急电话 ·····	(148)
案例10-4 IBM 的经营道德形象 ·····	(150)
案例10-5 健力宝的社会贡献与社会道德形象·····	(155)
第六编 CI 战略正误 ·····	(164)
第十一章 CI 战略的思维正误 ·····	(165)
第一节 “CI 意识”正误 ·····	(165)
第二节 “企业形象”正误·····	(169)
第十二章 CI 战略的陷阱与对策措施 ·····	(173)
第一节 理念陷阱与对策措施·····	(174)
第二节 行为陷阱与对策措施·····	(178)
第三节 感性形象塑造的陷阱与对策措施·····	(187)
参考书目 ·····	(193)
后记 ·····	(195)

第一编 CI 案例概说

第一章 CI 案例

第一节 CI 概念与CI 案例

CI 作为一个新概念,在中国大陆正在深入人心。但是,到底什么是CI,许多人至今尚不明白:多数企业的一般员工不甚了解;一般的管理干部亦仅耳熟而已;就是企业家当中,知道CI 的来龙去脉,确有体认者也不多。这种情况,在企业刚刚迈步走向CI 时代时是很正常的。对于企业界来说,需要一边认知,一边在实践中探索;对于为企业服务的理论界来说,也有一个一边引进、改造、创新,一边向企业界介绍,帮助企业掌握新知识、运用新知识的问题。所以,起步之初,企业对CI 的认识模糊一点,仅仅是暂时的过渡现象,就是理论上众说纷纭,也不是坏事,因为有利于事物的深入发展。

但是,我们要研究CI 案例,就必须对CI 有一个清楚的认识,就有必要对CI 的概念进行梳理,以使我们对CI 案例的勾画有一个清晰的轮廓。

CI 生发于企业经营战略。作为统一企业形象的组织化、系统

化的设计型态，最早见于第一次世界大战前德国的AEG 电器公司。这家公司采用了设计师彼德·贝汉斯（Peter Berhens）设计的系列商标应用于公司的产品，取得统一视觉形象的成功。

二次世界大战后，世界经济开始复苏，各行各业又进入蓬勃发展时期。由于营运范围日益拓展，企业经营开始迈向多元化，国际化的远大目标，企业形象问题更加受到欧美先进企业的重视。因此，从1950年开始，大型企业纷纷导入统一企业形象经营战略。但是，直到1960年前半期，对于这种崭新的战略在名称上、概念上都还没有形成共识。有的把它称为产业规划（Industrial Desin），有的把它叫作企业设计（Corporate Desin），或者把它叫作企业形貌（Corporate Look）、特殊规划（Specific Desin）、设计政策（Desin Policy）等。到后来才有了统一的称谓：Corporate Identity，即CI。所以CI的最初概念叫作“企业识别”。由企业识别的战略思想指导而规划出一整套识别系统，也就叫作“企业识别系统”（Corporate Identity System），简称CIS。所以CI也有人称它CIS。CI或CIS最初所表征的意义是什么？概而言之，就是：设计与展示一整套区别于其它企业，体现企业自身个性特征的标识系统，以突出企业形象，并以此达到在企业竞争中获胜的经营战略。因此，它又叫企业形象战略。这就是初期的CI。

回顾企业经营战略的发展史，可以看出，企业对形象的注意并不是CI出现之后才开始的。在过去，企业竞争着重在三要素，即人才、物资、财源，或者说资金。也就是说注重企业自身的实力形象。因此，其形象战略的战略指向往往是人才的竞争、物资的竞争、资金的竞争。因企业所处的状况不同，其战略视点的选择也不一样：有的从教育员工，提高人的素质着手；有的在合并、垄断，扩大经营规模上下功夫；有的则以资金充足为后盾，用铺天盖地的广告宣传压制竞争对手；有的则以协调公共关系为上策，退可以守，进可以攻，以保持自身立于不败之地。上述种种，事实

上都是在从某一个方面巩固和强化企业形象，以维持企业的生存与发展。

CI正是在这种基础上发展起来的，是企业形象战略发展的结果。这种结果的产生，导致了企业对经营资源认识的改变。日本的Total Media 开发研究所指出：“当我们考虑经营资源时，过去大多偏重人才、物资、钞票（财源）的问题，CI 出现后，才转变为人才、物资、财源和形象四大经营资源并重的观念。其中的形象主要是指视觉形象，诉诸人的感性，也就是一般人所谓的CI。其实，正确的说法应该是VI（视觉识别），亦即Corporate Visual Communication System（企业视觉传递系统）。”由此可见，初期的CI是一种企业视觉识别形象战略，它以系统的、独具特色的设计标识，对人的视觉造成强烈的、全面的、持久的冲击，给人的心智留下了难以磨灭的企业形象。其效果远胜于单一的广告宣传和公共关系调节及员工培养等，因此，它为企业所普遍重视。这种以视觉识别形象战略为主的CI在60年代的美国特别盛行，70年代在欧美处于全盛时期。

到70年代初期，以东洋工业公司为首，日本企业开始引进CI。这种引进是在1968年成立的日本CI专业设计公司—PAOS的帮助下实现的，因此一炮打响，取得了成功。随之而起，也就相继出现了大批导入CI的企业。

日本的企业在引进欧美的CI时，并没有一成不变的照搬，而是将民族理念与民族文化融入其中，对CI进行了结构上的革命与完善。

日本的CI专家山田理英指出，美国的CI定义与日本CI的定义是大相径庭的。前者认为：CI是以标准字和商标作为沟通企业理念与企业文化的工具。而后者则认为：CI是一种明确地认识企业理念与企业文化的活动。在实践上，日本的CI在标识设计上，除了标准字、商标等之外，凡是能够利用的物品都加以运用，突破

了视觉识别的限制,进而发展到以调动五官即感知觉传达信息,并且把企业理念识别(MI)和企业行为识别(BI)统合一致。因此,从成长的角度来看,从美国进入日本之后,CI才真正发展成为了层次清楚、结构完整的企业形象战略,一种新的CI战略。这种新的战略已经被注入了新的认知与新内涵。因此,山田理英认为旧有的CI(Corporate Identity)已经不太恰当。同时,他肯定了日本对CI的新定义:“Corporate Image 的形成”。也就是说CI的简称虽然不变,内涵却已改变,它表征的内容已不再是“企业识别”,而是“企业形象的形成”。山田理英对此作了阐释,他说:最初“CI”是“Corporate Identity”(企业识别)的简称,但新的定义即是将原本属于CI目的之“Corporate Image(企业形象)的形成”转变为CI的真正内涵,仍然简称“CI”。

CI在日本的发展,亦影响东亚地区,到80年代我国台湾和韩国的CI运动亦进入高潮,台湾的CI在吸收了中华民族的传统文

化之后,亦创造出了具有中国民族特色的自己的CI。

日本对于CI的贡献是巨大的。CI从“企业识别”发展为“企业形象的形成”标志了CI的成熟。但是作为企业形象革命的工具的CI,并没有因此而停滞,而是理论的深入和不断实践中继续升华,在重视MI、BI、VI,即重视CI本质的发展基础上开始更深层次的追求,突出了企业形象三大要素:外表要素;人的要素;体制要素。通过对三大要素的统合设计开发,CI推出了企业形象战略的更新型态,企业环境战略CE(Corporate Environment)。CE包括三大组成部分:一是狭义的CI,即企业的自我确立,个性化,也就是视觉性、听觉性等外表要素;二是CF(Corporate Framing),即人的要素,它包括企业员工的素质和能力;三是CD(Corporate Diagnosis),即体制要素,它包括企业的规章制度及组织结构等。

把CI的本质加以深化,把企业形象战略提升到CE,为CI的进

一步发展开拓了新的领域。在这种开拓新领域的事业中,美国的朗涛策略设计顾问公司(Landor Association)做出了卓越的贡献,其代表作品就是为医疗卫生集团AIF, 别名BELL 事业集团设计开发的以企业活性化为目标的形象战略 CE 战略,即企业环境战略。时至今日,美国的CI亦从“企业识别”、“企业形象的形成”螺旋上升到CE的更高境界,正向着与企业环境融合,协力构筑良好的都市文化、社区文化的方向发展。而日本如今也开始努力提高CI的品质,提出了消除以视觉污染为主的“CI公害”,创造品质良好的都市空间,优化企业环境形象的CI新目标。

综上所述,CI不是一个不变的概念,其内涵在随着时代的变革、企业的发展而不断地创新与变革。但是,无论怎样变,其基本精神,或追求是始终不变的。日本CI专家加藤邦宏说:对于企业界来说,“CI是一种问题解决学”。这就是CI的基本精神,CI的追求。CI无论怎样发展与变革,它始终围绕着一个理念核心在运动,这就是为企业解决问题,更明确地说是解决企业与社会、自然的关系问题。它所使用的工具就是塑造企业形象,它解决问题的方式,就是不断变革,创造新的企业形象以改善和推进企业与社会、自然的关系状况,并以此适应推动社会的发展,维护企业、社会、自然的动态平衡。因此CI战略的落脚点始终是放在企业自身形象的设计与开发上的。所以加藤邦宏说:“CI就是对企业全体进行设计工作;以企业全体的集团性活动做为设计对象,使企业本身、个性的表现合乎时代潮流。”从这种立场出发,加藤邦宏认为:“为了形成企业的形象而以设计开发为中心的活动,才是所谓‘CI’”。

CI作为设计开发企业形象的活动历经了半个多世纪。它为企业的经营管理留下了巨大的财富,这就是数量可观的企业形象设计开发事例,即CI案例。CI案例对于企业经营管理、企业的形象塑造具有极大的参考价值,许多企业对CI的认识都是通过对大量

CI 案例的学习而获得的。在引进CI的企业中，其中也有不少企业是通过有选择的学习与本企业条件相似，又在CI的引进上获得成功的同行们的经验、事例，然后结合自身的特点加以改造、创新，从而跻身先进行列的。就是推行CI战略十分成功的企业，它们也非常重视CI案例的收集、分析、研究，取人之长而补己之短，从而能够革新再革新，保持企业的活性化，使企业形象常新不衰，而始终立于不败之地。对于CI专业设计公司来说，CI案例的参考应用价值更是不言而喻。这些公司除了在为客户开展业务中整理、编写、积累了大量的CI案例之外，都有专门的CI案例收集管理部门。正是这类CI案例收集管理部门，为设计开发者们提供了丰富的营养，或者说提供大量的CI策划，设计技巧和取得成功的各种正反经验。国际著名的CI设计公司，如日本的PAOS，美国的Landor Association，台湾的艾肯（ICON）之所以取得世界性的成功，其因素是很多的，也不尽相同。但有一点却是共同的，那就是它们对案例的研究、利用都下了精绝的工夫。它们的许多卓绝的具有方向性和典范性的设计，其灵感都来自于对各种案例的分析、研究，有的事实上就是对不同案例的挖掘、改造与创新。CI案例，对于CI的研究者来说，其重要性也绝不亚于企业和专业设计公司。CI的理论必须从实践中概括、升华。CI是企业实践的产物，不是经院学派在“象牙塔”中的架构。CI理论家不仅关心，而且往往积极地参加企业的CI工作。除了亲身实践之外，他们很大一部分精力也都用在了收集、研究CI案例，从中提炼最本质、最精华的部分以丰富和营养自己的头脑，发展自己的创造思维，从理论上提高CI，升华CI，从而更好地为指导企业形象革命作出自己的贡献。

第二节 CI 案例的应用

CI 案例是CI实践的产物，是现代企业经营管理活动的结晶。用CI专家们的话来说，是现代企业的实质资产。这笔资产应用得好，有利于更多的企业变革，提升企业形象，实现现代化，给企业带来更多的经济效益和社会效益。当今之时，CI运动正风靡世界，CI案例正为企业界广泛关注。如何应用好CI案例，如今也就成为了许多正在迈步跨入CI时代的中国企业特别关心的问题。对于这个问题应该怎样把握？主要应注意两方面：一是把握好应用原则；二是掌握基本方法。

一、CI 案例的应用原则

CI案例的应用原则主要有以下三项：

1. 客观性原则

所谓客观性原则包括两点：

第一，在应用CI案例时，要明确案例的客观性。不管是来自于企业自身CI活动的案例，还是其它企业留下的案例，都是客观事物的运动轨迹作用于人的大脑的产物。因此，它具有很强的客观性，不会因使用对象的改变而改变；

第二，正因为如此，案例的使用者必须站在客观的立场上，也就是说，案例的使用者必须持客观的态度接受案例提供的内容，从中去探索，研讨CI战略的原则、策略，去学习塑造现代企业形象的艺术与方法。概括起来，也就是说要把CI案例的客观性和应用者的客观情况相一致。这样我们才能获得有关CI的正确知识，并用之企业实践或理论研究。

2. 实事求是原则

CI案例是企业实施CI战略，塑造自身形象的实际事例。我们

要想从中获得真知，就必须立足于它们所提供的事实，从中去发现CI作为企业形象革命的最新、最有力、最现代化的武器的价值；从中去研究联系着各种事实的内在因素以及包含在事实中各种矛盾，以利于企业更好地导入CI，革新CI。所以，应用CI案例，必须要把握好实事求是的原则。如果我们放弃或忽略这一原则，应用CI案例就极其危险，就很有可能产生刻舟求剑的效果，无助于企业形象的提升。

3. 具体问题具体分析原则

CI案例，无论是专题案例还是综合案例，其内容都有特定的范围，展示的都是具体的人、物、事件，而且，这些人、物、事件都是作为企业CI活动的具体因素存在与发挥作用的。所以，不同的案例，由于人、物、事件的不同，往往体现出很强的特殊性，再加上时间、空间以及人文、自然条件的不同，这种特殊性就显得更为突出。因此，对于CI案例的应用者来说，具体问题具体分析就显得尤为重要。例如，导入CI企业的标识设计案例，其内容是最具个性特征的。企业在参考这类案例时，就必须对案例的内容作具体分析，对设计作品动因、设计背景、作品主题及象征意义、所体现的民族特点、文化价值观念等都要掌握。这样才能够抓住标识设计要旨，也才能结合企业自身的实际情况，创造出自己的富于独特个性的标识。否则，依样画瓢，一味模仿，结果就只有失败，不仅不能突出企业形象，相反会损害企业形象，甚至毁损整个企业。

二、应用CI案例的基本方法

应用CI案例的基本方法可以用10个字来概括，这就是：熟悉、分析、比较、吸取、创新。

1. 熟悉

CI案例承载的是企业CI活动的既成事实，从时间轴来看，也

就是CI活动的史实。哪怕是昨天的事实,今天也就成为了史实,也就是说成为了历史,历史对于运动着的现实有着借鉴、教育、示范、揭示真理的作用。但是产生这种作用的前提是必须熟悉历史。要运用CI案例所承载的史实为企业导入CI、革新企业形象的现实服务,第一步就是要熟悉案例,弄清事实,也就是事例。烂熟于心,也才能找到历史史实与现实的CI活动的结合点,充分发挥CI案例的作用。

2. 分析

分析是能否用好CI案例的关键。分析CI案例的方式主要有两种:一种是专题分析;一种是综合分析。

专题分析又叫“带着问题分析”、“直入式分析”或“目标分析”。专题分析的针对性极强,它往往针对某一问题,选取某一角度、某一侧面、某一环节进行切入分析。这是一种深层次分析。它的优点在于目标明确,重点突出。采用这种分析方式,有利于案例的应用者尽快掌握案例,深入本质。这是CI案例分析中常用的方式,特别是在个案分析中运用相当普遍。

综合分析注重的是全面、系统的分析。这种方式多用于大型案例及多个案例的关系分析。它要求案例使用者对案例相当熟悉。从思维方面来看,案例分析者既需要善于发散式思维,具有对案例条分缕析的能力,又需要有善于统合思维,擅长要素组合的功力。要达到上述水平,对于企业经营管理者来说,需要多收集案例,多下功夫。对庞杂繁复的案例,可以采取专题分析的办法,把案例分层次、分侧面加以切割,分成若干专题来解决,然后抓住主要问题加以集中,再分析其中的主要矛盾。多个案例亦可以这样处理。

3. 比较

比较是实践中学习知识、技能的特别重要的方法,也是科学研究中常用的方法。比较和分析往往是结合在一起的。对CI案例