

劳伦斯·D·阿克曼／著
塑造个性化企业形象的八条法则

形象决定命运

Identity is Destiny

我们是谁？
我们代表什么？
我们何以与众不同？
我最适合的是什么地方？



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

劳伦斯·D·阿克曼／著
王楠崇 译

形象决定命运

Identity is Destiny



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

形象决定命运/ (美) 阿克曼著, 王楠崇译. —北京: 中信出版社, 2002.8

书名原文: Identity is Destiny: leadership and the roots of value creation

ISBN 7-80073-525-7

I. 形… II. ①阿… ②王… III. 企业形象-企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第046244号

Identity is Destiny: leadership and the roots of value creation

Copyright © 2000 by Laurence D. Ackerman.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Berret-Koehler Publishers, Inc. through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. and Beijing International Rights Agency.

ALL RIGHTS RESERVED.

形象决定命运

XINGXIANG JUEDING MINGYUE

著 者: [美] 劳伦斯·D·阿克曼

译 者: 王楠崇

责任编辑: 张 金 **责任监制:** 朱 磊 王祖力

出版发行: 中信出版社 (北京市朝阳区新源南路6号京城大厦 邮编 100004)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 霸州市长虹印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 **印 张:** 8 **字 数:** 180千字

版 次: 2002年8月第1版 **印 次:** 2002年8月第1次印刷

京权图字: 01-2002-2790

书 号: ISBN 7-80073-525-7 / F · 370

定 价: 19.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换, 服务热线:
010-64648783

企业形象是当今管理界被滥用得最厉害的概念之一。以至于很多企业家都在怀疑。对它的强调能不能产生真正的价值。普遍理解的企业形象是它最肤浅的含义：企业名称、商标类型和广告语。事实上，企业形象的内涵被长期的浅薄理解忽略了，它对处在激烈竞争中的企业有着关乎命运的决定性意义。企业形象管理大师劳伦斯·D·阿克曼指出，企业形象是一个企业和其他企业区别开的独特价值，这个价值不是对其他知名企业的模仿，不是对企业某一方面特色的强调，它是完整而丰满的，它决定企业会走到哪里，也决定企业走多远。如果不了解形象最完整的意义，企业领导者所做的一切就会造成企业组织上的真空，它会严重损害领导者开展诸多工作的能力。比如：激发员工、生产出反映员工热情的成果、让消费者愿意跟企业做生意、与投资人建立根深蒂固的信任，使他们即使面临不可避免的金融动荡，也要与企业同在。

劳伦斯·D·阿克曼根据自己多年来从事企业品牌管理、形象咨询方面的经验，总结出了重新塑造企业形象，进而创造出自己企业价值的有效方法。本书对许许多多规模各异、类型迥然的公司进行了深入研究，总结出塑造企业全新形象的八条法则。作者以自己的亲身经历，披露了众多知名企业发现和树立形象、重新定位、进而确立和贯彻核心价值观、更新商业策略、提高竞争力的全过程，还独家展示了收购、合并后的企业该如何确立全新形象的方法。

劳伦斯·D·阿克曼根据自己深入的研究阐释了一个根本的命题：对于那些还没有意识到企业形象重要性的企业来说，首要的问题是认清，形象是决定着每一个企业前途的根本力量，也是决定着与企业相关的每一个人前途的根本力量。否则，企业就会埋没自己身上最有竞争力的价值，企业的生产潜力也将继续尘封下去。

作者简介

劳伦斯·D·阿克曼 出生于纽约市，在卡耐基-梅隆大学获得学士学位，后又获得公关学硕士学位，现任Siegel & Gale公司的高级副总裁。该公司是一个国际咨询公司，专门帮助企业通过品牌管理和交流的相互作用进行商业转变。

阿克曼前后花了10年的时间来精练自己的理论，并将这些理论应用到世界各地的委托人中去。他曾提供咨询的企业涉及各个领域，从保健、生产、消费产品，到金融和猎头以及公共事业公司。

责任编辑 张 金

责任监制 王祖丁 张 磊

封面设计 耀牛书装工作室

中信联合发行有限公司

自从50多年前，“企业形象”（corporate identity）一词流行起来后，这个名词就被广泛使用，但是被使用的只是它最狭隘、最肤浅的含义：企业名称、商标类型和广告标语——这些要素都成了企业市场经营的首要内容。

这些引人注目的“形象”要素其实是由专家经过仔细琢磨后炮制出来的，为的是反映当时的商业发展趋势（比如说全球化的趋势和技术的发展趋势）。有时候，这些形象要素是为了效仿最有魅力的企业的外表和感觉而精心设计出来的，希望因此得到些有益的启示。但几乎无一例外的是，这些制造出来的企业形象，与企业自身独特的价值创造特征没有一丝一毫的联系，而真正能够区分这些炮制出来的形象所代表的企业的，却正是企业自身独特的价值创造特征。

因此，很多企业管理者对“企业形象”的价值提出疑问是不足为奇的。所谓的“形象”，带着那么点似是而非的遗憾被摒弃和再创新也是毫不奇怪的。在多数情况下，我们拿来当做企业形象的东西都缺少整体性，而整体性才是值得重视的。

直到近几年，形象的概念开始有了更深的含义，在1999年7月出版的一份有关合并后整体性问题的《会议通报》调查报告中，有3个因素被认为是创建一个成功新企业过程中非常重要的东西：排在第一位的是一个企业的基本形象、核心价值和商业策略；排在第二位和第三位的分别是企业的基本经济模式和首席执行官的类型及哲学理念。

《会议通报》这份调查报告继续阐述了“企业形象是如何受企业核心价值和商业策略支持的，企业员工又是如何普遍理

解和接受企业形象的”。这就是进步，但是前面要走的路还很长。

在人类行为和心理领域，形象的概念反映出的是使一个人与众不同的东西，也就是丰富而多样的一组组特征，正是这些特征使每个人保持与众不同，并能激励人们作出自己特有的贡献。在这个领域，形象是惟一的力量，也是最强大的一支力量。对“企业生命体”也要应用形象更深层的含义，如果做不到这一点，那么我们经营的企业将遭受巨大的损害；事实上，我们同时肆意欺骗了自己。如果不打算应用形象的含义，那么企业就忽视了形象真实的意义，埋没了形象的价值，企业的生产潜力也将继续尘封下去。

不领会形象最完整的含义，我们所做的事情就会造成企业组织上的真空，这样的真空将会严重损害领导者开展工作的能力。领导者的工作是：使员工热爱自己的工作，并生产出能反映员工热情的成果；使消费者愿意同他们的企业做生意，并将其作为“优先考虑的条件”；在投资人中建立一种信任，使这些投资人即使面临不可避免的金融动荡，也要与企业同在。

我们是谁？我们代表什么？我们何以与众不同？我最适合什么地方？在过去几年我进行的数千次采访中，我发现这些问题是最让管理者和员工感到迷惑的。不管是首席执行官，还是各个部门的主管，他们都不同程度地期待着答案。

要回答这些问题，需要对一个企业的形象有一个透彻的了解，但不是对企业的名称、标识或广告标语的理解，而是对企业真正形象的理解，这个企业形象有着深厚的根源，包含着自己的完整性。

面前的路只有一条，那就是认识和应用形象。形象是掌握

着每一个企业前途的控制力量，也是掌握着与企业相关的每一个人前途的控制力量。我写这本书的目的便是推动这个认识和应用的过程。我想达到的最终的结果是，改变领导者的领导方式，重新回答“领导者为什么能够领导别人”这个问题。

致 谢

在所有人中，有一个人使这本书比原来更具可读性，甚至使这本书内容更加丰富，这个人就是格里·辛德尔。自从1996年3月我与格里·辛德尔第一次通电话之后（在此之前，他通过一封信向我“毛遂自荐”），他就开始对以形象为基础的管理发生了特别的兴趣。他成为形象法则的支持者，并且将它变成了自己的东西。

描述格里对《形象决定命运》这本书所作出的贡献的最恰当方式，是引用一个看起来过了时的而且很少使用的词：助产士（midwife）。从怀胎到出世，这本书凝聚了5年的努力，有时，这不亚于痛苦的折磨。格里自始至终一直陪伴在旁边，作为我的写作指导、我的编辑、我的朋友、我的另一个自我，在我需要的时候，甚至在我担心我所写的东西是否就真的是我想说的东西时，他总是及时出现。

1996年春天，在我的厨房里，我同格里进行了一次最初的“思想”交流，我们讨论了如何构造这本书。在那之前的两年间，我已经构思了3个或者是4个不同的方案，但随之又抛弃了。我至少构思了那么多的方案，但最后全都放弃了。

那时我们讨论的主题是企业的独特性，我相当激动地向格里描述了我咨询业中学到的东西，那就是每一个企业都是独特的，每一个企业的个性特征就是它与众不同的源泉。格里抬起头，在少许的停顿后，他问了我一个问题：你描述的东西是否根本就不是一个什么自然法则。随后格里又问一个更大的问题，这个问题的答案构成了这本书的框架。他问我：在你所描述的形象对人和企业的影响中，你是不是认为，形象包含着一

个适用于这两者的新的自然法则呢？

格里·辛德尔帮助我找到了我要表达的东西，因此，我要永远感激他。正是他的洞察天赋，以及他与我的共鸣、他的耐心和创造力，才使这本书成为更好的书，使我成为一个更睿智的人。

我还要向拉斯·安斯波表达我深深的感激。在我们一起工作的那几年中，他教我总是要走得远一些。他告诫我，在我向他提出问题，在我分析客户情况时，最重要的是在我总结自己结论的意义时，都要走得远一些。对于让人着迷和让人激动的事实，拉斯总是充满激情。他还帮我找到了我自己的激情，并帮我将这种感情完完全全地表达出来。

其他的人也应该得到特别的称赞，因为他们对《形象决定命运》这本书的主题有着准确无误的理解，还因为在我需要他们的时候，他们总是严阵以待。我的代理人娜塔莎·克恩就是以自己的语言“说话”。她支持“以形象为基础生活”这个观点，而且她一直不懈地为《形象决定命运》一书的营销计划而努力着，直到找到合适的出版商并达成协议为止。

我的妻子珍妮特对这本书创作中所用的思想和措辞不断作出评论。她是一位老练的金融专家，拥有严密的常识，对细节独具慧眼，她在我写作过程中不断“检测”我的很多想法。珍妮特帮我确定，形象的很多实际应用是发生在因地制宜的基础上的。我对她的感激还因为，在我消失在电脑后面的漫长时间里她所表现出的耐心和支持。

以同样的心情，我还想感激我的儿子马克斯，他现在快11岁了。在我完成这个课题所花费的5年时间里，马克斯对“爸爸的书”培养出了真正的兴趣。他总是定期询问我进行得怎么样了，或者问我是否认为人们会喜欢它之类的。他的理解和耐

心，特别是在我们一起打球之前，他愿意等我完成一个工作章节——都将是我永远珍惜的一份伟大的“小礼物”。

最后我要将我的感谢送给我的客户，我在这本书中讲述的就是他们的故事。我想尽可能多地感激他们。在所有的事例中，在我帮助这些优秀企业的管理者和员工得到他们所需要的东西的同时，他们也使我了解到了形象的秘密。作为这本书的一部分，这些企业，不管是从每一个企业角度讲，还是从这些企业的整体角度讲，都带给所有的企业一件相当特别的礼物；他们帮助我阐明了形象中固有的价值创造之路。他们才是形象法则真正的老师和这本书的“英雄”。

引言

领导艺术遭遇形象

虽然有关领导艺术（leadership）的研究和著作已经有很多了，但是这个课题仍然笼罩在一团迷雾之中，让我们充满了好奇，迫使我们去了解更多的东西。领导艺术是其他所有这些东西的前提：变革的前提、成长的前提、成就的前提。

我们一提起领导艺术，就会想到一些典型人物，那些在烈火下表现勇气的人，那些面对变化无常的情况表现出果敢的人，还有那些克服巨大困难断下决定的人。我们经常将处于领导位置上的人看做是具有传奇色彩的人是在某些地方与我们不同的人。在商界，我们指的就是这样的人，比如IBM公司的路易斯·郭士纳，瑞典通用电气-布朗-博韦里公司的珀西·巴恩维克，雅芳公司的安德烈亚·琼和通用电气公司的杰克·韦尔奇。在世界舞台上，我们挑出的是像纳尔逊·曼德拉，富兰克林·德拉诺·罗斯福和圣雄甘地这样的人。所有这些都表现出不同程度的勇气、果敢和决断。

如果拥有领导能力需要具备什么条件的话，那么首先需要具备的是洞察力——对人、组织、环境和形势的洞察力。如果不拥有从洞察中获得的知识，那么世界上所有的勇气加起来也只是零，或者更糟。如果洞察力放错了位置，那么它可以毁掉优秀的企业，彻底破坏员工的生活，甚至还可能导致世界大战的爆发。

信息时代，也就是知识时代已经到来了，这使得领导的位

置比以前更加难以维持。从领导者的角度看，命令和控制不再那么起作用了，因为“命令”人们以一种特定的方式思考，或者“命令”他们了解自己根本没打算了解的东西，是完全不可能的。现在，在企业的策划和实践中，智力资本和金融资本是同样重要的。很久以前，弗雷德里克·泰勒和艾尔弗雷德·斯隆描述的是，在历史的长河中这个世界会变成一个更加物质化、更加融合的商业世界，现在，一股追求新知识的潮流正在穿透这个变化过程。这股潮流不会停止，互联网是它的动力源泉，这股潮流将使我们接触到观察事物和解决问题的新方式，而且，在这个过程中，对于什么是实现成功的必要条件，我们的观点也将改变。

企业各个部门之间存在的隔墙坍塌了，市场、销售、研发、生产、工程、金融、公关这些传统的、自成体系的职能之间的隔墙，也一一地倒塌了，当然遭遇的困难也不少。企业的各个部门之间和各个职能之间都存在一个“空白地带”，这个“空白地带”是一片肥沃的土地，从中可以发现新的商机。

其他的隔墙也在坍塌。合营企业，以及企业之间为了促进生产力和拓展市场而结成的战略联盟，正在不断地逾越竞争对手之间传统的分界线。其结果是一种氛围的形成，在这种氛围中，我们看到比尔·盖茨通过对苹果计算机公司投资而将自己的长期对手史蒂夫·乔布斯打倒是不足为奇的。

这些变化放在一起说明了什么？这些变化预示着一个时代的早期阶段已经来临了，这个时代主要是受整体方式驱动的，而不是受融合方式驱动的。这里的整体方式综合了经验、想法、信息、关系，当然还有作为所有这些最后结果的新知识。当代领导者的领导艺术将越来越依赖于他们以整体的方式观察事物和采取行动的能力，他们采纳的应当是真正的“整体式”人生观。

领导艺术与形象的相遇就发生在“整体”的领土上。我开始了解到，形象是一个企业或者一个人独一无二的性格特征，它是特殊的智力、体力和情感特征融合在一起的结果。我们可以把形象想像成所有人性化东西中心的“软心”。对形象有着透彻理解的领导者，才能以整体的方式看待这个世界，才能将外部和内部的经历与事件结合在一起，用一个整体化的“故事”来解释事情是怎么回事——或者事情可能会是怎么回事。透过形象的透镜观察世界，领导者就能拥有可能是惟一可靠的地图，这张地图将帮助他们在波涛汹涌的海洋中航行。

历史搭建的舞台

一直以来，我看到的是，企业缓慢但是不懈地前进着，在它们前进的方向上，它们与自己形象的遭遇是不可避免的。这是整体方式引发的变化，在很多发展趋势中都可以清晰地看到这样的变化。在过去20年间，不同的发展趋势使企业有了各自的管理侧重点和实践方式。

在20世纪80年代早期，渴望了解形象的势头很足，那时企业文化已经作为一个公认的商业概念流行起来。当时的畅销书《企业文化》激励着人们去认识，在一个企业走向成功的过程中，信仰和人类行为所扮演的重要角色。这本书的一个主要贡献是阐明了文化是如何通过企业部门和职能的链条将人“统一”起来的。

几乎与此同时，管理者开始认真地思考企业的观点和使命，并将其作为自己企业战略专用语的一部分。他们发现，精心制定的企业策略可以被商业行为中各个层面的人所理解，从总裁班子到卡车司机、生产线工人和客户服务代表。苹果计算机公司最初的使命是“使计算机人性化”，梅塔格公司现在的目标

是“拥有家庭生活”，两者都是很好的例证。管理者发现，一个企业的使命中存在着一种强大的力量，这种力量能使企业将员工凝聚在一起，去实现一个共同目标。

从20世纪80年代末期到90年代初期，企业能力的概念从人类的性格特征中得到了很多启示，企业开始将多种技能、专长的统一看做是企业策略的精髓。企业长久的竞争优势产生于这些能力，而不是产生于企业的技术、资本或者产品和服务。格雷·哈梅尔和C·K·普拉哈拉德的著作帮助管理者认识到他们企业核心能力的存在和相关性。

前不久，管理者开始重视一个新观点，那就是，成功的企业是被超越经济利益的目标团结在一起的。这样的“目标”也产生经济回报。这样的目标还认可了人性化制度在企业价值创造过程中的首要位置。重视企业目标的出色例子是詹姆斯·科林和杰里·波瑞斯，他们的书《为持久而工作》清楚阐述了目标的重要性和其他隐藏在企业后面的“想像中”的非金融动力。

与企业的使命、能力、目标这些概念同时兴起的还有企业的品牌，管理者开始将重点越来越多地放在企业的品牌上，他们开始将企业品牌作为追求销售份额的一个至关重要的部分。吉列的名字为企业的生产线增加了无法估量的价值。IBM公司、美国快递和英特尔是“制造商的标志”，人们从这些公司购买产品时，这些品牌能激起人们对产品的信心。重要的是，在所有这些事例中，“品牌”所表达的既是一个企业的文化和能力，也是公司产品特点和优点。

整体方式在全球化过程中表现得特别清楚，全球化过程以自己独特的方式，刺激企业比以前更加严肃地考虑形象的概念。全球化迫使国内市场和国内经济以缓慢但稳定的步伐向全球一

体化迈进。在远隔重洋的全球企业中，全球化推动了人们经验、才智、信仰和情感的统一，这些人相互并不认识，他们来自不同的国家，说着不同的语言，信奉不同的文化。但是这些人却被聚集在一起，在一块有着无尽挑战的土地上竞争，他们要迎接这些挑战。“我们是谁？”对这个问题的疑问从来都没有像现在这样紧迫。

从历史的角度看，在过去40多年的时间里，对于领导艺术和形象问题最有影响力的思想家之一是哈佛大学的亚伯拉罕·扎莱兹尼克博士。他于1963年在《哈佛商业评论》上发表杰作《领导艺术的进退两难》，文中扎莱兹尼克博士写道：“拥有领导艺术需要对形象有强烈的感觉，也就是知道一个人是谁而不是谁，这是一种自主的感觉、独立的感觉，或者说形象使领导者拥有了必须的自由行动和自由思考。”扎莱兹尼克博士的论点集中在个人身上，而我所看到的是，同样是这种对形象的强烈感觉，它也存在于企业中。这个观点的出现动摇了什么是领导、什么是管理这些概念的根基。

1998年10月，彼得·德鲁克在《福布斯》杂志上发表的一篇文章中称，管理是个社会规则，这个规则处理的是“人和社会机构的行为”。他还说：“社会的宇宙没有物理学中的那种‘自然法则’。社会的宇宙在不断变化，这意味着昨天还正确的判断今天可能就变得不正确，而且可能立即就会让我们误入歧途。”

对这本书中的观点我却产生了异议。事实上，自然法则是存在的，而且一直表现着。这些法则提供了一个框架，在这个框架内，可以作出也一定能作出正确的判断。这些法则并不像自然界的物理法则那样来源于外部世界，这些法则来源于内部：它们来源于形象，它们掌握着商业活动，就好像掌控着自己的

生命一样。这些法则如何起作用，即这些法则如何影响每个企业和个人，就是《形象决定命运》一书讨论的话题。



在过去20年间，我同30多位首席执行官以及他们所管理的团队一同工作过，我的工作帮助他们弄明白自己企业的形象——他们的企业是谁，他们代表什么，对于这个形象该怎么办。我首先学到的，是“领导艺术不是什么”而非“领导艺术是什么”。领导不仅仅是指首席执行官或者高级管理层中的其他成员，也不是指企业出色的中层或者初级管理者。领导当然不是由一个人的工作、职位或者头衔来定义的。领导也不仅仅是在企业内领导一群员工，他们要领导的是市场，是行业，是社会。

从这个角度出发，我认为，领导艺术最好被理解为整个的生活方式，这种生活方式体现形象不管是个人形象还是企业形象都是如此。形象是否能在个人生活中或者企业中发挥作用，是对领导艺术的真正测试。

领导者有很多类型。有一些人能够作出有意义的贡献，并能对他人生活产生重大影响，但这些人的工作要求与外界隔绝。比如说，软件设计师和作家。而有一些专家、科学家、研究员和其他才智出众、发现独到的人，最终将“领导”其他人。丹尼尔·扬克洛维奇，20世纪60年代早期的消费心理学市场分析的革新家，即扬克洛维奇伙伴公司的创立人，就是一个突出的例子。同样的例子还有托马斯·爱迪生和彼得·德鲁克。

作为生活的一种方式，领导意味着发现自己，做你自己，表现你自己。因为人们将领导者看做是特殊的，所以领导艺术可以帮助一个人弄清楚他的特殊才能，这些特殊才能也就是这