

一本企业决策者与管理者不可不读的书

企业形象新战略

Corporation
Identity
Strategy

汪秀英\著

CTIS

中国商业出版社

企
业
形
象
新
战
略

企业形象新战略

汪秀英 著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业形象新战略/汪秀英著. —北京:中国商业出版社,
2002.6

ISBN 7-5044-4622-X

I. 企… II. 汪… III. 企业形象—设计 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 034979 号

责任编辑:刘毕林

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

中国石油报社印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 12.25 印张 310 千字

2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

定价:23.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

**This book is dedicated
to the people who are
interested in CIS**

——**谨以此书献给那些 CIS 的
爱好者**

内 容 简 介

本书告诉那些企业的决策者与管理者何时为企业进行 CIS 投入的最佳时机,怎样把握企业运作 CIS 的系统过程。

本书帮助那些策划咨询从业者调整企业 CIS 运作的整体思路,掌握策划企业 CIS 的具体方法,以保证其策划成果更符合市场的状况和企业的要求。

本书作为 CIS 爱好者与研究者的导师讲述了企业导入 CIS 的系统性知识,提出了完备的 CIS 操作程序,对 CIS 运作的投入与产出进行了定性与定量的分析,从而保证读者全面而深刻地把握 CIS 思想与思路,为把自己培养成一名 CIS 专家而奠定必备基础。

前 言

在竞争日益激烈的世界市场中,能够创造竞争优势并最终能够胜出的因素是独特的思想,并在此支配下所表现出的独特的风格。企业形象战略即 CIS 战略的运行可以使企业创造出独特的思想并表现出独特的风格。

CIS 是一种观念,它是一种关于企业品牌、企业形象的观念,它标明企业的特征、风格,企业独特的识别系统。CIS 是一种文化,它创造出一种企业文化的氛围,在精神上鼓励员工去把握与认同这种文化与内涵,进而强化企业的凝聚力与向心力。CIS 是一种方法,它可以推动企业走上标准化、系统化的轨道,进而推动企业的发展。CIS 是一种战略,它是企业的品牌战略和形象战略,企业通过 CIS 导入与运行,使企业品牌的基础性工作更加扎实,品牌的内涵更加丰富,品牌的价值含量更高,最终使企业形象得以更好地塑造。

CIS 战略理论具有丰富的思想内涵和文化内涵,它需要研究者认真思考与苦心钻研。然而如果对企业的 CIS 战略仅仅只是进行理论研究,那实际上是纸上谈兵。CIS 战略的更大价值在于实践操作。应该说,CIS 的实践操作是一项非常系统而严肃的事业,没有实践操作的任何 CIS 理论论证都是苍白无力的。中国的企业需要 CIS 理论指导,更需要 CIS 的实际运作。

本书就是在著者多年对 CIS 理论进行研究和实践操作的基础上形成的。其基本出发点是:(1)试图提出一套完备的 CIS 理论

框架,以挖掘出 CIS 深刻的思想精髓;(2)试图推动 CIS 实践操作工作走上系统化、规范化的轨道,指导 CIS 操作工作的顺利开展。

今天,在 CIS 的研究与实践中,虽然有大量的书籍、刊物,但却没有完整的研究成果可以照搬,没有系统的理论思想可以借鉴,没有科学的操作程序可以执行,没有完善的运作方法可以仿效。因为,CIS 的理论研究与实践操作,需要融进研究者的思想,使用策划者的方法,同时又需要适应不同企业的发展特征、管理实践和环境状况。走自己的路,创立自己的思想,形成具有特殊内涵的 CIS 体系,推出具有个性内质的 CIS 操作方法与程序,建立具有独特风格的 CIS 形象系统,是 CIS 研究者和策划者所需要考虑的问题。

笔者在实践当中创立的 CIS 项目建议书、CIS 总报告及 CIS 各类成果报告,在操作中取得了令人满意的效果;笔者提出的 CIS 投入产出分析和 CIS 运作中的组织程序与操作思想,没有停留在他人现有的成果之上,而是从务实的角度进行创新与发展,使其达到了一种相对比较系统、完备的境地。

2000 年,本书作者所著的《企业 CIS 战略的策划与实施》一书在社会上引起了广泛的关注和强烈的反响。然而,由于其间的思想内涵尚欠成熟,运作程序尚需要完善,因此,继续研究的价值激励着我对此进行深入地探索。今天,呈现在读者面前的这本著作也许在思想上更成熟,在运作程序上更系统,在对实践操作指导上更有价值。

本书已成稿,希望她能够带给读者更多的启迪,带给实践者更多的指导,带给中国的企业更多的裨益。在此,我要感谢我的先生车志生同志对我工作的全力支持。我的高龄老母对我撰写此书一直给予的鞭策,并在生活上给予照料。这里,惟一愧疚的是我可爱的儿子,因为,实在没有更多的时间陪他。但愿此书对社会的意义能消除这种感受并得到儿子的谅解。

笔者愿借此书的出版,与更多的企业形象即 CIS 的探索者与

实践者共同去关注中国企业的 CIS 运作,以求发挥 CIS 的更大功效。

此书成稿仓促,错误和不妥之处在所难免,敬请各界朋友指正。

汪秀英

2002 年 5 月 12 日于南新楼

目 录

第一章 形象导入与运营——企业发展的必由之路	(1)
第一节 企业发展的阶段性	(2)
第二节 新世纪企业的革命性变革	(5)
第三节 新世纪企业的特点	(13)
第四节 新世纪企业的发展战略	(21)
第二章 企业形象基本概述——丰富的内涵	(31)
第一节 企业形象的基本含义	(32)
第二节 企业理念识别系统	(38)
第三节 企业行为识别系统	(50)
第四节 企业视觉识别系统	(57)
第五节 企业形象系统要素之间的关系	(60)
第三章 企业形象的产生与发展——历史进程及功效	(62)
第一节 企业形象现象的产生	(63)
第二节 企业形象的发展状况	(68)
第三节 企业形象的基本功效	(73)
第四章 企业形象战略的前期问题——必要性、必然性 与导入时机	(88)
第一节 我国企业实施形象战略的必要性	(89)
第二节 我国企业实施形象战略的必然性	(95)
第三节 企业形象战略的时机选择	(105)

第五章 企业形象运营的投资规模——软性投资方案的制定	(113)
第一节 CIS 投资的基本原则	(114)
第二节 CIS 投资的基本内容	(117)
第三节 CIS 投资的基本方法	(131)
第六章 企业形象运作体系与目标——组织体系与战略目标的确立	(146)
第一节 CIS 导入的组织机构	(147)
第二节 CIS 导入的基本程序	(156)
第三节 CIS 导入的目标战略	(161)
第七章 企业形象品牌功效——品牌战略运行	(174)
第一节 品牌要素与品牌价值	(175)
第二节 品牌定位	(184)
第三节 品牌国际化经营	(190)
第八章 企业形象实战研究(一)——实态调研	(202)
第一节 企业实态调查的前期性工作	(203)
第二节 企业内部实态调查的实施	(212)
第三节 企业外部实态调查的实施	(220)
第九章 企业形象实战研究(二)——创意设计	(236)
第一节 CIS 项目建议书	(237)
第二节 企业 CIS 总报告	(244)
第三节 企业视觉识别系统的设计	(256)
第十章 企业形象实战研究(三)——导入成果	(262)
第一节 企业理念手册	(263)
第二节 企业员工手册	(269)
第三节 企业岗位手册	(273)
第四节 企业营销手册	(278)
第十一章 企业形象战略实施——系统环境的建立	(285)
第一节 CIS 成果发布	(286)

第二节	CIS 理念系统的贯彻	(299)
第三节	CIS 行为与视觉系统的推广	(305)
第十二章	企业形象运营的效果评估——企业软性投资的	
	回报	(314)
第一节	企业 CIS 导入的经济效益评估、 对比评估、总体评估	(315)
第二节	企业 CIS 导入效果的量化评估	(326)
第三节	企业 CIS 导入效果的内外测试与评估	(335)
第十三章	企业形象外延——不同内涵,共同追求	(344)
第一节	CIS 与企业文化	(345)
第二节	CIS 与公共关系	(354)
第三节	CIS 与广告宣传	(361)
第四节	CIS 与市场营销	(368)
参考书目		(377)

第一章 形象导入与运营 ——企业发展的必由之路

失败的企业其失败的原因各有不同；而成功的企业其成功的原因确几近相似。设定目标，并为实现目标而奋斗是所有成功企业所遵循的正确轨迹。

第一节 企业发展的阶段性

企业的发展和壮大,必然要把现实与未来紧密地结合起来进行思考。现实是未来的出发点,未来是现实的着眼点。现实与未来之间是一个系统过程,企业在运行中,任何可资借鉴的方法和手段都需要从企业发展的历史长河中给予总结。一个企业由小变大,由弱变强,保持其生命的旺盛与延续,并不能随心所欲。无论是中国还是世界都不乏成功的企业,并提供给了更多企业可资借鉴的经验;无论是中国还是世界,也都不乏失败的企业,而且在一些失败的企业中,有相当比例是曾经辉煌一时的企业,它们也提供给了更多企业可以避免的教训。当我们对所有成功与失败的企业进行回首总结时,感觉到了失败的企业其失败的原因各不相同,但成功的企业,其成功的道路却基本相近。当我们分析成功企业所走过的道路时不难发现,企业发展之路可表现为不同阶段,各个阶段的特点亦不相同。

一、起步阶段

起步阶段也是创业阶段。一个在市场经济条件下自然生长的企业,在这一阶段更多的表现为规模小,实力不足,没有经验,其中更有一些家族式企业。企业在小规模状态下运行时,企业管理、企业结构是直线式形态,企业决策是人格化决策,企业运行是主观意志的再现。企业的一切都有赖于经理人员,他们甚至还要从事一些重要工作的实施,包括技术引进、产品设计、市场营销、企业融资等等。这时企业领导者会感觉到自己的一切想法均能顺畅实现,从而导致企业发展的速度快,效益好,企业的目标能够顺畅得以实现。这时,企业的运行是人治。

二、稳定阶段

一个企业进入到一个领域中,在创业阶段已倍感艰辛,当在这个领域中企业的一切运行都处于常态时,企业就需要有一个稳定

时期,目的在于回顾总结,休养生息,调整思路。这时企业的特征表现为规模小,但已经积累了一定的经验,实力也有所增强,但在企业运行中仍然和起步创业阶段的表现形式相同,如集权式管理,直线式组织结构,人格化决策,企业领导者的行为是事必躬亲等等。所不同的是,这时企业的发展速度已经远远不如起步阶段那么快,企业家设定的经营目标和增长比例常常不能顺畅得以实现,企业感到向上发展的难度大,企业的边际能力已经到了边缘。这是企业运行机制和企业特征所必然导致的结果。

三、发展阶段

企业集权式管理、直线式结构、人格化决策、领导者难以超脱的运行方式必然成为企业发展的桎梏。在这种状态下,企业只有转变思想,面向市场,吸纳人才,对企业运行进行科学的整合,才能获得新生和更大的发展。这时,企业可选择的运行方式多种多样,如招聘总经理,聘请专家进行操作指导,导入 CIS,委托咨询公司进行策划等等。所有这些方式都会帮助企业寻找到更好的发展道路并使之求得更好更快的发展。

企业在发展阶段,一般采取分权式管理,确立现代化组织结构,实施非人格化决策。这时企业的特征表现为规模在不断扩大,投资能力不断增强,运行经验不断丰富,企业所设定的经营目标和增长比例不仅能够很好地实现,常常还可能突破,企业边际能力增强,从而拉动企业寻找新的合作伙伴和确立新的投资方向。

四、腾飞阶段

企业在发展阶段中随着自身能力的增强(包括技术创新能力、生产运行能力、市场开发能力、竞争能力、投资能力等),企业会选择具体的手段向更高目标迈进,如选择股份制、集团化、合作制、兼并等途径,以保证企业更大更快地发展。实施这些方法的范围和时间里各个企业具有不一致性,这要依赖于企业的自身状况而定,如大

企业兼并小企业,速度会很快;先进企业兼并落后企业,运行会很顺畅,知名企业兼并不知名企业,发展会很自如。如果不具备这样一些前提条件,其运行会很不顺畅。实施以上这些手段,目的在于扩大企业进入的领域,形成规模效应,稳定市场并提高市场份额,形成品牌优势和形象优势等。

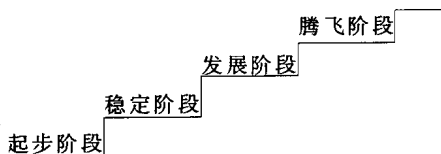


图 1-1 企业发展进程的阶段性

企业发展的阶段性,表现为由低级阶段向高级阶段的迈进。而各个阶段的运行均具有相对性。稳定阶段并不意味着停滞不前,只是发展的速度较慢;而发展阶段则蕴含着稳定,即在稳定中求发展。腾飞阶段是在发展的基础之上,在具备条件时规模的骤然扩大,发展速度迅速上升。但企业一旦腾飞,其后的运行便是全新的态势下和更高的层面上又开始新的稳定发展阶段。

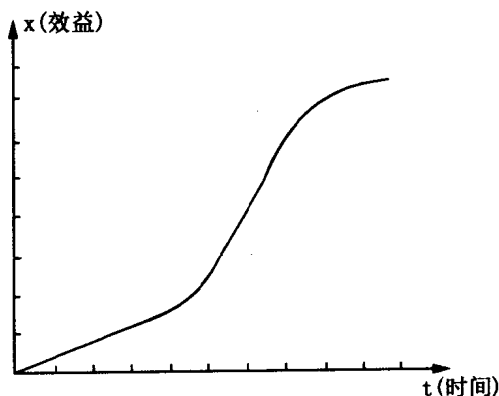


图 1-2 企业效益与时间的关系

正常企业的发展一定会遵循这样的轨迹(见图 1-2)。在图 1-2 中,企业效益 x 是时间 t 的函数 $[x=f(t)]$,时间则表现为企业

的发展阶段。在不同的发展阶段,企业的效益会发生很大的变化。这种效益可用销售额来表示,也可用利润额来表示。

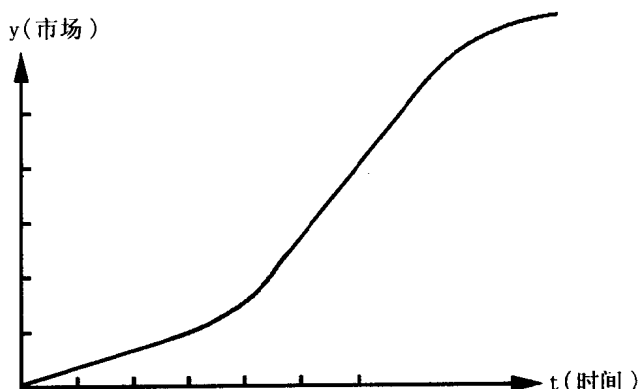


图 1-3 企业市场规模与时间的关系

在图 1-3 中,企业市场规模 y 是时间 t 的函数 $[y=f(t)]$ 。在不同的发展阶段,企业的市场规模会发生很大的变化。这种市场规模表现为企业的投资规模,并由此形成的企业产品及服务的市场占有率。

这里,企业效益和企业市场规模具有相关性,即企业效益是企业规模的函数 $[x=f(y)]$ 。

企业稳定发展的过程中,须由 CIS 的具体运行来支撑企业的长期发展并形成企业的形象内涵,进而保证企业运行的顺畅,推动企业的更大发展。

第二节 新世纪企业的革命性变革

我们面临的是一个全新的世纪、全新的环境,它富于挑战,更富于机遇。一位美国人曾经说过:21 世纪是中国的世纪。它不仅仅指 21 世纪中国的经济增长将居于世界之首,更重要的还在于中国企业技术的更新、信息的运用、运作方式的创新等。作为世贸组织

的正式成员,中国的一切都在发生着巨大的变化,处在环境变化中的企业,目前也正处在一种革命性的变革时期,这不仅表现在被人们熟知的产权革命、经营者革命、金融革命等已在实施的变革中,还表现在企业文化的革命、经营手段的革命、品牌运行的革命和形象气质的革命等方面。

一、企业文化的革命

企业文化的革命是指在企业文化的建立、完善与发展方面的重大变革。这种革命一般表现为三个阶段:

第一个阶段,要使企业变没文化为有文化。这一阶段的变化,发生在企业的起步阶段。其具体内容是使企业员工都懂得什么叫企业文化,犹如普及初中文化教育一样。这是企业的基础文化,也是企业的浅层文化。企业的浅层文化表现的内容为价值观、企业精神等。

第二阶段,要使企业变有文化为有系统文化。这一阶段的变化发生在企业的稳定阶段。就像人要在接受基础教育的条件下,继续接受职业教育,如大专、大学教育等。这是企业的素质文化,也是企业的中层文化。企业的中层文化表现的内容为系统的文化工程。如在确定了企业价值观、企业精神的基础上,还要使其丰富起来,提出经营宗旨、行为规范与准则等。现阶段,我国更多的知名企业,其企业文化建设均处于这一层次。

第三阶段,要使企业变有系统文化为有系统完备的高层次文化。这一阶段的变化发生在企业的发展阶段。就像人们在读完大学之后,继续读研究生(硕士、博士)乃至继续做课题研究工作(博士后)等。这是企业的发展文化,也是企业的高层文化。企业的高层文化表现的内容是完备的知识结构和系统的科学运用,即表现为企业经营决策的知识化、企业运作的创新化、员工行为的规范化等方面。这是在为企业腾飞创造条件。世界著名企业之所以能稳定发展,基本源于企业高层文化的建设。