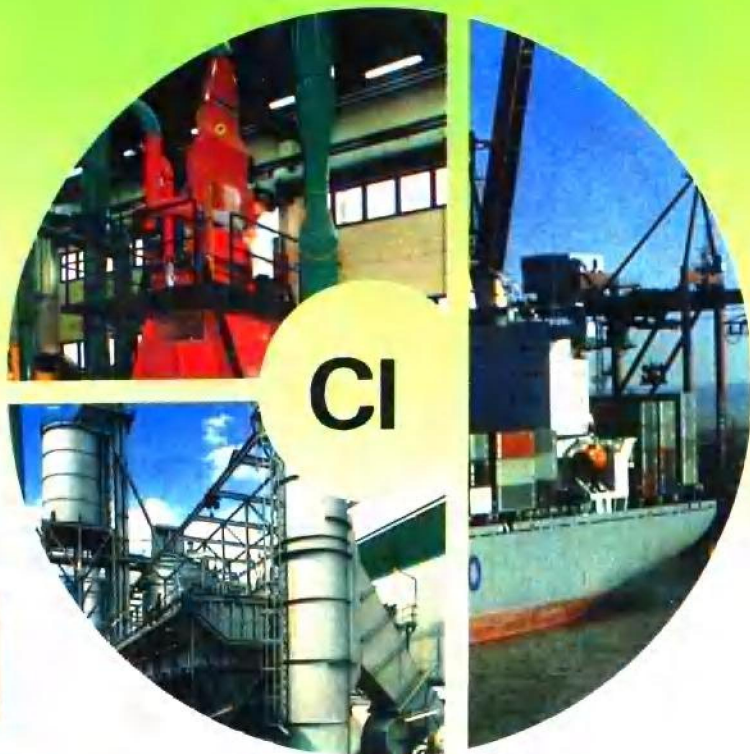


集约精神与CI一体化

——集团化企业的CI战略

● 王 建 周敬山 编著 ●



● 中国经济出版社 ●

《行业 CI 丛书》（第一辑） 策划 徐子毅 主编 周 宁

集约精神与 CI 一体化

——集团化企业的 CI 战略

王 建 周敬山 编著

中国经济出版社

责任编辑:徐子毅

封面设计:白长江

集约精神与 CI 一体化

——集团化企业的 CI 战略

王 建 周敬山 编著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

各地新华书店经销

北京通县曙光印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 1/32 7.125 印张 157 千字

1996 年 2 月第 1 版 1997 年 3 月第 2 次印刷

印数:10001—15000 册

ISBN 7-5017-3632-4/G · 310

定价:15.00 元

目 录

第一章 呼唤新的联合与协调	(1)
一、计划经济之后	(1)
二、联合与协调的兴起	(6)
三、集约与 CI: 跨世纪的需求	(10)
第二章 从无序到有序 从自发到自觉	
—— 导入 CI, 势在必行	(14)
一、运筹帷幄与决胜千里	(16)
二、唯有改变自己才能突破	(20)
三、调查先行与导入 CI	(28)
四、挑战、机遇与走出误区	(41)
第三章 开创崭新的管理模式	
—— 理念识别的统筹运作	(52)
一、集约精神: 集团化效应的灵魂所在	(54)
二、理念识别: 企业形象的核心标志	(60)
三、重新确立企业形象的理念功能	(71)
四、企业管理中的理念内涵与实施	(82)
第四章 标志宣传的良性循环法则	
—— 行为识别的媒体战略	(91)
一、从理念到行动: 企业行为识别法则	(94)
二、组织机构与对外活动识别	(102)
三、广泛宣传中的媒体策略	(112)

四、活动识别中的公关策划	(118)
五、循环的良性发展与企业形象的建立	(127)
第五章 一枝红杏出墙来	
——视觉识别的鲜明特点.....	(131)
一、VI:崭新的视觉世界	(132)
二、前瞻:企业标志设计的超前意识.....	(140)
三、醒目:企业的标准色彩与标准字.....	(148)
四、独特:企业造形与象征图案.....	(152)
五、全新概念:企业视觉识别的应用要素.....	(157)
六、于无声处听惊雷:	
——视觉识别与广告.....	(161)
第六章 文化品牌:不战而胜直到永远	(169)
一、工业化社会的二律背反	(169)
二、企业文化的产生与消失	(176)
三、文化:集约精神与 CI 一体化的内核	(182)
四、从商业企业到文化企业	(202)
五、文明与文化——永久的生命	(216)

第一章 呼唤新的联合与协调

从 20 世纪的 70 年代起，中国的土地上发生了人类历史上最为雄奇瑰丽的变革：经济生活取代了千百年来纷争不断的政治斗争，中国人由政治的人向经济的人转变，市场经济取代计划经济，从重生产轻流通到生产流通并重；从重计划轻市场到以市场经济为主体；从重政府统筹轻企业作用到发挥企业主体作用；从重行政手段轻经济手段到重经济法制手段；从沿海到内陆；从南国到北疆，从东部到西域，经济领域中“列国纷争”，群雄并起，创造了中国有史以来最伟大的经济奇迹。

经历了近二十年的经济发展，面临跨世纪新课题的中国经济象西方发达国家一样，将进入以集团化企业为国家经济主导力量的新阶段。与西方占统治地位的企业集团相比，中国企业迫切需要现代化、国际化，呼唤新的经济体制下的联合与协调，呼唤体现时代精神的集约精神与 CI 一体化战略的实施。

一、计划经济之后

新中国的经济生活是从计划经济起步的。经济发展经历了一个从政治一体化到经济一体化的时代。在几十年的历程中，经济的发展完全受政治的阻碍和制约，长时期以来国内只是局部地存在着零星的原始的自由交换贸易。跨地区间的

经济行为、进出口贸易全部由政府计划统包统揽，全国大型企业屈指可数，寥若辰星，真正意义上的集团化企业几乎无从谈起。

改革开放打破了绝对平均主义的分配制度，中国人有了多样化收入，产生了多样化消费，多样化物质需求产生了多样化市场。经济自由化、民营化成为大势所趋。从手工业作坊到手工工场到规模化生产工厂，不同类型的生产形式，不同所有制企业以惊人的速度产生、发展、壮大，大众多年被压抑的物质饥渴点燃了经济腾飞之火，一时间“全民皆商”，经济进入了“列国”时代，群雄并起，如脱缰的野马，又如洪水激流，奔腾发展。

威尔巴特·穆尔把产业化作为现代化的始发原因，认为现代化的必要条件是产业化。并且提出产业化得以发生的四个因素：价值条件、制度条件、组织条件、动机条件。经过几年的迅速发展，中国经济的产业化已获得国人的价值认同、国家的制度保证、政府组织的全力支持、摆脱贫困的强烈动机，中国人在极短的时间内适应了从政治生活向经济中心的转变，开始走产业化、现代化之路。在达成发展经济的民族共识的基础上，另一个现代化的必要条件——具有现代经济意识的大量企业家涌现了。大量企业家的出现，带动民族工业的全面振兴，效益大幅度提高，产品迅速丰富，消费需求进一步增长，市场大规模形成。

然而，由于市场经济体制尚不完备，立法滞后于经济形势的发展，企业在竞争中产生了混乱无序现象，致使假冒伪劣产品盛行、商标侵权、不正当竞争现象时有发生。既有假药害死人的悲剧发生，又有喝农药服毒自杀却幸免于难的悲

喜剧。中央电视台年年出动打假，搞“质量万里行”活动，各地也竞相仿效，搞“质量×里行”，有些人竟干脆假冒起“中央电视台”。许多企业、商家或哄抬物价，或降价竞销，或物质刺激引诱，不正当竞争之风在一段时间愈刮愈烈。A企业发明一种治病良药，B企业立即设法用相同的配方和技术，用相似的商标和包装和对方抢夺市场，并且抢先登报发表声明，“警告”对方放弃侵权行为，否则“一切法律后果自负”。商品鱼目混珠现象时时出现，假冒伪劣商品市场生意十分红火，小到针头，大到“奥迪”汽车“进口”电脑，居然也实现了“产供销”一条龙服务，呈“高科技规模化”发展趋势。著名商标知名品牌企业苦不堪言，生产防伪标志的企业却如雨后春笋，生意兴旺。企业抢先注册对方商标的事件也并不鲜见，使有的企业生产出产品，却不能使用自己的商标。皮包公司横行，众多企业上当。消费者购买商品时犹豫不决，企业面对消费者“投诉”不敢打假，双方利益受到严重侵犯，经济领域中的混乱无序状态严重阻碍了市场经济的正常发展。

国内经济贸易状况大致如此，国际贸易也不容乐观。出口放开以后，由于缺少价格等政策性管理，各出口公司和厂家各自为政，为了本公司利益而相互残杀，对内抬价收购，对外低价竞销，大大降低了国家的出口效益，使国家蒙受巨大损失。中国商品价格物美，但为了多销而薄利，却大大损害了中国企业的品牌形象。1992年我国出口的服装全世界每人可平均1.3件，但平均每件只有3.25美元，合人民币27元左右。1994年出口海湾最大的贸易中心迪拜的手表数量占该市场六成以上，但平均每块表只有46美分，合人民币不足4元钱。反观西方国家进口之服装，多以名牌“皮尔·卡丹”、

“阿迪达斯”等抢占市场，每件几百元甚至几千元；进口手表如日本、瑞士等国产品，动辄一二百元甚至上千元；进口皮鞋如意大利产品近千元者比比皆是。相互间的差价达10倍甚至100倍之多。由于我国企业商品的价格远远低于国际市场上同类商品价格，甚于低于国内销售价格，因此常常被贸易国裁定为倾销，产生国际贸易摩擦。据统计，从1978年到1992年，国外对我国的反倾销投诉已达140余起，1994年以来更是猛增。常常因为扩大了销量而减少了经济效益，更常常因为疯狂低价竞销而失去了贸易市场，被第三国乘隙而入。这样的悲剧发生在对西欧贸易中，也发生在对美国或其他国家贸易中。而一旦失去市场，再重新争夺则难上加难。更可怕的是，我国的许多出口公司和供货厂家只顾增加销售数量，降低价格争夺本国同类企业的对外贸易市场，而一旦贸易国进行反倾销起诉，则立即做缩头乌龟状，从不做应诉准备，失去市场与己无关。一旦有企业花巨资应诉获胜，夺回了市场，则又一窝蜂冲上去，以更低的价格抢夺别人的胜利果实，致使应诉企业无甚收获，反而花去巨资为竞争者挽回了市场，从此不再做这种为别人作嫁的蠢举。于是，在贸易国的反倾销起诉中，缺席判决的情况常常出现，其结果就是又一国际贸易市场的丢失。

中国在与俄罗斯贸易中的教训尤为深刻。困境中的俄罗斯急需轻工业产品，缓和的中苏关系使中国企业先得近水楼台之便，对俄贸易以惊人的速度增长。俄国人饥不择食的物质需求大大刺激了部分中国企业的发财梦，为了赶制产品获取高额利润，这些企业不惜将拿手的“假冒伪劣生产术”运用到对俄贸易中，羽绒服中加进破棉絮，“高档皮鞋”使用硬

纸板，俄国人穿在身上不再是暖融融，而是将昔日的“无限信任”转化为疑惑和愤怒，许多俄罗斯人开始抵制“中国货”，“MADE IN CHINA”不再象原来那样吃香了。某企业出口的正宗合格猪肉在抵达俄罗斯时与不合格企业的产品混在了一起，被理所当然地退了回来，造成数百万元的经济损失，有冤无处诉。中国某企业一厢情愿地生产着不符合俄罗斯商检标准的酒，也被予以退回。曾经火红的边境贸易逐渐降温，许多中国企业砸了自己的牌子，使中国对俄贸易遭受重大损失。

中国的对外贸易产品技术水平低，附加价值低，服装、玩具、机电产品均属中低档次，轻纺工业一直是中国出口支柱产业，也多以棉布等为主，换汇率不堪与其他许多国家相比。出口产品实质是在出口国家的资源和劳动力。在人均资源稀少，劳动生产率低的情况下，外贸企业又常常与生产企业相脱节，生产企业不了解国际市场需求，外贸企业不关心生产技术，各企业出口结构常常雷同，要创汇只有降价竞销和一再增加出口数量两种办法，既大量浪费了国家宝贵的资源，又无法及时调整提高生产技术水平，还不能迅速扩大外贸效益，其弊端早已是人所共知。

中国企业的发展现状说明：中国经济要走现代化、国际化道路，只有加强国内企业间的纵向、横向联合与协调，加强外贸企业和生产企业间的联合与协调，才能抓住机遇，在跨世纪的国际经济竞争中加入国际经济大循环，从而立于不败之地。事实证明：中国经济呼唤新的联合与协调。

二、联合与协调的兴起

中国企业联合与协调的兴起，是适应国内国际经济激烈竞争的需要而产生的。从国际市场的情况来看，大型国际跨国集团已形成对国际市场的垄断态势，如日本的丰田等三大汽车公司占有日本汽车市场的四分之三；美国的通用、福特和克莱斯勒三大汽车公司占美国汽车产量的92%；法国两大汽车公司几乎垄断了整个法国市场；20家跨国电脑公司几乎控制了整个世界的计算机市场；10大跨国化学公司和10大跨国半导体公司控制了专业90%以上的国际市场份额。而我国企业目前的发展状况决定了单一的企业是无法与国际跨国公司竞争的。从总体上说，我国的企业设备陈旧、技术落后、新产品开发能力差，企业规模过小，专业化水平低，难以形成规模化生产。拿汽车工业来说，中国有120家制造厂组装汽车，许多厂的前身是农机厂，设备落后，技术水平低，管理混乱，大部分厂家由于员工素质和技术水平限制，不得不进口外国技术和优质部件，使汽车工业的发展受到严重制约。因此，收拢汽车工业战线，集中优势，发挥各自的技术特长，增强民族工业竞争力就成为汽车工业发展战略的核心问题。

从国内市场的情况分析，刚刚步入市场经济轨道的中国企业，在经历了十几年的彼此竞争优胜劣汰之后，既出现了许多全国著名的企业品牌，产生了各类企业的龙头企业和拳头产品，在全国拥有很大的市场份额（如“嘉陵”牌摩托车、“孔府家酒”等），又拥有很高的社会知名度；也出现了国有企业大面积亏损、许多集体、私营企业生存艰难甚至倒闭破产的情况。优质企业生产设备先进，技术水平较高，管理经

验丰富，但在扩大再生产过程中受到诸多因素的限制，如资金、熟练工人、生产场所、交通运输等，无法实现规模经济以适应社会的消费需求；亏损企业困难重重负债累累难以为继，希望通过引进高新技术和管理经验注入活力，于是企业间的联合与协调开始自发兴起，中国经济中出现了新的经济联合体——企业集团。

所谓企业集团，就是“以成员企业在技术及其他经济机能上相互补充为目的，以成员的自主权为前提，在对等互利原则下结成的持续长久的经营结合体形态和经营协作体制”（山田一郎《企业集团经营论》）。企业集团的形成有同类企业的横向联合集团，不同生产经营阶段企业的纵向联合集团，不同行业之间企业的混合联合集团等。企业集团的形成，促使各企业间的分工愈来愈细，生产愈来愈专业化，扩大了生产规模，克服了单一企业小而全的弊端，企业之间相互依存，增强了凝聚力，取得了现代化规模经济效应。如广东万宝电器集团，联合了广州洗涤器具公司、压缩机公司、家电公司等企业，经过集团化发展，从原先只有二三百人的机修厂变成年产冰箱 1 万多台，占全国冰箱总产量的七分之一，1990 年出口量占全国总出口量的 89%，成为全国八大冰箱生产企业之一。南京无线电厂同南京市 37 家电子仪表厂联合组成了中国南京无线电公司，生产“熊猫牌”电子产品，成为全国著名企业。广东湛江家电公司经过跨地区、跨行业、跨所有制的企业联合与兼并，发展成为广东半球实业集团公司，已成为我国著名的跨国集团。

企业集团化已成为我国市场经济的必然趋势。生产与经营一体化的巨大优势已使我国以中小企业为主的企业形式发

展为一千余家大型企业集团，在科、工、贸方面实现了巨大飞跃，集团化企业成为国家经济的主力军。如今，随着国际分工的日益发达，国际国内的经济发展越来越依赖于企业间的分工和协作关系。汽车、通讯、航空、家具、保险、玩具、服装、手工具和广告等九大行业，已经被称为“全球化”行业，即它们的生产和销售要依靠全球范围内的分工和协作关系。经济发展的分工化、专业化、协作化要求越来越多的企业加入企业集团，以适应国际经济发展竞争的需要。美日等国家的跨国集团，有的已达到几千家企业间的联合与协调。我国的跨国集团，如中国国际信托投资公司以 50 万元人民币创业，已发展成为包括海内外 30 多家子公司和 436 家投资企业，集生产、技术、金融、贸易和服务功能于一体的拥有资产总额 500 多亿元的跨国集团。首钢集团经过十多年的对外经营和内部改革，发展成为横跨 15 个行业、22 个省市（自治区），拥有钢铁、矿山、电子、机械、建筑、航运等 9 大公司，98 家工厂，44 家联营企业，14 家境外合资企业和 7 家海外企业服务网点的大型跨国经营集团，成为全国 500 家大企业榜首，并计划到 2000 年，进入世界钢铁企业前三名。

集团化企业的协调包括利益协调和组织协调。这是集团化企业得以联合并发展的关键。目前阶段的集团化企业，除自身因素外，还受政府政策在利益分配和组织功能上的间接或直接影响。这是中国现阶段的社会现实所决定的。

中国企业间的联合与协调除集团化方式以外，类似的组织还有联合会、协会等。联合会通常是某一地区或相近地区同类企业的协调组织，在信息传播沟通、原材料的购进、销售价格协调、售后服务的跟踪调查等方面对全体成员进行

服务。如山东省成立的“山东家用电器销售商联合会”、其他行业或地区成立的企业协会均属此类。

最近有些企业适时提出了培植综合商社的外贸发展战略。针对外贸经营机制还没有健全，出口企业争夺和抢购货源，不计成本，压价出口抬价进口，内部过度竞争，缺乏必要的联合和集中的情况，要克服分散化经营带来的过度竞争和秩序混乱，只有形成综合贸易集团（商社）对行业贸易进行自组织和自调节。只有这样，才能形成外贸企业的规模经济效益，提高国际竞争力。

当然，在中国企业集团化的大趋势下，我们也应看到，集团化企业在联合与协调的过程中还存在许多问题。首先是企业间的松散性问题。由于集团企业兼并与联合并存，企业间各自具有完全独立性，在组织结构和利益结构享有完整自主权，不能象西方国家企业集团那样相互持有股份，参与决策，形成真正的利益共同体，容易造成企业间生产经营供求链断裂或同类企业间不经协调进行不正当竞争现象。因此可以说，中国目前集团化企业的联合与协调尚待进一步规范化秩序化，走国际化集团企业发展道路。

集团化企业与科技研究机构联合不够。随着市场经济体制的运转，我国出现了科技经济化的可喜转化局面。高新技术产业化、产业高新技术化已成为人所共识。但我国目前科技成果转化率仍然很低，只有 20% 左右，许多成果出了实验室便锁进保险柜，无人问津。而企业却又无法用更多的资金投入新产品的开发研究，所以集团化企业应与科技经济化潮流默契配合，实现集团化企业与高科技的同步发展。在高科技研究逐渐企业化的进程中，联合高科技研究企业是国际企

业集团的共同趋势。

三、集约与 CI：跨世纪的需求

集团化企业正渐渐成为国家经济的主力军，科技水平不断提高，产品质量有了很大进步，营销服务意识明显增强，经济效益获得大幅度提高。但集团化企业内部结构的松散性，外部经营发展战略的不协调，经济利益分配的不平衡现象却时有出现，导致一些集团化企业不能发挥其规模经济效应，最后形成了我国企业之间集团化速度快，但运行时间不长便告解体的弊端。虽说在市场竞争机制下优胜劣汰是其必然规律，但快速形成、快速解体的企业集团却给我们提出了新的问题，使我们去研究造成这种现象的症结及解决办法。

中国集团化集团的决策机构通常是董事会，但最终起决定作用的是核心企业的负责人（一般为董事长兼总裁）。由于企业之间的联合没有相互持股作为强有力的纽带，核心企业常常在决策方向、信息管理、利益分配等方面占尽优势，而其它企业仅仅是主导企业的附属，无法参与集团总体战略方向的决策、无法及时获得内外信息，在利益分配上处于从属地位。有的核心企业居然牺牲其他企业，以其他企业的亏损换取核心企业的“政绩”，造成集团企业间的发展不平衡。有的企业集团虽“利益共享”，但集团战略目标不明晰，经营功能不健全，企业间责任分工不明确，国内外经济信息不通畅，无法实现产业的高科技化和高科技的产业化，在竞争中处于劣势，其衰落消亡自然难免。有的集团没有明确的价值观，员工没有发展企业的信念，企业对员工缺乏吸引力和凝聚力，员工流失现象严重，熟练工人和高科技人才频频“跳槽”，企业

产品质量迅速下降，市场急剧萎缩，集团难以为继。

以上现象说明，中国的集团化企业面临着严峻的考验。不能适时注入活力，进行一场全面的管理革命，实施集约精神和 CI 一体化战略，中国的集团化企业便无法实现现代化、国际化的跨世纪发展目标，完成其国家经济主力军的历史使命。

集约精神不单单是指集团化企业的明确分工带来的规模经济效益，不单单是以最小的投入获得最大的产出。高投入低产出的传统经济结构自然应当迅速调整，但如果把集约精神仅仅局限于此，津津乐道于“集约化”，便缺乏宏伟的跨世纪经济战略构想。集约精神当然能够产生“集约化”的经济效益，但它是一种集团化企业的经营精神，经营理念，是贯穿集团化企业经营管理的文化内核。

马克斯·韦伯曾说中国缺乏西方那样的促成现代化、产业化的因素，因为中国以“家族”意识为轴心的人际结合体妨碍经营共同体的产生。事实上，经济体制的变化早已打破了传统经济形态对中国人“家族”本位的制约，小农经济在中国已分崩离析，即使是农民，经营共同体也成为其经济发展形式的主要方向。占地不足 1 平方公里，有 300 户人家的华西村，现在只有 7 个真正的农民，用机械化、水利化、科学化的生产和管理方式经营着 600 亩农田。全村 1400 多人中的整劳力几乎都是 38 个工厂的厂长、经理、技术员和推销员以及各种辅助设施的管理人员。在这里打工的外来人员接近 4000 人。类似华西村这样的农业村庄还很多，但其生活方式、收入水平、消费水平早已不是传统意义上的农民可比拟的。但现代化的必要条件是合理处理从国外引进的产业主义和本国文化传统之间的冲突，是怎样把产业化和借鉴西方文化中的

价值观结合起来。这就是发展以“人”为本位的文化价值观，以人本主义精神作为企业管理经营的主导文化价值。

集约精神就是人本主义精神的企业文化表现。它首先表现为集团企业间的平等发展精神。核心企业和外围企业、同类企业和非同类企业、主导企业和从属企业间应相互尊重、共同发展。集约意味着协同。现代流水生产线实质就是人与人之间的协同。现代企业之间的集约实质就是企业与企业之间的协同。只有协同合作，实现经济一体化，才能体现时代文化精神，体现以“人”为中心的企业价值。

集约精神就是集团企业间的集中、协约。企业间从松散到集中，从无序到协约，形成集中坚固的经济联系，实现“产、供、销”一体化，在现代一系列市场经济法律、法规的基础上，增强集团企业的竞争力，在规模化经济效益的基础上实现跨世纪发展。

集约精神就是集团企业的民主统一精神。集团企业分工化、专业化，实现不同行业不同所有制企业的联合，应体现决策民主化精神。企业间相互尊重，利益共享，在平等自愿的原则下实行优势互补，风险共担，而协约一经形成，便当以统一的企业发展战略为目标，实行统一生产，统一经营，统一销售，真正实现经济的一体化发展战略。

集约精神是国际化大生产对我国集团化企业的健康发展提出的迫切要求。而集团化企业实施企业形象识别（CI）战略，实行统一的企业理念，统一的行为规范，统一的视觉标志，既是集约精神的集中表现，又是现代化大企业集团的国际性经营发展战略。

在信息爆炸的现代社会，信息的快速传播使集团企业的