

1. 导 论

组织形象 (corporate image) 是对一个组织的结构、文化及其属性的动态且深透的证验。这既适用于公司，也适用于其他形式的工商企业、政府机构和非盈利组织。组织形象传达组织的使命、组织领导者的专业水平、组织成员的素质，以及组织对自己在市场环境或政治领域中的角色定位。

不论愿意与否，每个组织都有其组织形象。恰到好处的设计与管理能够使组织形象准确反映组织对质量和优异业绩的追求，以及对组织各个构成部分的承诺，包括对现在和潜在的顾客、现有和未来的员工、竞争对手、合作伙伴、政府管制机构以及一般公众的承诺。因此，组织形象是每一个组织都需要重视的问题，是值得高层管理者投入时间和精力的事项。

过去，关于组织形象的讨论和著述大多来自图形设计领域，关心的内容主要集中在组织的命名及标识字体 (typography) 选用、标徽 (logo) 设计与使用规则、标识色彩组合 (color palettes)、服装，以及组织使用的信笺、表格、营销宣传资料 (如各种小册子) 外观设计等方面。然而，随着越来越多的工商企业和公共团体面临动态的跨

国界和跨文化的全球化运作环境，这种方式已不再适应时代的要求。现在需要的是一种称之为组织形象管理的实践，一项为组织提供在 21 世纪之初争夺资源、合作伙伴、顾客和市场份额的整体管理修炼（holistic management discipline）。

组织形象管理起源于现代公司标识（corporate identification）管理实践，以现代市场营销的如下基本前提为基础：一个组织所为及所不为的每一件事都影响外界对该组织及其产品、服务和绩效的认知。这种认知影响着组织获取为实现其目的与目标所需的财务资源、人力资源及合作关系。

上述思路是从市场营销的角度而不是从图形设计的角度来认识组织形象的。对于向着 21 世纪迈进的企业来说，有两方面的认识尤为重要：

- 组织形象管理是一个重要的战略问题，直接影响着组织在营销和其他管理方面的努力能否成功；
- 协调一致的组织形象必须贯彻到并整合在组织的各个层次。

从市场营销的角度看，组织形象管理应该成为一个持续使用的综合管理工具，而不是像许多组织和公司标识咨询机构当前所作的那样，仅仅把它作为一种一次性的“公司形象练习”。因此，组织形象管理应该是一种综合过程，包括处理组织各个层面上的组成部分之间关系的各种新技能，以同组织的关键受众（key audiences）保持持久的有利于组织的关系为目的。由于组织形象管理是一个持续不

断的过程，这些关系管理技能既可用于管理现有关系，也可用于对潜在和未来关系的管理，既适用于工商企业，也适用于非盈利组织和政府机构。

包括标识图形设计管理在内的组织形象管理，为当今各类组织的领导者提供了向组织的各个构成部分传达组织个性的一体化手段。组织形象管理触及组织的灵魂和组织的核心价值，追寻组织存在的意义和裁定组织的根本目的，属于最高层次的组织控制职能。

不过，将组织形象管理视为一种营销工具可能更为恰当和重要，因为它为组织提供了一种实现如下目的的机制：

- 使组织能同竞争对手区别开来；
- 为组织的产品和服务增加价值；
- 吸引和维系顾客，从而使得组织在不断变革和竞争愈加激烈的全球市场环境中保持繁荣和发展。

因此，组织形象管理也可以说是在最高层次上创建并向顾客及营销伙伴传达品牌个性和特色。不论从营销角度还是从管理角度出发，组织形象管理都应该贯穿于组织内各个层次，而且首先要从组织的最高层开始。

组织形象

组织形象包括构成组织的全部视觉要素、文字要素和行为要素。组织形象主要应该动态地体现首席执行官（Chief Executive Officer CEO）的愿景（vision）、组织使

命 (mission) 和战略规划。为了使其能够支撑和延续组织使命，对组织形象必须坚持不断地认真规划和细心护养。有效管理的组织形象将有助于组织抵御新竞争对手或现有竞争对手的新产品和服务的进攻。但不幸的是，实践中如此有效的组织形象管理并不多见。

组织形象是组织自我认识与组织的构成部分对组织的认识的结合，是组织作为独立团体存在的理由，它指出整个组织行动的方向和意义。因此，组织形象管理应该是董事会、首席执行官和高层管理者共同协力处理的首要任务。可是，这在实践中却也十分少见。

不过，随着当今世界品牌效力的减弱、雷同产品的增多、顾客忠诚度的降低以及竞争的加剧，人们对组织形象管理在管理和营销过程中的重要性已经产生了新的认识。组织形象的强弱能导致一个公司的销售量或股票价格的显著差异，同时也会影响公司产品、服务或人力资源的适销性和合意性 (marketability and acceptability) 。组织形象强健显然要比薄弱好，但是从市场营销的角度看，这里最为重要的是向所有目标受众传达清晰、简洁和一致的组织形象。和谐一致的组织形象能够带来销售业绩、招聘成本、员工士气、雇员流失率以及公司股票的价格盈余率 (P/E) 等方面的显著竞争优势。

组织标识 (corporate identity) 指公司的视觉象征，它与组织形象 (corporate image) 是有区别的。组织标识通常包括组织印鉴 (signature) 、组织的象征符号 (symbol) 或标徽。这些构件以图形方式将组织同它的竞争对

手区分开来，通过一致的标识字体、标识色彩体系和标识图形在全球市场上为企业建立视觉定位。

从前，组织标识系统足以传达和保护组织的形象，而如今组织形象的所有组成部分，从组织使命陈述的修辞到如何使一线员工理解并向顾客传达和表述这一使命，均需用心管理。组织形象管理整合了组织文化和变革过程管理，需要组织拥有最优秀的领导、沟通和培训技能。

组织形象管理创建和传承了所有正确表述公司的特定语言、行为模式、象征符号、传统及对话。通过对话建立组织与顾客和组织与员工之间的桥梁，沟通对于组织目的与目标、前进方向、核心优势、基本传统及原则的理解与期望。组织形象管理形成对保持组织长期成功的关键要素的共同认识，推动组织的各个方面，包括所有的产品和服务都能尽力为它的总体目标做出更大的贡献。从某种意义上说，组织形象管理就是彻底的全面质量管理：如果每一件事务都有益于公司和顾客，那么，就不存在任何浪费。

本书后面将分阶段详细介绍组织形象管理过程，这些阶段可以帮助组织依据自身的特点、内外关键受众的见解以及在市场上占据的位置塑造组织形象系统。除非充分认识了自己在市场中的位置，否则是无法有效地制定和修改组织标识的。同样，只有通过认真监督实施过程，组织形象才能不断改善，进而对市场产生影响。

变革管理

成功的标识系统和按计划构建的形象管理系统，能够帮助组织保持灵活性和引进变革，以适应不断变化的市场条件、竞争局面和创新环境。实施组织标识系统还是一种改变组织形象的有效方式，它将会成为一种激发和促进组织内外改革的催化剂，推动组织创建对于市场竞争中至关重要的高效且高度灵活的组织结构。

这样的管理修炼对组织来说就是最佳的形象管理系统。通过变革，会形成密结的内部形象网络（*internal image network*），这个网络无需多少督导就能在整个组织内传播有关的信息。这样，不仅大大缩短同顾客交往过程中宝贵的响应时间，而且还解放了高层管理者，使他们有时间处理新出现或未预见到的挑战与机会。

因此，有必要进一步深入考察如何成功地一起运用变革管理和形象管理过程。恰当运用这个过程能够有效地在甚至是最稳定的组织中引入文化变革，同时又不会损耗任何技能和情谊。第三章将详细讨论这一过程并给出一个具体的案例。

小结

组织形象管理是高层管理者用来确保实现组织愿景的一个最有潜力的营销和管理工具。形象管理过程不仅为高

层管理者提供了组织最高层次的控制途径，而且还为企业在经营武器库中增加了一个威力最大的战略营销武器。锐意进取的领导者将运用这一新的手段推动他们的组织前进，在今天和明日的营销战场上夺取胜利。

本书将帮助读者：

- 运用系统方法推动和管理变革；
- 从营销角度出发进行全面组织形象（total corporate image）管理；
- 为组织提供一个有效且必要的基本架构，用于保持有利于创新和激励的工作环境；
- 开发和管理营销沟通战略，培育对组织所企求的组织形象的清晰、明确、确切的理解。

本书提供的这些竞争工具可以帮助读者设定可实现的组织目标并进而实现之。

本书的基本指导原则非常简单：营销就是运用一切手段打动顾客（if it touches the customer, it's a marketing issue）。而最能打动顾客的就是他们对你的组织形象的认知。这是一种根本的认知，是影响顾客做出同你交易决定的主要因素，是顾客是否愿意同你的组织建立长久互利关系的基础。

在当今不断增强的市场竞争环境中，没有哪一方面的营销问题可以和组织形象管理相比。简言之，组织形象管理将是下一世纪的关键营销手段。从现在起，赢得和维系顾客的最终战斗将发生在顾客的头脑里，内心间，感情上和观念中。

2. 剧变环境下的组织形象管理

关于变化与变革的各种分析和建议汇集起来本身就足以写成一部大书。其实，以下两个事实就足以说明在我们走完纪元的第二个千年时，面临的是一个什么样的世界：

- 变化无处不在，尤其在商务环境中；
- 变化的速率越来越快，范围越来越广，当今变化涉及到的人口超过历史上的任何一个时代。

塑造世界经济格局的力量之多，各种力量之间关系的复杂程度，它们结合起来形成的力量的强大超过了工业革命以来曾经出现过的任何一种政治与经济变革力量的组合。变化与变革发生的如此迅速，以至于无数的重组、重构、缩减、合并、分离以及新企业的建立使得人们感到工商业似乎失去了控制。这不仅带来了大量的不确定因素（尤其对于受到影响的工人而言）而且造成顾客和消费者面对为他们提供产品和服务的众多公司感到无所适从。当然，许多公司没有做好自己的形象工作也是其中的原因之一。

管理者们到底面临着那些变化？下面的例子虽然远未穷尽所有，但却足以说明变化的广泛性以及这些变化正在影响着企业与顾客关系的方方面面。

- 本地市场上的全球竞争者。你的竞争对手已不再仅仅是大街对面的那几家公司了，他们中有许多新成立的公司，还有总部设在地球另一边的老牌跨国公司。国际互联网作为电子商务渠道能力的展现进一步推进和加剧了这一趋势。
- 来自其他行业的竞争对手。你知道谁是 7—11 (7-Elevens) 连锁便利店以及遍布世界各地街头的便民小店的最大竞争对手吗？是几家大型石油公司。他们在加油站的货架上正在不断增加杂货和日用品的种类。你知道谁对石油公司汽油零售业务构成了最大威胁吗？是超级市场。有些国家的大型超市已经开始在他们的店外安装加油设备了。
- 新的质量观念。虽然顾客追求高质量的需求一直没有改变，但是“质量”的定义却在飞速地变化着。现在许多消费者更看重“实在价值” (real value)，而不是表面性的样式和那些时尚物品。这里的实在价值既可能是功能方面的要求，同样也完全可能包括艺术风格或者工艺技巧。
- 顾客信任度降低。仿冒产品、发现有毒食品的震慑效应、“新口味可乐”推出的失败、疯牛病、提供给小学生的水果带有肝炎病毒等一系列事件的发生使得消费者陷入不知道谁可以信赖和什么东西可以信赖的境地。舆论研究公司 (Opinion Research Corporation) 1987 年的一项研究表明，当时有 72% 的美国消费者认为广告至少是基本可信的 (at least fairly believ-

able)。但是，不到两年，这一数字就降低到了 62%，也就是说，超过三分之一的公众觉得广告是不可信的。

- 品牌效力减弱。近年来消费品市场上的商家在保护自己的品牌价值方面所作的工作成效实在不佳。过多的商家在使用减价或折扣等手段促销。那些在经济下滑期间还购买他们所信赖的产品的消费者，在 1992—1993 年的经济萧条期转向了一般品牌、商店品牌或促销产品。1993 年 4 月飞利浦·莫里斯公司（Philip Morris）宣布万宝路香烟降价，导致道·琼斯平均工业指数下滑了 100 点。在这个“万宝路星期五（Marlboro Friday）”之后的 4 个月里，25 家最大的品牌厂商的市场价值降低了 47.5 亿多美元。宝洁公司（Proctor & Gamble）为了击退非品牌产品，一年内曾三次降低两个系列产品的价格。

为了应对这些市场环境的变化，近 20 多年来，人们创造了许多新的经营观念。管理者们曾经尝试过建立多元化的大型集团，也尝试过将不相关的业务分离走向分权管理以及基于核心专长（core competence）的业务再造（reengineer）。在市场营销方面，我们看到了接连出现的一个又一个热点话题和运动，诸如追求卓越（excellence）、顾客服务（customer service）、顾客满意（customer delight）、服务质量（service quality）、市场缝隙（niche marketing）和当下的客户化营销（customized marketing）等。

企业的领导者和管理人应该作什么呢？他们应该如何

在那些超级管理咨询专家和 MBA 教授们所提供的这些两难选择中做出决定呢？是集中还是分权？是强调统一认识还是坚持自上而下的决策机制？是扁平型、瘦高型还是矩阵型组织结构？是核心专长导向还是顾客需求导向？

值得庆幸的是，基本常识又回到了管理文献和公司董事会的会议室中。这就是世上没有圣杯（Holy Grail），也不存在一种适用于各种经营环境的领导方式、组织结构和

管理过程。

虽然如此，组织形象管理却可以作为首席执行官们的舞台，供他们上演他们选定的能够推进组织实现目标的领导风格、各种管理和营销工具的大戏。成功的标识系统将有助于组织变革的管理、保持对付市场变化的灵活性、提高创新力和竞争力（运用组织形象管理作为推动变革的催化剂将在下一章讨论）。组织形象管理过程还有助于高层管理者启动对于走向营销卓越（marketing excellence）至关紧要的各种内外改革。

营销卓越

营销卓越同强健的组织形象密切相关。此外，一方面的表现往往会预示和代表着其他方面的表现或可能的表现。因此，可以认为公司、品牌以及服务的成功都直接源于组织的形象和营销卓越。

商战中不乏由于陷入眼前的白热化战斗而忘掉战役和战争的总目标的例子。在激烈的竞争中和迅速变化的国内

国际市场上，也有许多成功管理者的故事。他们找准了顾客，摸透了客户的需求并且以创造性的方式满足了这些需求。这些公司的优势来自他们对自己正确的认识，他们知道自己是谁，在做什么和目的地在哪（who and what they are, and where they are heading），而这正是组织形象管理的三个核心要素。

组织文化

市场上的失败很少是由于缺乏投资所致。失败往往来自不力的营销措施和组织内缺乏支持创造力、战略眼光和适应市场变化的文化氛围。这就是为什么组织形象管理不能仅仅局限于标徽、象征符号和印鉴等视觉方面内容的原因。我们必须挖掘更深层次中约束组织适应市场变化行为的东西。

例行工作程序和在日常工作中“服从命令”并不妨碍组织文化的变革，阻碍文化变革的是人们被自己在特定工作中形成的思维局限性所束缚。只要人们得不到超越他们职责范围考虑问题的机会，这种局限性（部门观念）就会持续。人们需要站在更高的位置上展望和理解他们的组织及其前进的方向，应该允许他们根据自己的经验寻找更为有效地完成所承担工作的方式，从而为组织做出贡献。正是由于过于急切追求流程合理化和自动化，而往往将人的因素无端地放到了一边的原因，造成了整个流程再造运动收效不佳。

还在 1993 年,《财富》(Fortune) 杂志就向读者提出了这样的忠告:“放弃那些关于晋升和忠诚的老观念吧。在如此多变和混乱的工作环境中,请为自己的前程负责。”真的是忠诚观念自己飞出了组织的大门吗?好像不是。它们反倒更像是被那些再造手术师们连同所谓的非关键员工一起铲出了公司之外。组织形象和组织文化的含义非常丰富。过去,公司的雇员往往会在同一个组织内工作 15 年、20 年、25 年,甚至更长,在如此漫长的时间里,他们会自然地学会如何处理各种事务,因此,文化是比较容易管理的。在成员终生服务于一个组织的情况下,一部不成文的行为准则可能就足够了。当今,许多公司由于缺乏一贯的文化而漂泊不定。公司的员工更迭频繁,他们将自己今天的雇主仅仅看作是通向个人目标大道上的临时一站,因此,造成无法形成可被共同接受的统一的公司目的与目标的局面。留在现有岗位上的员工对于企业既无谢意也无忠诚感,相反则更加惶恐,更加担心随时会到来的下一次裁员。

如果工作划分成为员工发挥创造力的障碍,人们囿于工作定义的限制而缺乏热情和活力,那么,企业就患上了动脉硬化症。所有这些约束,以及员工对组织忠诚度的降低,都代表着组织能量的极大浪费。对组织来说,有必要认识、关注和利用这些能量。组织形象管理过程使得管理部门能够发掘这些潜在的力量,引导和利用它们为实现组织的目的和目标服务。

组织形象管理还有助于高层管理者们处理当今管理界

面临的另一个重要问题：公司伦理。1995 年有一期《经济学家》（Economist）曾经提问：“一个公司如何才能确保其伦理准则得到遵守和执行？”可靠的方法是营造一种惩恶劝善的企业文化，一方面强调道德行为的重要性，同时处罚和驱除那些行为达不到组织要求的道德标准的人。“要想人不知除非己莫为”。一个雇员的不道德行为不被他人发现或怀疑的情况是极为罕见的。与组织形象密切相关，拒绝所有不道德行为的组织文化，经过充分沟通传播到组织的各个角落，是管理者保证企业伦理准则的最佳手段。这种途径要比任何内部“政策警察”、定期检查、汇报及分析文件都更为有效。要知道，某位宽容的领导者的文件柜往往就是这些材料的最终归宿。

中介失却

随着通讯技术的进步，特别是互联网和电子商务的迅速发展与应用，交易过程的中介人或中介公司将逐渐消失，即所谓的中介失却（disintermediation）过程。今后，公司或组织获得客户订单、向供应商订货和在产品上附上自己的标签将会更加容易。这不仅将消除大量的中间仓储、分销和库存费用，同时还会使得在市场上更倾向于通过厂家辨别产品。

举例来说，绝大多数买东西的人并不在乎汰渍（Tide）、Downey、勒克斯（Luvs）和潘佩斯（Pampers）这些牌子是宝洁公司（Proctor & Gamble）还是别的公司

的产品。多数情况下，消费者将会继续购买这些牌子的产品而不会顾及谁是它们的生产者。但是，如果宝洁公司将来不想为它的每一种产品建立成百上千各种不同的网站，那么就得通过其他方法告诉人们：“我们就是这些你们信赖和喜欢的品牌的幕后英雄”。换句话说，宝洁公司既需要在投资者中间，也需要在消费者中间树立自己的组织形象，并且还要考虑如何有效地同公众沟通所要建立的形象。

最后，我们再次强调，由许多要素构成的组织形象将成为赢得市场的关键武器。

3. 组织形象管理：一服变革催化剂

从外部引进新的领导者来推进大幅度的内部变革是 80 年代以来管理界的一种流行做法。这些新领导者们提出和实施变革计划，带领组织进行一段轰轰烈烈的变革，迅速改善企业的财务绩效，受到投资界人士的喝彩。然而，绝大多数这类变革采取的措施往往都是短期性和表面性的，例如强化成本控制，调整、压缩管理人员等。从财务角度看，虽然这样做是有效且合理的，但是，此后的公司却已经不再是从前的公司了。尽管新的领导集体本身具有全力投入的精神，形成了共同的愿景，然而员工和公众对这个新组织的新价值取向却知之甚少。

因此，组织内部不久就会出现离心和散落的苗头与现象。一些精明干练的青年管理及专业人员开始离去，而这些人却正是新的领导者们在加强中层管理力量方面想要依靠的对象。随之，关于工资待遇的不满议论也会出现，还会有人抱怨“不知道公司正在干什么”。一方面，由于认识到对自己的未来影响不大，那些管理者们希望离去的员工并没有离开；另一方面，由于看不清公司的未来对自己发展提供的机会，那些管理者们最希望留下的人却走掉了。

这些新的领导者们仅仅忙于打破旧结构而没有做好他们打算构建的新结构的设计和沟通。公众看不到公司的新面貌，因此转向了竞争对手。员工不知道或者不理解正在发生的事情，因此，离开公司寻求其他的机会，特别是那些最有能力的员工（这些人也是流动性最大的）。

改变旧的方式，从而改进当前的财务状况以求生存也许是必要的。但同时，创建能够促进和保障企业长期生存与成长的企业价值系统和企业文化更为关键。否则的话，就像仅仅把病人放在生命支持系统内一段时间而不作其他治疗一样，其结果只能是减慢病人的死亡过程，而后出现的将会是更加痛苦的挣扎。

组织形象管理过程对那些想要在自己的组织内推行全面变革的高层管理者们尤为重要。改变业已成型的组织结构和产品或服务远比传统意义下的公司标识图形的设计要复杂得多。创造或更改根深蒂固的组织文化则更为艰难和难以把握，特别是在目前这种情况下，员工长久忠于企业和对员工的终生雇用已经不再是流行的趋势和做法。

解决这个两难问题的方法就是组织形象的营销和管理。