

## 组织形象篇

市场经济的基本特征是竞争。竞争的最高层次就是组织形象的竞争。谁拥有了良好的组织形象，谁就能赢得公众的支持，谁就拥有了市场，并获得了源源不断的利润，且能使产品和组织在激烈的市场竞争中立于不败之地。



# 第一章 组织形象概述

在市场经济条件下，组织的社会形象对其生存和发展直接产生作用，良好的组织形象，是组织最重要的无形且无价的资产。因此本章首先要介绍一下组织形象的涵义、类型、构成要素，为以后各章的分析奠定基础。

## 第一节 组织形象的内涵与意义

### 一、组织形象的概念和特征

形象是客观事物的形状相貌之意。从一般意义上说，形象这个词有三层意思。第一，形象是客观事物的具体状态或姿态。这是一种可用语言描绘出来的事物外部状态，如花红柳绿、人之高矮胖瘦等。第二，形象是客观事物在人们头脑中的再现。印象的形成是一个大脑加工的过程，尽管其本源是客观的，但不同事物在人们头脑中形成的印象是不一样的，如人们对美的看法就因人而异，对同一件事的评价（这也是一种印象）也会各不相同。第三，形象对人的思想和感情会产生深刻的影响。看到某一事物形成某种印象后，常会引发人的相关联想，我国古人说“登山则情满于山，观海则意溢于海”就是这个道理。良好的形象会给人以愉快的感觉，让人终生回味；丑陋的形象会使人厌恶顿生，难以释怀。总之，形象是人们的主观世界对客观世界的认识和反映。

同其他客观事物一样，每个组织也有自己的形象。谈到麦当劳，我们就会想起那金黄色的 M 形拱门；谈到芝加哥公牛队，球迷就会想起飞人乔丹；谈到国际红十字会，我们便会想到救死扶伤的人道主义精神。这可

以说就是组织形象，但严格地讲，这又不完全是组织形象。那么，组织形象是什么呢？

所谓组织形象，就是社会公众对组织综合评价后所形成的总体印象。前面所提到的 M 形拱门之于麦当劳，飞人乔丹之于芝加哥公牛队等，只是组织形象的一个方面、一种表现（当然是最有代表性的形象之一）。组织形象包括内容很多，如组织精神、价值观念、行为规范、道德准则、经营作风、管理水平、人才实力、经济效益、福利待遇等，组织形象是这些要素的综合反映。同时组织形象的确定者是公众，公众是组织形象的评定者。最重要的一点是，组织形象的好坏来源于社会组织自己的表现，即公众对于社会组织的印象不是凭空产生的，而是基于社会组织的表现。

组织形象具有以下几个方面的特征：

#### 1. 整体性

组织形象是一个有机的整体。形象是由组织内部诸多因素共同作用的结果。有公众容易感知的产品质量、功能、色彩、包装；有组织的标志（组织标志和商标）、服装、旗帜、厂房、店面；有公众不太容易感受到的组织员工的素质、行为规范、风俗习惯；还有一些看不见、摸不着，因而公众最不容易感受到的组织目标、宗旨、精神、风气等等。这些看似复杂的因素之间有着内在的必然联系，相互依存、互为条件，决定了组织形象是一个具有很强系统性的整体。当然，对有些组织而言，可能会因某一方面的形象比较突出，进而掩盖其他方面的形象，导致组织形象的片面性或不完整性。其实这也是正常的，因为组织宣传有侧重点，公众也不可能全面了解组织的所有情况，他们的印象大部分都是源于他们所能接触到的组织的一个或少数几个方面的情况，这就要求组织要认真对待每一个方面、每一个环节，从而在公众心目中形成良好的总体印象。

#### 2. 主观性

组织形象是公众对组织的意见或看法，因而是一种主观性的东西。因为社会公众本身具有差异性，他们的社会地位、价值观念、思维方式、认识能力、审美标准、生活经历等各不相同，他们观察组织的角度、审视组织的时空维度也不相同，这样社会公众对同一组织及其行为的认识和评价就必定有所不同，“公说公有理，婆说婆有理”就是这个道理。此外，在形象塑造和传播过程中，必然要发挥组织员工的主观能动性，渗透企业员工的思想、观念和心理色彩，因此，组织形象是主观的。

### 3. 客观性

形象是一种观念，是人的主观意识，但观念的反映对象却是客观的，也就是说组织形象所赖以形成的物质载体都是客观的，建筑物是实实在在的，产品是实实在在的，组织的员工也是具体的，组织的各种活动也是实实在在的。所以组织形象作为客观事物的反映，是不以人的意志为转移的，不能在虚幻的基础上构筑组织形象。

我们就组织形象是客观的，还是基于一种统计规律。组织形象是公众的意见或看法，这个公众不是单个的人或少数群众组织，而是一个公众的集合。个人的意见是主观的、可变的，但作为一个整体的公众的或大多数公众的意见则是客观的。虽然大多数人也可能被误导或因其他原因而产生错误看法，但这也正是公关状态的一种反映。如果不从整体公众来理解组织形象，便无法形成组织形象。因为做得再完美的组织总有反对者，再蹩脚的公关也会有人拍手叫好。

### 4. 动态性

由于组织的生产经营情况、构成公众的人群、信息传播所借助的媒介渠道等决定组织形象的因素总是处于发展变化之中，因此组织形象也是运动的，而不是静止不变的，这就是动态性的第一层涵义。主导形象和辅助形象，以及内在形象和外在形象，它们作为组织形象的组成部分也不是固定不变的，而是相互间处于矛盾运动之中，在一定条件下对立面之间还能相互转化，这就是动态性的第二层涵义。因此组织要能不断给人一种兴旺发达、适应形势、生机勃勃的印象，使公众及时摆脱陈旧感，树立新颖感。

### 5. 相对稳定性

组织形象具有动态性，始终处于运动变化之中，并不意味着组织形象神秘莫测、不可认识和把握。组织形象不是凭空想像出来的，其产生、更新和发展是一个连续的过程，在一段时间内它又是相对稳定的、静态的，这是我们可以从客观角度认识、了解、分析和把握其基本规律的重要前提。当社会公众对组织产生一定的认识和看法以后，一般会保持一段时间，而不会轻易改变或消失，这就是组织形象的相对稳定性。要在公众心中留下一个印象并不容易，特别是在当今产品众多、广告泛滥的年代；然而，要改变一种产品或一个组织在公众心目中的形象就更难了。比如说中国人到了国外，常会碰到一些令人啼笑皆非的提问，如凭票购物、统一服

装、甚至还有小脚女人之类的问题，反倒是中国近 20 年来发生的巨大变化在外国人（特别是从来没有来过中国的外国人）心中并未留下什么印象。组织形象的这种相对稳定性可能会产生两种结果，其一是组织因良好形象被维持而受益；其二是组织因不良形象难以改变而受损。当然形象不是一成不变的，但要改变一种已经形成的形象总是不容易的。

## 二、组织形象的分类

组织形象是多层次、多维度的，因此我们也应该从不同角度来把握组织形象。

### 1. 按组织形象的内容可分为特殊形象和总体形象

特殊形象是指某一个方面或少数几个方面给公众留下的印象，或者组织在某些特殊公众心中形成的形象。如企业的良好服务使某些顾客形成了组织“优质服务企业”的形象，企业的某一慈善捐款给公众留下了乐善好施、热心公益事业的形象。特殊形象对企业很重要，因为公众是不可能全方位、全面地了解组织的。组织在他们心中留下的往往就是这种特殊形象，而且某些公众就是为组织在某些方面的独特形象而支持组织的，如歌迷之于演唱会、球迷之于球星等。因此，特殊形象是组织改善形象的突破口。总体形象是组织各种形象因素所形成的形象的总和，也是各种特殊形象的总和，但两者又不是简单的总和。一个比较极端的例子是：某个员工工作敬业、技术一流，人际关系也好，深得领导和同事的赞许；但不喜欢他的人们可能说，他没有个性或没有特长云云。对一个组织而言，就应该努力追求总体形象和特殊形象的统一和谐。

### 2. 按照组织形象的真实程度可分为真实形象和虚假形象

真实形象是指组织留给公众的符合组织实际情况的形象，虚假形象则是组织留给公众的不符合组织实际情况的形象。虚假形象形成的原因是多方面的，既有传播过程中的失真，也可能有公众评价的主观性、片面性原因。需要说明的是，真实形象不一定就是好形象，而虚假形象也未必等于坏形象，如企业经营伪劣商品被曝光在公众中形成的一个不好形象是真实形象，而一个骗子在被揭穿之前的公众楷模形象往往是虚假形象。一些企业也通过虚假统计数据而在上级部门（官员）那里形成了一种好形象，但这肯定是虚假的。对组织来说，当然应追求真实的良好形象，而避免虚

假的、不好的形象。真实形象有助于组织赢得公众的理解和信任，增强组织塑造良好形象的内驱力。

### 3. 按照组织形象的可见性可分为有形形象和无形形象

有形形象是指那些可以通过公众的感觉器官直接感觉到的组织形象，包括产品形象（如产品质量、性能、外观、包装、商标、价格等）、建筑物形象、员工精神面貌、实体形象（如市场形象、技术形象、社会形象等），它是通过组织的经营作风、经营成果、经济效益和社会贡献等形象因素体现出来的。无形形象则是通过公众的抽象思维和逻辑思维而形成的观念形象，这些形象虽然看不见，但可能更接近组织形象的本质，是组织形象的最高层次。对企业而言，这种无形形象包括企业经营宗旨、经营方针、经营哲学、价值观、企业精神、企业信誉、企业风格、企业文化等。这些无形形象往往比有形形象有价值，如对麦当劳、可口可乐、索尼、劳斯莱斯等企业而言，他们的企业信誉等无形资产比那些机器设备和厂房更重要得多。

### 4. 按照组织形象的现实性可分为实际形象和自我期望形象

组织实际形象是公众对组织所持有的认识和评价，它是为公众所普遍认同的形象。组织的历史、创始人、现任领导、员工素质、机构制度、组织文化、管理水平、经济实力、经营水平均是影响组织实际形象的要素。组织形象可以通过形象调查，了解社会各类公众对组织的普遍看法，然后有的放矢地开展组织形象塑造工作。实际形象不仅是形象塑造过程的起点，而且是影响组织生存发展的最现实的因素。因此塑造组织的良好形象就要保持和完善组织受欢迎的形象，改变不受欢迎的形象。自我期望形象是指组织期望在公众心目中树立的形象，又称组织的理想形象。它是一个组织为自己设计的目标和努力方向。任何一个组织要改善自己的形象，都要设计自己的期望形象。形象定位，就是确定一个理想形象。

### 5. 按照组织形象形成的过程可分为组织内部形象和组织外部形象

组织内部形象是组织内部员工对组织的看法和评价。组织通过自己的经营活动使所属员工对该组织产生认同感、归属感、自豪感和荣誉感，愿意做其中一员并为之而献身，这就是该组织所追求的内部形象。外部形象是指组织的外部公众对组织的看法和评价。组织通过自己卓越的经营管理活动，为公众及整个社会作出的贡献，给外部公众留下长期可以信赖的印象，并为全社会所肯定，这就是组织所追求的外部形象。一般来说，组织

内部形象是外部形象的基础。如果组织内部公众对本组织都没有良好的认识和评价，那么外部公众也不会形成对组织的良好印象。因此，组织要首先注意处理同内部公众的关系，增强组织的凝聚力和向心力，树立良好的内部形象，这是建立良好组织形象的关键。

### 三、组织形象的意义

组织形象对现代社会中力求不断发展的组织而言是十分重要的。由于现代社会竞争越来越激烈，而且竞争已由原来的质量、价格的竞争，升格为组织整体形象的竞争，因此很多人都形成了这样的共识，即一个组织的良好社会形象是这个组织最主要的无形资产，可以使组织得到公众的肯定和支持，使组织的产品和服务更易被他们认同和接受，也能使组织获得更多、更好的投资支持和合作机会，不断增强组织内部的向心力和凝聚力，使组织更顺利地发展，所以，很多组织都把塑造良好的组织形象，作为组织公关部门和组织全体人员的头等大事。就塑造组织形象的意义而言，主要可以概括为以下三点：

#### （一）组织形象是无形资产的重要组成部分

无形资产是组织资产的重要组成部分，它是不具有实物形态而以知识形态存在的重要经济资源。美国可口可乐公司的老板曾说过：如果公司在夜间被大火烧成灰烬，第二天各家银行就会主动上门来向公司提供贷款。因为公司还有价值 360 亿美元的无形资产。可见无形资产的作用、价值可以远远超过有形资产。自然灾害可以损毁有形资产，但对无形资产却无可奈何。世界上许多著名的组织，其无形资产都是具有很高价值的。万宝路的商标权为 330 亿美元，是世界烟草行业无形资产价值最高者，世界排名第二；柯达商标权为 120 亿美元，是世界摄影材料、器材行业无形资产价值最高的，位居总排名第三……无形资产具有如此大的魅力是因为它代表组织在公众心目中良好形象，组织形象的好坏决定了无形资产价值的高低。无形资产主要是靠组织形象来作为表现形式的。组织形象的认知度越高，美誉度越好，定位越准，无形资产的价值就越大，增值率就越高。日本丰田汽车公司就是依靠其组织形象的不断完善来维系、保护它的无形资产的。一般的汽车公司厂家维修中心都是由顾客把车开到维修中心再进

行维修，而丰田汽车维修中心接到电话后，会派人开辆好车到用户家中，开走需要维修的汽车，留下一辆好车供用户日常使用。汽车维修好后，维修中心会在汽车中加满汽油再开回用户家中，开走上次留下的汽车。这种处处为用户着想的服务思想，为丰田树立了良好的组织形象。这种深入用户心目中的组织形象使丰田汽车公司的无形资产倍增。因此，一个组织要不断地发展，维系自己的无形资产，就必须充分重视组织的形象。

## （二）组织形象是生存发展的精神资源

组织形象之所以能以精神资源作用于组织的生存发展，是因为组织形象具有以下功能：

### 1. 规范与导向功能

组织形象是把组织的价值观念和行为规范加以确立，为组织自身的生存和发展树立一面旗帜，向全体员工发出一种号召。这种号召一经广大员工的认可、接受和拥护，就会产生巨大的规范与导向作用。像美国 IBM 公司提出“IBM 意味着最佳服务”，日产公司强调的“品不正在于心不正”，德尔塔航空公司倡导的“亲和一家”等等，都是在教育、引导、规范着员工的言行、态度，让他们在尽善尽美的工作中注意把自己的形象与组织的形象联系起来，使本组织成为世界一流的组织。

### 2. 凝聚与整合功能

组织因不同的人从事不同的工作，人的性格、爱好、追求又不一樣，如果没有一种精神力量把他们“黏合”起来，组织就会成为一盘散沙。组织形象确立的共同价值观和信念，就像一种高强度的理性黏合剂，将组织全体员工紧紧地凝聚在一起，形成“命运共同体”，产生“集体安全感”，使组织内部上下左右“心往一处想，劲往一处使”，成为一个协调和谐、配合默契的高效率集体。

### 3. 激励功能

良好的组织形象可以使组织内部的员工产生一种骄傲的自豪感。这种感觉可以让员工保持一种士气高昂、奋发进取的精神状态。因为每个人都有被尊重的需要，希望得到他人的尊重与羡慕。因此，当员工在与别人谈起“值得骄傲”的组织是，那种对组织的热情与爱戴就不言而喻了。这种对组织的热爱会产生强烈的激励作用，诱导并刺激着员工的工作热情和积极性。

#### 4. 辐射功能

组织形象的建立，不仅对内有着极大的凝聚、规范、号召、激励作用，而且能对外辐射、扩散，在一定范围内对其他的组织乃至整个社会产生重大影响。像我国 20 世纪 60 年代的“铁人精神”以及在日本企业界经常听到的“松下人”、“丰田人”等说法，都是组织形象对外辐射的典型范例。

### （三）组织形象是外在扩张的市场铺垫

在现代社会中，公众对商品的购买，不仅是对产品功能和价格的选择，同时也是对组织精神、经营管理作风、服务水准的全面选择。组织形象的优良与否，是公众选择的重要依据。良好的组织形象，会使公众对产品产生“信得过”的购买心理与勇气，使公众能够在纷乱繁杂、令人眼花缭乱的商品世界中培养起对组织、对产品的忠诚度，从而达到使组织争夺更大的市场份额、进行组织扩张的目的。德国大众汽车公司通过在北美和欧洲进行的顾客调查发现，如果顾客的愿望在一家公司没有得到满足，那么他便会疏远该公司的产品。调查报告认为，一个厂家失去了顾客，只有 30% 是由于产品质量或价格的原因，60% 的顾客转向其他产品是由于服务或售后服务不好，使他们没有受到礼貌的接待。大多数消费者会对组织的服务进行评价，并且会一传十、十传百。这种口头传播的效力是十分惊人的。因此，树立了良好的组织形象，就等于留住了顾客，就等于达到了组织扩张的目的。新加坡东方大酒店就利用“顾客至上、以人为本”的组织形象，为顾客在力所能及的范围内提供“超级服务”。一次，四位来东方大酒店咖啡厅的客人，因人多嘈杂，随口说了声“吵死了，听不清”。这话让一位服务小姐听到了，她马上为他们联系了一间免费客房供他们讨论问题。对此，四位客人十分吃惊、感动。两天后，四位客人给酒店送来了感谢信：“感谢贵大酒店前天提供的服务，我们受宠若惊，并体会到什么是世界上最好的服务。我们四人是贵酒店的常客，从此，我们除了永远成为您的忠实顾客外，我们所属的公司及海外来宾，亦将永远为您广为宣传。”可见，良好的组织形象可以赢得社会舆论，铺垫潜在市场。社会各界的了解、信任、好感和合作，有利于改善组织的生存发展环境，便于组织的对外扩张。

## 第二节 组织形象的构成要素

组织形象是组织在社会公众心目中所形成的清晰印象，这种印象的形成，有其客观、主观的原因。实践研究表明，它取决于组织环境因素、组织行为因素和社会公众认知因素。这表明组织形象既具有功能性，又具有情感性。这三个因素就是组织形象构成要素。其结构关系如图 1-1 所示。

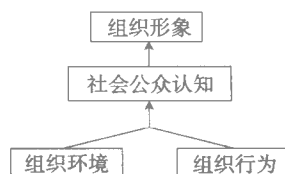


图 1-1 组织形象构成要素

### 一、组织环境

组织环境是组织进行生活、生产和工作的地域，包括组织的物质环境和人文环境。

组织的物质环境有：建筑物、组织区域、门面装潢、组织区内部布局、楼馆店堂设计、物质技术设施的先进程度。优美舒适的物质环境，会使人奋发向上，乐观进取；使组织员工身心舒畅，工作愉快；先进的设施会使社会投资者、经销客户、消费者愿意与该企业交往，形成一种吸引力。

组织人文环境包括组织人员素质和组织文化两个方面。组织人员的素质，是指组织内部成员的政治品质、知识结构和技术水平、工作能力，特别是领导者的涵养、能力、创造精神、决策水平、办事效率、社会交往、友好态度等。组织成员形象，即“组织人形象”，是组织形象的重要支柱。组织文化是组织在长期实践中形成，并为组织成员所普遍遵守和奉行的一种共同价值观念。包括：基本宗旨、共同理想、道德规范、思维方式、行动准则和语言艺术等。这种组织文化渗透到组织的日常活动中，形成一种全体人员自觉恪守、充满着自豪感的行为方式。这种行为方式，像

磁铁一样吸引着自己的所有成员，为组织的兴旺发达而勤奋工作。组织文化是组织形象的灵魂。优秀的组织文化烘托出、塑造出卓越的组织形象。

## 二、组织行为

组织行为，是组织成员参与各项经济活动行为的总称。组织行为受到社会公众的影响和制约，组织行为要不断与社会公众发生交互作用。公共关系就具有使组织行为与公众行为相平衡的协调功能。

组织行为包括：组织决策行为、组织服务行为和传播沟通行为三个方面。

### （一）组织决策行为

这是现代组织（企业）管理的核心，经营成败的关键。组织决策的指导思想，是在投入、转换和产出、服务的全过程中，在注重追求利润、讲究自身经济效益的同时，更要注意社会的整体效益，只有将两者很好地结合起来，才能赢得社会公众的支持与合作，才能有利于组织良好形象的塑造。否则，只顾自身利益，而给社会公众带来质次价高的产品，或劣质的服务，以及环境污染、社会矛盾激化等问题，必然使组织声名狼藉，以致无法生存。因此，组织决策行为必须有明确的社会使命感，必须把企业看作“技术——管理——社会”三位一体的构成物，为社会公众提供优质产品和良好服务，积极参与社会活动和公益事业，欢迎社会公众监督。这是组织应有的公关意识。

### （二）组织服务行为

组织通过产品销售和社会服务与社会公众发生利益关系。因此，产品形象和服务形象是组织形象的重要基础。组织的产品和服务只有被消费者及全体社会公众所欢迎、接受，组织的价值与功能的发挥才能得到社会公众的认可，组织目标才能实现。

服务是组织与社会公众直接的交往，是销售公关和外部公关的重要活动方式。产品质量在服务中的体现，完善的服务，肯定会征服社会公众的心理，会给他们留下美好的印象，促使他们自愿与组织交往。

### （三）传播沟通行为

信良沟通是现代组织活动的基本职能，也是组织公共关系活动的特征

和手段。传播可以扩大组织的知名度，沟通能提高组织的美誉度、和谐度。信息沟通，不仅会对组织自身形象有所影响，尤其可以使组织不断从外界吸收新思想提高组织素质。传播沟通行为包括：内部信息传递网络，外部信息传递网络，信息传播数量、内容和质量，以及信息传播使用的媒介等。

### 三、社会公众认知

社会公众认知，是指社会公众对组织形象的认识。这通常是通过社会舆论反映出来的。组织形象的完善，需要借助舆论的力量。舆论对于组织和公众，是相对应的。一方面，舆论声张了公众的意愿，使组织及时体察民意并加深对公众对象的认识；另一方面，舆论扩大了组织的知名度、美誉度和和谐度。可见，要改善、树立组织形象，公关人员就要通过社会舆论调查、分析和研究，判断组织是否成为公众舆论的中心，这对企业来说是至关重要的。

### 四、组织形象构成模式

以前面所述的组织形象构成要素为基础 围绕组织形象运动过程 建立组织形象的构成模式，如图 1-2 所示。

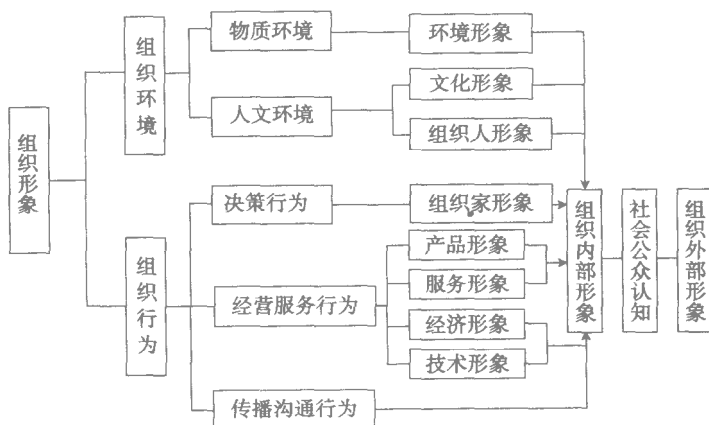


图 1-2 组织形象构成模式图

该模式是对组织形象从塑造、形成、传播到树立等过程的描述，它显示了组织形象机制的结构和运动的有序性框架，它可以提供全盘性公关实务策划和活动的指导。图 1-2 中显示了由组织形象构成要素衍生出来的多种组织形象类型，是组织整体形象的展开，也是组织形象塑造的基本内容。图 1-2 中诸形象系列首先汇集、综合成组织内部形象。内部形象的建立，是组织自身塑造形象的过程。组织内部形象通过形象传播，被社会公众所了解、所认识，构成组织外部形象，也就是组织的社会形象。

形象传播有多条渠道。首先，通过公关活动，有计划地传播形象信息。其次，通过产品自身流通，自然传播产品形象信息。再次，通过消费者购买和使用自己的产品，以及公关、推销人员外在言行表现等，传播组织形象信息。第四，通过为社会公众全方位的服务，同样也在传播组织的形象信息。

组织在传播、树立外在形象的同时，还不断经过形象反馈调整、改善、丰富和提高着原有的内部形象。这是再一次的形象塑造过程，也是形象检验过程。这正是开展公关活动的基本要素。这样一来就形成了如图 1-3 所示的“组织形象塑造循环”运动。

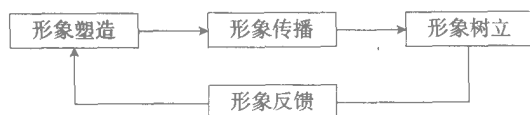


图 1-3 组织形象塑造循环图

由此可知，形象塑造过程首先是自身形象塑造组织形象，然后对外传播和树立形象，并在传播中反馈形象，不断完善和再塑造形象，构成良性螺旋式循环，所谓“内部公关是外部公关的基础”。这是公关策划人员应具有的重要公关意识。

### 案例一：形象就是效益

偌大上海，标有各种标记、顶灯的出租车，数以万计，遍布街头。人们难以对这些标记和公司名称准确对号，惟有“振华”出租车家喻户晓。

有人作过一项微型调查：“当您需要出租车的时候，率先选择的是哪

一家？”结果“振华”占了 80%。

一位台胞老太太，一再叮嘱其只身来沪探亲的外孙女，外出办事访友，乘“振华”车放心。

上海锦江集团振华汽车服务公司，究竟靠什么在公众中树立起信誉？5月中旬，记者走访了“振华”公司总经理徐志光，他坦然地说：“车车宣传，全员公关，精心塑造企业形象，带来了意想不到的经济效益。”徐志光，这位驾驶员出身的企业家，谙熟公关原理，公关新招迭出。

1987年公司创立之初，市场上出现出租车多收费、乱收费歪风，“振华”就公开提出“退一、奖三、罚十”。即司机不按规定收费，乘客投诉公司，退还全部车费，给予三倍奖金，并处以当事人十倍罚款。这在当时起了绝妙的公关效果，使人们感到乘“振华”车放心。

第二年，公司又作出“救死扶伤不收车费”的规定。每天有 1000 多辆“振华”车行驶在上海大街小巷，与社会广泛接触，司机们一个个成为社会主义文明新风的传播者。一天，一个不满 2 周岁的孩子不慎跌倒，头撞在水泥板上，血流满面，情况十分危急。孩子的母亲呼天唤地，到路口拦车，但一辆又一辆车子飞驰而过。就在她失望的时候，一辆“振华”面包车在她身边停下，司机祁文名招呼母子俩上了车，将孩子送到附近的新华医院。祁文名见这位妇女钱带得不多，不仅不收车费，还掏出 50 元钱塞到她手里，未留姓名离开了。据不完全统计，公司成立以来，司机途中救死扶伤已达数千人。“救死扶伤有‘振华’”，已在上海市民中传为美谈。

“若您不满意我的服务，可以拒付车费或函诉公司。”每辆“振华”汽车那张白底黑字的中英文通告，是振华公司开展全员公关，取得乘客信任的又一服务高招。此举还获上海优秀公关实例银奖。

“用心灵点化上海，使每辆出租车成为传播精神文明的载体。”公司要求广大驾驶员胸怀“振兴上海”的大目标，为改善上海的城市形象，人人贡献力量。前些日子，司机戴华强在锦沧文华大酒店前拾到 2.7 万美元，及时交还给了失主。一位对上海城市形象存有疑虑的台湾同胞，丢失总计合人民币 100 万元的钱物，司机刘庆成热心帮助查找，使之失而复得。同时职工还自愿集资 50 万元，设立“学雷锋奖励基金”。首次颁发给上海儿童福利院、上海少年管教所、上海女劳教所各 1 万元奖金，在上海引起很大反响。公司总经理徐志光说：“有人认为干这种事不划算，如奖励明星和运动员的广告效应大。其实这比做广告的作用更大、意义更

深远。”握别时，徐总说：“我是《公共关系报》的忠实读者，我们的全员公关，离不开贵报的影响。”

案例分析：上海锦江集团振华汽车服务公司总经理徐志光，运用公关理论知识，精心塑造振华良好的服务形象，在大上海同行中独占鳌头，取得了“意想不到”的效益。由此可见，塑造良好的组织形象，是任何一个希望得到发展的企业都要追求的目标。

## 思考与讨论

1. 振华汽车服务公司取得了哪些效益？其中最大的效益是什么？
2. 这家公司的高效益是怎样取得的？
3. 总经理徐志光说“意想不到的经济效益”一语是否能概括活动全过程的效果？为什么？

## 案例二：信誉是企业的立足之本

1988年8月底，某工程公司承建的湘潭师院13000平方米的教学大楼竣工了。当时看来质量很不错，但经过一个冬天，到1989年3月，大楼北向外墙表面出现了部分起皮脱落的现象。分析其原因，一是这栋大楼用的喷塑工艺，这种工艺用于内向可以，用于外向至今未过关；二是所用的喷塑面料是广东一家工厂的新产品，质量还未过关，经不住日晒雨淋冰冻的考验。1989年4月，他们与建设单位协商，决定从他们应得的施工费中扣回8万元给建设单位作维修费用。虽然责任不全在他们，但他们认了。至此，这件事情应该可以打上句号了。

谁知事情并没有了结。湘潭师院教学大楼的事很快传开了。尽管他们的工程优良率连续几年在全省名列前茅，但一些人谈到这件事总是对他们的施工质量表示怀疑，公司的信誉因此蒙上了阴影。有一次，听说该所大学图书馆工程招标，该公司经理、总工程师和总设计师找到主管部门的基建处，要求参加投标。基建处的同志搬出了湘潭师院教学楼问题，说他们的施工质量不行，不同意他们投标。

湘潭师院大楼的问题像一块耻辱的标记刻在他们的心头，这块标记不抹掉，他们感到不安。1991年6月，他们公司的领导班子研究，决定来个“花钱买信誉”，即给这栋大楼外墙全部贴上马赛克，所需材料和施工

费用由他们负责，不要建设单位出一分钱。当时估算一下，约需 40 万元。这个消息传开了，职工中议论纷纷。有的说，何必自找麻烦。有的说，过去已经扣了 8 万元，该赔的赔了，为什么还要承担这笔损失。他们耐心地向职工讲道理，算大账，说明信誉是企业立足之本，失去信誉就失去市场。花 40 万元买回信誉，是以暂时的“小失”求得长远的“大得”。

说干就干，他们先调集 70 多个劳力，奋战 40 天，搭好脚手架，铲干净湘潭师院大楼外墙上的喷塑料。然后由公司总工程师、工会主席率领 100 多名职工进入现场贴马赛克，冒着酷暑苦干 45 天，完成了任务。工程质量优良，教学楼焕然一新，共花费资金 33 万元，建设单位十分满意。在 10 月 18 日工程竣工总结会上，师院给他们送了锦旗和 4000 元奖金。师院主管基建的负责同志在会上说：“通过这件事，我们完全改变了原来的看法，我们信得过你们，愿与你们继续合作，今后的施工任务都交给你们。”

33 万元真的买回了信誉。湘潭师院不仅把近万平方米的图书馆工程交给了他们，并且主动向主管部门反映情况，主管部门的态度也改变了，允许他们参加本系统投标，这样，他们终于赢得了越来越多的用户。在当前建筑市场竞争日益激烈，承接施工任务甚为不易的情况下，今年承接的施工任务比去年同期翻了一番，今年总产值可望上一个台阶，突破 1 亿元。

案例分析：“人言为信，信为万事之本”这是一句古训。从现代公关理论的角度说，信誉是形象的核心、传播的核心、公关的核心。某工程公司的领导具有较强的形象意识，也必然注重信誉，承建工程一旦出现质量问题有损声誉时，则能采用危机公关手段，不惜人力、财力的重大代价，主动积极地“买回信誉”，终于“赢得越来越多的用户”，“接受施工任务比去年翻一番”。这一案例，值得作更全面、更深层的哲学思考。

思考与讨论：

1. 为什么本该了结的事情“并没有了结”呢？
2. 这家工程公司付出了多大的代价才买回信誉？之后又取得多大的经济效益？
3. 应从本案例中吸取什么教训？