

赵向标 编著

管理精英文库

58

高位竞争

——企业形象管理艺术



人民中国出版社

管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使 我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍：我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。

高位竞争——企业形象管理艺术

《高位竞争——企业形象管理艺术》企业形象的概念和作用

在市场经济条件下，真正有效的高层次竞争是企业形象的竞争，这种胜利才是真正的胜利。

一、概念特征和发展概况

在市场经济条件下，真正有效的高层次竞争是企业形象的竞争，这种胜利才是真正的胜利。

□ 从世界十大名牌

说起为了能更好地理解什么是企业形象，我们从全球最有名气、最备受推崇的十大名牌谈起。

1990年年底，英国能多企业形象顾问公司进行了一项大规模的有关世界名牌的市场调查。访问了1万多个消费者，他们分别来自美国、日本以及9个欧洲国家。市场调查的目的，就是向这一万多名消费者询问，能否在调查员所提供的6000种“甚有来头”的牌子中，选出10种最出名的、最受欢迎的“全球名牌之星”？

结果，这1万多名消费者不负众望，终于选出了10种红极一时的名牌。依其顺序为：可口可乐、索尼电器、奔驰汽车、柯达胶卷、迪斯乐园、雀巢饮品、丰田汽车、麦当劳汉堡包、IBM电脑、百事可乐。

以上调查因为是在西方国家的消费者中搞的，它并不能完全反映出我国消费者心目中的名牌，但是以上10大名牌，我国消费者应该说都是不陌生的。特别是可口可乐、索尼电器、雀巢饮品、丰田汽车、麦当劳汉堡包等商品，可以说我们已经相当熟悉了。在这些商品中，不是美国货就是日本货或者是德国货。那么为什么这些名牌商品能够走遍世界各地，为全世界各地的消费者所推崇呢？为什么能在世界各地“称王称霸”，在各地市场上独占鳌头呢？这里自然有它的道理：首先，这些商品都有着稳定和可靠的质量，良好的信誉和优质的服务，在全世界拥有众多的消费者；其次，这些企业能经常参与各种社会公益活动，不仅能给人们一种信赖和好感，而且还给以一种实力雄厚的感觉；此外，这些商品还有显眼鲜明的标志和统一的、在全世界都通用的包装等等。一句话，它们都有着良好的企业形象，而企业形象往往是通过产品形象表现出来的。例如，一提起可口可乐，人们便能想到的是那种具有特殊口感的饮料以及对各种大型体育活动的赞助。当然也更忘不了它在商品包装上的Coca-cola的标准字体、白色水线和红底色的图案。一看见黄色的M字型就想到这里出售的汉堡包，它代表的是麦当劳等等。

那么，究竟什么是企业形象？它包括哪些内容？企业形象都有哪些作用？这些都是本文中需要加以回答的问题。

□ 企业形象的概念

什么是企业形象？这是我们首先必须回答的问题。

对“企业形象”下一个明确的定义很难，因为在许多人的心目中，企业形象是一种十分模糊、十分朦胧的概念。

例如，有人在实际工作中，常常把无法用数字来表达的事物，或者自己的论据不足时，常常借用“形象”一词来发表高见：“这个人的形象不好……”；“就我们企业所建立起来的形象来说……”等等。因为这样说话既可以不负责任，也不会得罪什么人。所以，许多人对自己不甚了解的事物，常常用“形象”两字来表达。

也有人说：“形象是建立在误解之上的。”这句话有一定道理。因为“形象”之中有许多无法确定的因素。例如，不少顾客在购买商品时，或者参与企业举办的某种活动时，并非都是十分了解商品的本身和活动内容才做出决定的。大致上属于“一时兴起的冲动+粗略的思考=商品或活动的本身形象”来作为选择依据的。这些人在消费者中占了大多数。

当然，还有人认为：“企业形象是指公众对企业活动的整体评价。”且不说这种评价是否符合实际情况，但一旦该企业被评价为“某家公司颇获大众好感”，“某家企业值得信赖”，那么这就可以说明，该企业的发展远景是可以预见的了。因为一旦大多数人对某事物（如企业）都产生了同一印象——形成了舆论导向——其作用就是不可估量的了。因为大多数消费者都有一种从众的消费心理。

所以，根据以上分析，从消费者角度来看，我们给企业形象下的定义为：企业形象是人们对企业所具有的情感和意志的总和。

这段定义包含着以下几点内容：

第一，从消费者角度看，企业形象只是消费者心目中对企业的一种看法和认识。因为情感是人们对客观事物的一种态度；意志是人们的一种有目的的行动。它们都是一种心理活动。这种心理活动是以满足人们的需求为基础的。由于企业与人们的需求之间的关系不同，因而对企业形象有着不同的好恶态度。因此通过满足人们的不同需求尽快使人们了解企业，并对企业产生好感和信赖是树立企业形象的重要手段。

第二，消费者心目中的企业形象是很难用数字来加以具体描绘的。

如果我们从企业角度来分析，企业形象的定义则是：企业形象是潜在的销售金额，也是潜在的无形资产。

这段定义包含着以下几点：

首先，指出了企业之所以要千方百计努力塑造良好的形象，其根本目的在于要不断扩大销售金额，特别是大力挖掘尚未开发的潜在的销售额。

其次，从企业角度看，企业形象的价值是可以用数字来进行计算的。

以上两则企业形象的定义都是从不同角度对同一客观事物进行具体描述的，它有助于我们对企业形象的概念进行认识。

□ 企业形象的特征

一、多面性

企业形象不是挂在墙上的一幅单调的平面绘画，它是社会空间中的企业组织在公众心理中的立体的反映。由于公众的层次不同，观察的角度不同，需求的不同，每个人都可能从个人的需要出发，站在特殊的角度上来观察同一个企业的行为，从而在公众的心目中该企业的形象特征就明显地带着这一角度所看到的这个侧面的表现。例如：政府官员与普通消费者公众对一个企业组织的评价取向往往不同，政府官员注重企业

的总体价值、社会价值和长期发展价值，而消费者公众则更多地注重产品本身的价值。从总体上来看，不同的企业其社会存在的价值不同，目的也不同。所以不能对所有企业提出同样的形象要求。一般说，对企业形象可分为内部成员心目中的企业形象和社会公众心目中的企业形象。如果再深一步探讨，又可以从不同角度的观察者出发，提出多种多样的企业形象要求，这说明每一个企业的形象都存在着多面性。

二、相对稳定性

企业的形象表征及行为一旦在公众的心目中形成了定势，便使公众形成一种态度取向，态度的相对稳定性便决定了公众对企业形象感受的相对稳定性。人们的认识过程不仅仅是观察，更重要的是感受，而感受最容易使人们形成固定的经验，经验是不易改变的。例如：某食品公司出售了一次腐烂变质的食品，便立刻在受害者和耳闻目睹者的心目中形成了不能再购买该公司产品的经验。由此可见，企业的形象一旦形成就具有稳定性。然而，这个稳定性也是相对的，并不是一成不变的，可以通过具体的公共关系活动来改变公众的态度，引导公众的行为，不过需要多花费一些气力。

三、可变性

人们对某一事物的形象的形成有赖于信息的刺激，人们对这一事物的形象的改变也借助于信息的刺激，就一般认识规律来说，事物对人们的刺激使人们产生了对该事物的认识。理解、评价，从而在心目中形成了该事物的形象。同样道理，要想改变这一形象也是可能的，只是需要一个更加强烈的刺激而已。企业形象的形成与改变也是同样的道理。

四、阶段性

所谓阶段性，是指企业形象一旦在公众的心目中形成就能相对稳定一个时期。在这期间要想改变它也并非一朝一夕、轻而易举所能完成的，需要在一系列的有效的公共关系活动之后，才能使企业的形象出现明显的变化。新形象与旧形象的关系是一个取代和被取代的关系，形象的发展是间断的、跳跃的。良好的企业形象是一个组织全体人员，尤其是公关人员共同努力的结果，但并不是与特定的企业永远相伴而行的。对于良好的、理想的形象需要巩固、保护，对于不良的形象需要及时地、尽快地改善，这就要求公关人员要经常向社会公众输送企业的更新的信息，以取代旧的形象，建立新的理想的形象来引导公众的态度取向。

□ 企业形象的四个层次

任何一个企业组织形象形成的基础是企业自身特征及其行为，它是客观的，具有客观性。企业形象作为公众的主观印象和综合评价，往往是因人而异的，而且具有强烈的主观色彩。一般说，构成企业形象并作用于公众的可以划分为四个层次，即产品或服务形象、企业内部员工的形象、企业的外观形象和企业的整体形象。

一、企业的产品或服务形象

企业的产品形象是指产品的质量、性能、品种、价格及名称、商标、外观、包装等在公众心目中的综合评价；企业的服务形象是指服务的时间、方式、手段、质量等在公众心目中的综合评价。产品形象或服务形象同企业整体形象密切相关，是形成企业整体形象的客观基础。在产品

或服务形象诸构成要素中，质量尤为重要。

二、企业内部员工的形象

企业内部员工的形象是指员工的服务态度、职业道德、精神风貌、仪表、工作效率等在公众心目中的综合评价。员工的形象常常影响企业的形象，在不同岗位上的员工对企业形象影响的大小不同，一般说来，它与公众接触和交往成正比。

三、企业的外观形象

企业的外观形象是指企业名称、标记、环境等在公众心目中的综合评价。公众与企业交往首先会注意企业的外观形象，如环境是否优美、装潢是否美观、名称是否引人注目。由此而形成第一印象，对企业整体形象的形成具有关键作用。

四、企业的整体形象

企业的整体形象是指企业的实力、规模、机构、管理水平、精神文化等在公众心目中的综合评价，它居于企业形象的最高层次。企业整体形象的形成有赖于企业其他形象的形成，同时整体形象一旦形成，又会制约企业的其他形象。因此，整体形象在企业形象体系中起主导作用，它对公众的影响力更大更持久。良好的企业整体形象能引导公众对企业产生良好的行为和态度，从而为企业在激烈竞争中赢得优势。

□ 企业形象在国外的展

当我们了解了企业形象的内涵以后，就不难理解它的作用了。可以说“企业形象”作为一种企业战略是社会化大生产和市场经济的产物。在市场经济条件下，塑造良好的企业形象对企业的发展是相当重要的。现在，除了美国以外，日本和一些欧洲国家的企业都非常重视企业形象的设计，有人把塑造独特的企业形象列为 20 世纪 70 年代以来企业的追求目标。在美国和日本，每年都要进行一次最佳企业形象推荐评选活动，把企业形象灌注并体现在经营思想和经营活动中，逐步成为强化经营管理，拓展国际市场的重要手段。

在这些发达资本主义国家中，不少面临困境的企业，由于导入了以树立企业形象为目的的 CI 策划，情况大为好转。例如，意大利一家国营电器公司与一家很有实力的人造纤维公司合并，成为拥有 100 多家企业的集团。但是，由于目标行为等方面不够一致，造成经营上的极大混乱，后来，该企业集团重新塑造了企业形象，终于发展成为一家很有实力的大公司。如果说企业形象的树立，对于面临困境的企业起到了“雪中送炭”的作用，那么，对那些优秀企业来说，良好的企业形象则起到了“锦上添花”的效果。如可口可乐、丰田汽车公司和富士胶片公司就是这些企业的代表。有关这方面的实例，我们在后面还会详细介绍。

□ 企业形象在国内的发展

10 年前，在我国大陆几乎没有人知道 CI 为何物，更少有企业把塑造企业形象作为自己的发展战略。经济体制改革以来，特别是社会主义市场经济体制的建立，使企业成为具有相对独立性的经济利益的经济实体。因此，企业具备了实施企业形象发展战略的理论基础和实践推动力。1987 年，我国成立了第一家专业形象的设计机构——广州“黑马”设计

事务所，它首次将 CI 介绍给国内市场。以后，南方的一些企业开始纷纷导入 CI。例如，“太阳神”保健饮料于 1988 年问世，当时销售平平。企业抱着试试看的心里敲响了广州“新境界”设计事务所的大门，这家事务所设计了全新的产品形象，当以红色图形与黑色三角形为基本定位的崭新形象出现以后，产生了令人震惊的视觉效果。4 年来，这家企业产值猛增了 230 倍。如此大的变化，不能不说得益于良好的企业形象的设计。再如，浙江省“好来西”服装公司，由于重视企业形象的塑造，在导入 CI 战略以后，仅几年的功夫，发展成为中国著名的服装公司，该公司的产品，不仅进入了国内大商场，并且打入了国际市场。

目前，北京也有不少企业开始关注自己企业的形象塑造。起步较早的有四通公司、联想集团、亚都公司、百花皮鞋厂等。1993 年 4 月，中航服务公司导入 CI 战略，搞了一个新标志征集评审活动，社会反响很大。北京百龙实业总公司决定把 1993 年作为该公司的 CI 年，公司董事长赵同善向全体员工发表了 CI 宣言。百龙公司的理念表述为：百龙腾飞，奔向富有。行为统一化表现为下列 10 个方面：讲信誉、守法规、保质量、倡道义、求公平、重人才、敢创新、高效率、促团结、懂礼仪。在北京的商业企业中，尽管还有不少企业没有正式进行 CI 导入和推广，但有的企业已取得一定进展。一个突出的例子就是蓝岛大厦，它以其蓝色的专有色及其代表的温馨服务给很多消费者留下了深刻的印象，其口号是：“买走一份商品，带回千缕情丝”，随着其购物袋的流动传播，已被人们所记忆。最令人感兴趣的是，北京市商业企业的“老大哥”——北京市百货大楼，1993 年借企业装修之际，重新进行了“包装”，以崭新的企业形象迎接消费者。重新开业的百货大楼，确实与以前不一样了，细心的人可以发现，在正门“北京市百货大楼”六个大字的上方，挂出了外园内方的形似“古钱币”的标志，这就是百货大楼重塑企业形象的新招之一。据百货大楼的一位副总经理介绍：他们之所以导入 CI，也是出于竞争的需要。随着大批现代化新型商场的出现，百货大楼近年来在消费者尤其是本地消费者中的影响已是每况愈下，此次在装修大楼设施之际，重新塑造企业形象是一个极好机会。这次百货大楼确定了统一的店徽、店旗和标准字体，并将这些标志贯穿于店堂设计、服装、包装袋等所有能给人的视觉留有印象的传播体上。他们的新广告语是“恒久磁力，更追求‘心’的服务”。企业选择了专有色——红色，其口号为“用我们的光和热去温暖每一个人，每一颗心。”充分体现了百货大楼作为一家有 38 年历史的老店对优良传统的继承和其特有的“一团火”精神，同时又赋予时代内容。

总之，塑造企业形象的观念，已被越来越多的企业家所认识。

二、企业形象的基础和构成

□ 企业形象的基础

塑造企业形象的目的，就是为了增强企业的竞争能力。我们将进一步讨论企业形象具有何种功能。但是在讨论这个问题之前，我们还必须先讨论企业形象的基础是什么？也就是说，企业塑造形象的活动要赢得胜利，必须具备哪些前提条件？为此，我们提出划分企业竞争能力的三

个阶段性要素，即：商品（或服务）质量、销售能力和企业形象。

我们认为：一个企业的商品质量是企业形象的基础。

计我们先从商品质量谈起。

任何企业都会涉及到商品的销售。“商品”一词，它可以指某种实物，也可以指服务业所提供的各种服务。不论何种商品，都必须以提高质量为使命，因为商品的质量好坏对企业有极大的影响。也就是说，商品质量的竞争力可以决定企业实力的高低。如果企业不注意商品质量的提高，不愿改进商品质量的不足之处，不愿开发新产品，这家企业的前途怎样？是可想而知的。

如果说，在生产水平很低的情况下，只要商品价廉物美，即使不做任何宣传，也会非常畅销。因为在那个年代里，由于物资缺乏，商品供不应求，即使是粗劣的商品也会被抢购一空的。

但是，这种时代已经一去不复返了。随着生产力的不断发展，人们生活水平的不断提高，因此，对商品的质量也越来越重视了。例如，人们希望买到质量可靠的商品，美观得体的服装，经久耐用的家具，希望能得到商店里服务人员热情、周到的服务等等。这一切既反映了人们对质量的追求，也反映了人们都把质量作为工作和学习的保障。

那么在这种情况下，应该如何测定和比较商品质量的竞争力呢？最简单的方法就是：在同一条件下，把性质相同的所有商品同时陈列出来，让广大消费者作客观的评价。当然，在一般的情况下，质量优良的商品，会吸引更多的消费者。由此可见，质量优良的商品最具有竞争力。一旦某企业得知企业的商品质量因为有某些不足，得不到消费者认可时，就应及时针对这些缺点来改进质量，以提高商品的竞争能力。所以我们说，企业形象的基础，首先是商品质量。

另外，虽然商品质量很优良，但是企业的竞争力不一定会所向披靡，因为其中还涉及到推销能力的问题。换句话说，在商品与消费者之间，如果缺乏推销人员的努力和推销网络的沟通，即使商品本身质量优良，其销售量也难以大幅度提高。

销售能力就是指销售商品的竞争力。它一般包括三个方面的内容：

首先是指销售人员的销售能力。这里一般是指营业员的销售艺术。在商店里我们常常可以看到这样的情况，同一种商品，在甲营业员手中只有一般销量，而在乙营业员手中则可以成为畅销商品。哈尔滨市第一百货商店的全国十佳营业员朴玉顺，她在销售尼龙袜时，总是建议让顾客一次购买两双。她解释说，两双袜子同一颜色同一型号，而尼龙袜一般都是先破一只，这样两双袜子可以顶三双使用。于是顾客纷纷选购。就这样，她一天销售的袜子就比一般营业员多一倍。

其次，要有比较完整的服务网络。这里主要是指销售网点的布置要合理，居民购物要方便，服务措施要齐全，售后服务的机构要完善等等。例如，一般顾客购买大件商品时，都要打听商品售后服务的情况。无锡的小天鹅洗衣机在商场销售时，除了介绍商品本身的质量外，而且还特别介绍他们的独特售后服务方式：“在保修期内，电话通知，上门服务，若有误时，按价罚款。”有这样的售后服务，顾客自然愿意购买。

最后，是指推销方式的选择。推销方式的选择要根据企业自身的特点、商品的竞争能力以及市场状况等多种因素加以考虑。一般讲，有以

下几种推销方式可供选择：

对现有产品和现有市场采用的推销方式：一种是低价格策略，如果企业能承受低于其他竞争者的价格，这将是一个有效推销方式；一种是差别化策略，它是以非价格因素来竞争的一种策略，如强调商品某一特性，使用方便，安全卫生，及时交货等等。

如果现有的市场太拥挤（即竞争对手太多），不如以先发制人的策略，即在竞争对手未到来之前，开发新的市场等等。

此外，还有商品的附加价值。我们认为，“附加价值”并非商品本身所具有的，而是商品到达顾客手中以后才附带产生的。顾客购买了商品，表现了对商品本身的信任和喜爱，不但愿意花钱买，而且还对提供商品的企业产生感激心理，这种来自购买者的“感谢”，就是附加价值的源泉。

由此可见，产生附加价值的基本因素是：“商品+推销”。所以，当公司的推销能力感到不足时，必须立刻加以弥补。否则，质量再好的商品也无法得到令人满意的利润。

总之，商品质量和销售能力是企业形象的基础。

□ 企业形象的发展阶段

企业形象与商品一样，具有生命周期的四个阶段，即：进入阶段、成长阶段、饱和阶段和衰退阶段。

企业形象处于生命周期的不同阶段，有其不同的特征，因而要采用不同的企业形象战略。

进入期阶段。企业刚刚进入市场，由于知名度低，企业形象尚未被广大消费者所认识，消费者存有一定的戒备心理；另外，企业内部各方面管理尚处于不稳定状态。所以企业决策者必须同时考虑为企业树立良好形象的发展战略，其中最重要的是要确立企业的理念，并把它作为企业上至经理下至全体员工的行动准则，统一思想，统一行动，为企业今后的发展打好基础。

成长期阶段。企业进入市场以后，经受了市场竞争的初步考验，进入了成长发展的时期。此时的企业内部管理已基本成型，企业的销售量也开始上升。这个阶段正是塑造企业形象的极好时机。企业可以充分运用各种手段开展一系列活动，并且配合统一的、标准化的视觉识别系统来赢得更多的消费者。对于成长时期的企业形象塑造必须紧紧把握住。因为这时的企业有了一定的发展，但并不一定能保证企业的成功，如果稍有大意，自己辛勤培养的企业形象之“果”，将会被他人摘去。这个时期，最要紧的是在强手如林的市场竞争中确定本企业独有的、有别于其他企业的形象。

饱和期阶段。这是企业形象进入成熟阶段的标志。饱和期的时间长短完全取决于企业自身的努力。这个阶段的特点是企业有了相当的知名度，企业决策者也有了相当的成就感，企业本身依靠现有的实力也可以持续发展一个时期。在这种情况下，人们往往会产生一种惰性，不求上进，满足现状等等。其实此时期从企业外部看，消费者的群体没有新的变化，但是也有一部分消费者开始转向新的企业。为了使企业在竞争中能继续取胜，企业必须在塑造企业形象上多下功夫，特别要注意更新观

念，推陈出新，为已有的企业形象注入新的活力。同时，要进一步调动职工的积极性，挖掘企业潜力，为消费者提供全方位的服务，为保持和完善企业形象增砖添瓦。

衰退期阶段。随着科学技术的进步，消费者需求的各异以及市场竞争的日益激烈，一方面会有大量新生的企业诞生，另一方面也有不少企业会被市场竞争所淘汰。面对这种局面，精明的企业家就一定要审时度势，如果企业一旦进入了衰退期，没有再拯救的可能，就一定要敢于割爱，敢于弃旧图新，针对衰退期的具体情况，当机立断，确定新的识别系统，重新塑造新的企业形象，以吸引新的消费者。如果此时犹豫观望，当断不断，只能给企业的信誉和经济效益带来更大的损失。

因此，在不同时期，应采取企业形象的不同战略。

□ 企业形象的构成要素

一、物质因素

一谈起上海，我们的头脑中立刻会反射出黄浦江、外滩和人头攒动的南京路、淮海路、国际饭店、上海大厦，这是人们视觉识别的形象标志。凯旋门是法国的标志，金字塔是埃及的标志，长城是中国的标志……。

从国家、城市到企业、学校，它们的各自特征均已被形象地赋予具体可见的物质形式了。强烈的物质形象通过公众的感受加工，印入形象记忆系统，又经概念的认识加工就得到了对有形形象内在本质特征的高度概括，这种概括便是对组织整体形象的本质认识。

通常，对企业整体形象发生作用的物质因素包括以下几个方面：

（一）建筑群落。

包括办公室、生产工厂、职员宿舍、文化建筑设施等。社会组织可以用独特的建筑来加深公众对组织的记忆，如别具一格的大门。从另一角度来看这个问题，作为一个社会组织具体采用怎样风格的建筑艺术，反映出该组织主体意识的价值取向。

（二）风景设施。

包括企业所有区域的绿化、美化、办公室的风景化及宿舍区域的花园化等。风景设施的目的是为了使公众及职员对该组织产生愉快感或爱的倾向，它不仅反映出主体意识的审美原则，更重要的是反映出企业管理者管理行为的人性化程度。

（三）装饰点缀。

包括草坪上的一尊雕像，墙壁上的一幅画等，这些都是围绕企业主体意识的表现而设的。

（四）团体的徽标。

包括商标、徽章、旗帜以及其他象征，其中最为重要的是商标。成功的商标以优异的产品质量为后盾，是产品畅销的重要因素，消费者往往依据商标来购买商品。

（五）地理位置。

作为一个社会组织，尤其是企业组织，其地理位置也表征着组织形象的高低。

（六）资金实力。

它通过固定资金、流动资金表现出来，往往是一个企业最有说服力的实力形象。

（七）设备装置。

在质量良好的条件下，企业组织拥有的设备越先进、装置越精细，其形象可能越好。自动化程度高低是其中的一大重要指标。

（八）产品（服务）质量。

这是构成企业形象的实质性要素，是企业形象的生命。产品（服务）质量低劣，会使企业形象毁坏殆尽，从而威胁企业的生存。

在企业形象的诸物质要素中，核心问题是产品（服务）的质量问题。其他诸因素都须建立在优质的产品（服务）基础上，才能发挥为形象增光的作用。

二、社会因素

一个企业除了物质因素给公众以具体、有形的刺激外，社会地位、管理方针、水平、公关网络等社会因素同样对公众带来形象的刺激，而影响到企业的整体形象。

（一）人才阵容。

一个人才济济、阵容整齐的企业，会使这个企业的组织形象倍增光彩。

（二）技术力量。

有雄厚技术力量的企业，能使公众对其产生信任与好感，反之，较差的技术力量则常会使公众对其产生一种防御性的戒备心理。

（三）交往与公共关系。

有广泛而密切的社会关系的企业给公众以真诚可靠的心理感受。

（四）企业方针政策。

它表明了企业对待员工及外部公众的态度，是企业的行为规范。

（五）企业管理水平。

管理水平同样是企业形象的一部分。有些单位的门前挂着“质量管理先进单位”的牌匾，就会给人留下一个良好的形象感受。

（六）效率。

这既是企业形象的一个要素，又是企业整体素质的综合反映。

（七）经济效益。

当然，一个企业经济效益的好坏，对企业来说是至关重要的，其他工作做得再好，经济效益上不去，这样的企业的形象是不会好的。

（八）福利待遇。

这是企业内部职工评价本组织的一个重要砝码，也是吸引外界公众的一个强大的磁场力。

在社会因素中，企业与公众的关系是重要的因素之一。

三、精神因素

组织的精神是企业形象的精髓，它是企业生存、发展、奋斗的全部价值观念的体现。

富有生机、活力而积极的企业，必须表现出向上的精神气质。员工的精神价值观念是关系企业成败荣衰的一个根本问题，作为一个企业组织必须有一个基本信念和目标宗旨，以维系、动员、激励内部全体员工，充分调动他们的积极性、主动性和创造性。组织内成员心理成熟的程度

与健康的人格是衡量人员素质的重要标准。而个性独立、行为自律、富有创造性是组织对其内部成员的基本要求。企业的心理气氛反映着团体组织的文化、精神状态。它相对稳定，给集体生活染上了特有的色彩，它貌似元形，却又时刻地影响着公众的心理与行为，并对他们产生强烈的感染效果，这些都间接地影响着企业的形象表现，是公关工作所必须做好的重要工作。

（一）员工因素。

处理好员工关系是企业公共关系的首要任务，不同的员工有不同的动机要求，这动机需要得到满足的程度将影响到组织的整体形象。员工的需求大致可分为四个方面，即：劳动需要、物质需要、文化需要和社会需要。其中劳动需要和物质需要是最基本的，文化需要和社会需要是员工心理和精神方面的较高层次的需要。作为企业组织只有不断地满足员工不同层次、不同内容的需要，才能激发全体员工的内在动机，引发员工的自觉行为，调动员工的积极性、主动性和创造性。员工的精神面貌才能生机勃勃，表现在企业的整体上，企业的精神表征为奋发向上。

（二）团体因素。

企业内的团体是介于组织与个人之间的人群集合，有正式团体与非正式团体。通过发挥他们的作用，协调好员工之间、组织和员工之间的关系，是不可忽视的一个重要环节。

企业内的正式团体与非正式团体，大致可以满足员工的下列需求：第一，安全感。个体在团体中能够体会到自己是社会的一员，并确认自己的位置。个体在团体中与其他成员彼此联系沟通，能从中获得友谊和支持，从而使员工个体避免孤立无援的处境，得到安全的感受。第二，增强自尊。团体组织可以完成许多个体不可能完成的许多工作，它使员工个体增强自我力量感。在团体中，个体可以通过各种方法增长见识。增强自信，并通过其他成员对自己的反映与评价，进一步满足自尊的需要。第三，提供竞争。员工个体可以在正式团体和非正式团体中互相帮助、互通信息，通过彼此竞争来提高工作效率，增强企业组织的活力。

（三）领导因素。

领导者是企业组织的管理者、决策者，他们在企业内部处于独特的地位，发挥着特殊的作用。正因为如此，员工能否心情舒畅，士气高涨，工作积极主动，其中很重要的一个原因就在于领导是否具有公关意识、实行民主管理和决策的透明度。作为领导应着力创建优秀的企业文化精神，使企业内部形成一种融洽良好的环境气氛，调动各类团体及个人的积极性，使企业充满活力，全体员工精神抖擞，意气风发地工作。企业管理者、决策者要善于处理内部员工关系，虚心听取各方意见。重视企业文化塑造，只有这样才能使组织的整体形象光辉灿烂，企业才能蒸蒸日上。

□ 企业形象主体

塑造企业形象的过程实质上是某一主体通过特定的传播手段，向公众传递信息，调节主体与公众（客体）之间关系的一种活动。其关系可用下图表示：

主体 → 传播手段 → 客体

那么，什么是企业形象的主体呢？应该十分明确地指出，企业是企业形象的主体。广义的企业形象的主体泛指社会组织，而狭义的企业形象的主体则是指工厂、商店等。我们这里所说的含义主要是指后者。

企业，作为社会组织的一类，同样都有自己的目标，因为组织本来就是为了实现某种目标而结合起来的消费群体。没有一定的目标，也就没有建立社会组织的必要。如工业企业的目标就是生产社会上需要的产品，工厂的一切部门，都应围绕生产的各个环节开展活动。商业企业的目标是销售消费者所需要的各种产品，并提供适当的服务，围绕这一目标来开展各种活动。一个企业对企业形象的塑造，就应该与企业的总目标相一致。如为了使产品能得到广大消费者的了解和接受，就要通过广告宣传产品；为了企业不断发展生产和扩大销路，就要通过开展各种公关活动来协调各种关系，并通过各种媒介，树立企业的良好形象……。由此可见，企业形象的塑造应该与企业的总目标相一致。

企业是由人组成的。如何进一步调动每个成员的积极性，是塑造企业形象的另一个重要职能。为了实现企业的总目标，必须维持企业内部的稳定与和谐。企业良好形象的树立必然会增强企业的凝聚力，并激发职工的能动性和创造性——为企业的美好未来而努力工作。

总之，企业作为塑造企业形象的主体，其主体性的发挥应该表现在塑造企业形象的具体目标与企业总目标的吻合上。

□ 企业形象客体

企业形象的客体是公众。这里指的公众具有特定的含义。它不是指相对于“个人”的“大众”，而是指面对某个共同问题而形成的消费群体。

首先，应当指出的是，不同企业有不同的公众。例如，某工厂生产某种产品，而需购买和使用该产品的消费群体就是形成该企业的公众。如果不生产这种产品而生产另一种新产品，那么需要新产品的另一消费群体就形成了该企业新的公众。所以企业的消费群体既是企业的公众，也是企业形象的公众（企业的目标和塑造企业形象的目标相一致）。因此，企业形象的公众在数量上是可以变动的。从宏观上讲，一个社会存在着多种类型的公众，而不是笼统的、单一的公众；从微观上看，任何个人在不同情况下属于不同范畴的公众。由此可见，公众的形成取决于共同问题的出现。

其次，具有相似目标和性质的企业，往往拥有相似的公众。如相同产品的企业拥有相同的消费群体，即相同的公众。而企业形象的作用在于以自己独有的视觉识别和活动识别来吸引更多的公众。

最后，对一个企业而言，它有已经形成的公众，还有潜在公众。对潜在公众的作用不可忽视，它是塑造企业形象的重要对象。如某企业开发出新产品，就要吸引更多的潜在公众。塑造企业形象的任务就是采取一系列措施来吸引这部分潜在公众的注意力，尽快使这部分潜在公众变成现实公众。

因此，不同企业应针对不同公众，采用不同方法，以协调作为主体的企业和作为客体的公众之间的关系，为塑造企业的良好形象而努力。

三、高层次竞争的有力武器

□企业形象的价值

《美国》周刊的一篇文章写道：

“在一个富足的社会里，人们都已不太斤斤计较价格，产品的相似之处又多于不同之处，因此，商标和公司的形象变得比产品价格更为重要。”这句话，不仅可以说是西方发达社会的真实写照，而且也道出了在商品经济的社会里，塑造企业形象的重要性。

首先，它指出了只有到了经济发达的商品经济的社会中。

塑造企业形象的重要性才会真正被人们所认识。因为随着商品经济的发展，市场上的商品越来越多，市场日趋繁荣，竞争也日趋激烈，在消费者持币待购的情况下，商标的名望和公司的形象就显得格外重要。

其次，随着科学技术的进步，产品之间的技术含量的差异日益缩小，所以在产品的性能、寿命、可靠性方面的技术指标，几乎都“大同小异”。在这种情况下，产品的形象在消费者心目中起到了至关重要的作用。

最后，随着人们生活水平的提高，人们购物不仅是为了满足生理上的需求，而且也是一种心理上的满足，这种心理上满足的比重正日益上升。比如，在具有良好企业形象的商店购物，可以在心理上得到更大的满足，这也是企业必须重视企业形象重要性的理由之一。

正因为如此，一个企业所建立的良好形象一旦为广大消费者所信赖，那么消费者自然会倾向于信任这个企业，以及这个企业所生产出来的所有产品。这大概也是人们常说的“爱屋及乌”的道理吧！

怪不得有人说：如果可口可乐遍及世界各地的工厂都在一夜之间被大火烧光，那么，第二天的头条新闻将是：各国银行巨头争先恐后向它贷款。因为人们相信：可口可乐不会轻易放弃它“第一饮料”的地位。同时，可口可乐公司也确信：他们的形象早已印入人们的脑海里，一旦人们具备了经济条件，首先寻找的饮料必是可口可乐无疑！

其实在现代社会里，何止是企业要重视自己的形象，当今上至国家，下至个人都应该重视自身形象的塑造。在我国争办 2000 年奥运会的日日夜夜里，人们十分注重必须树立良好的国家形象，这已成为人们的共识。就连香港明星的“出台、亮相”也必须注重自身形象的塑造。这一点香港著名导演、港埠最成功的电影发行家吴思远先生关于“包装”明星的话题，便是十分有见地的。

吴先生说：包装与化装不同，明星只有经过包装才能形成自己的特色。我们找新人总是先看他的特点，针对他的潜质设计其路线，然后再做包装。包装有好几方面内容，一种是演员的平时包装，包括谈吐和待人接物，都要在观众中树立自己的偶像地位，让人觉得漂亮、聪明、非同一般人，人们才会听你的歌，看你的电影；一种是戏里包装，吴先生说，香港电影对演员的服装、发型和整个造型都很重视，为设计一顶帽子会搞上一个星期。而他本人更喜欢标新立异，领导潮流而又反“潮流”。最后还有一种宣传包装，例如，1975 年吴思远拍《法外情》时起用刘德华，片子拍完以后带上他去台湾宣传，印刷了许多他的照片给女中学生，还买玩具送给孤儿，搞了许多活动，结果影片大获成功。刘德华也成了大明星。

明星如此，企业又何独不然？

一个企业形象的好与坏，决定于这个企业长期以来的经营行为和宣传行为，它是企业作为一个整体所体现出的一种

综合素质。在当今这个开放的环境系统中，企业若要生存和发展，设计和塑造自身形象已成为一种现实的要求。

良好的企业形象通常以产品形象体现出来，良好的产品形象是塑造良好企业形象的基础。产品形象一般表现为：质量、价格、款式和装帧；而企业形象则是以下这几方面，包括理念、管理、活动等多方面的内在有机联系的协调性所反映出来的整体效果。

良好的形象一旦树立起来，它的作用对产品来讲，它与有形产品一样重要。我国生产的一种高质量的皮鞋每双只能卖 100 多元左右，而意大利生产的“老人头”牌皮鞋与其质量相当，但售价都高出 8 倍以上；我国电视产品质量不低于日本“松下”、“日立”的彩电，其卖价仅为对方的一半。而对企业来讲，形象的作用有时会远远超过企业本身有形的固定资产和流动资金，它将成为企业效益的源泉。一个名牌企业的形象价值有时是令人难以置信的，但却是真实存在的：“万宝路”香烟价值 200 亿美元，“可口可乐”竟高达 244 亿美元！这实在是一笔宝贵的无形资产。

目前，在我国进行的国有资产评估中，已经把企业的商标、名称、形象等内容作为企业的无形资产进行评估。也就是说，企业形象的有形价值已得到我国社会的肯定。

由于企业形象是属于一种有价值的“无形财富”，所以，作为企业家，我们应该树立这样一个正确观念，即：为导入 CIS，建立企业形象所花费的金钱，不是“开支”，而是“投资”，并且是一种开发性的投资。这就如同对固定资产投资一样，不是短期内便可以回收的，而通常是二三年后才会发挥效果，数年后才会开花结果。但是，由于对企业形象的投资与对建筑物、机械设备等有形资产的投资不同，它是一种“无形”投资，所以往往会使决策者犹豫不决。可是，如果一开始就不敢投资的话，往后的工作自然就无法进行；或者为了节省经费而删除某些必要的项目，更会有损企业的形象。因此，当我们懂得企业形象是一种有价值的“无形财富”之后，最健康的投资观念，就是把企业形象的投资视为一种广义的企业储蓄。

□ 企业形象的功能

当我们了解企业形象的两大基础之后，就可以进一步分析企业形象的功能了。

假设甲、乙两家同行业的企业，其商品质量和销售能力平分秋色，所以在商场上竞争非常激烈。又假设甲企业的知名度较高，大家对甲企业的好感及信赖远高于乙企业：那么，甲、乙两家企业在市场上竞争，谁会处于更有利的地位呢？

众所周知，形象良好的企业具有优越的竞争力。一方面，由于消费者本来就对企业颇有好感，自然容易接受推销人员的游说。另一方面，当企业遭受竞争对手的攻击时，“形象”也可以成为一道“挡风的墙”，能博得大家的同情。所以，良好的企业形象，等于为推销工作奠定了稳

固的基础，因为商品的销售并不是一种突然的独立现象，它是遵循了AIDMA法则（即注意、兴趣、欲望、记忆、行动—AIDMA为五要素的英文字母）。消费者从广告媒体上认识商品到购买行动产生的一连串过程，同消费者对企业形象的认识，即从认知、好感、信赖、购买的过程是相一致的。然而，许多企业的决策者，往往只注重商品质量的考验和对销售能力的检讨，却常常忽略企业形象的影响力，这又是什么原因呢？

例如，当企业的商品质量与其他竞争者比较起来，明显暴露出某些缺点时，相信不少企业会立即向有关部门作出反映。再如，自己的下属单位在某地区本来能稳操胜券时，却意外地输给了同行业的竞争对手，这时企业领导会立刻作出强烈反应。可是，当问题涉及企业形象或有关标志时，往往态度显得十分暧昧。

分析原因，恐怕关键在于对企业形象具有何种功能没有明确的认识，也缺乏相关的资料，更没有说服他人的把握。大部分企业决策者对于商品质量和销售能力的问题，均能发表高见，但一涉及企业形象则显得似懂非懂了。

现在，我们就应该以冷静而科学的眼光，重新认识企业形象的功能问题，并进一步更新固有的旧观念。否则，如果企业仅因形象不佳而退化落伍，岂不是功亏一篑了吗？

当然，我们在这里还必须强调的是，强调企业形象的功能，决不是否定商品质量和销售能力的作用。事实上，只有企业的商品质量和销售能力充分发挥它们的作用时，企业形象的魅力才能大放光彩。

□ 企业形象的三大效果

如果我们把企业形象的功能加以展开，至少可以体现三大效果。

第一，信任效果。一个博得公众好感的企业，一定能顺利地推销它的新商品和开展它的新工作。哪怕和别人做同样的事，销售的是同样的商品，也容易得到较高的评价与信任。

对于这一点，天津市华联商厦总经理刘建章是有深刻体会的。1993年上半年，天津的零售市场非常活跃。在激烈的竞争中，华联的利润、销售额之所以都跃居天津同行之首，刘建章总经理道出了其中的秘诀，他说：“我们坚持在消费者中树立良好的经营服务形象。企业形象来源于知名度和用户的信赖度。我们既注意直接宣传和广告效应，卖什么吆喝什么，更注意扩大宣传，举凡文化、体育、社会公益活动，都积极介入。我们强调以诚待客，搞好服务。针对顾客买东西怕上当受骗的心理，华联坚持‘七试一退’制度，严格把好进货关，并奖励对经销伪劣商品的举报。优质的服务使华联对顾客增强了吸引力。一天，风雨大作，一位妇女舍近求远，蹚着没膝的水到华联来买灯管。她说：‘到这儿买东西放心’。要花钱到华联，让顾客放心，这就是最大的财源。”其实，大家都知道，灯管并非华联生产的，别的商店也有这种灯管卖，可是这位顾客还是舍近求远来到华联，这不是良好的企业形象所产生的信任效果又是什么呢？

相反，一家形象不好的企业，不管它做什么事，都容易遭到他人的怀疑，其道理也是不说自明的。

第二，缓和效果。每个人或企业都会有失败或犯错误的时候，而形

象良好的个人或企业，比较能够得到他人的谅解，这自然能够减轻他人所加于个人或企业的压力。

第三，竞争效果。顾客对形象良好的企业所生产的产品，总会优先考虑采用。因此，这类企业常常能击败竞争对手，夺得优势。

□ 企业形象的十大作用

如果我们把企业形象的三大效果，再进一步具体化，则可以细分为企业形象对企业的十大作用。

一、能提高企业的知名度。具有良好形象的企业本身就容易赢得广大消费者的信赖和好感。而且，公众对于有计划地实施组织化、系统化、统一化的 CI 战略的企业，更容易产生组织健全、制度完善的认同感和信任感。这必将更进一步有助于企业知名度的提高。

二、能吸引人才，提高生产力。企业能否吸引优秀人才，以确保企业管理水平和生产能力的提高；能否避免人才的流动频繁，从而造成工作上的损失。这一切都有赖于良好企业形象的建立。

特别是对新进人员，企业形象有着突出的魅力。例如，刚毕业的学生，绝大多数是根据企业的知名度去应聘的。此时，企业形象的优劣就起到了决定性的作用。换句话讲，每一家企业都必须保持良好的企业形象，才能获得更多毕业生的青睐。

三、能激励职工士气，形成良好的工作气氛。企业形象好，知名度高，企业的职工就有一种优越感和自豪感，容易调动职工的积极性。再加上具有良好形象的企业有着完整的统一视觉识别系统（如工作服、办公用品、企业标志等），具有包装的功能，能给人耳目一新、朝气蓬勃的感觉，自然能够激励职工的士气，提高工作效率。

四、能使营业额大幅度上升。一个企业若知名度不高或形象不好时，销售人员所做的努力势必事倍功半：一旦公司有了知名度，而且是正面的知名度时，客户自然会慕名上门，营业额的提高自然是理所当然的。

良好的企业形象，加上有计划地开展 CI 战略，还可以使广告效果产生倍增的现象，即会更有效地推动消费者的购买意愿和对企业的认同。

五、容易筹集资金。如果企业形象好，一旦企业需要长、短期资金时，许多社会上的投资机构和金融机构，都会愿意参与投资经营。而当企业发展成为国际性大企业时，更容易吸引国际性的投资机构。由于企业有着优良的形象，股票在证券市场上的价格也势必上扬，因此，资金的筹集将更为容易。

六、能增强投资者的好感和信心。俗话讲：“人无千日好，花无百日红”。企业也是如此，一旦遭到突发危机，如果企业早日已获得社会公众的信任，此时政府、银行、同行企业、员工等，自然都会伸出援助之手共渡难关。可以说，良好的企业形象是一种组织完善、制度健全的表现，它不仅可以增强社会大众的好感，同时也会增强投资者的信心。

七、能使企业的基础得以长期稳固。由于企业具有优良的形象，社会上有创见，有前途的企业，也会自动寻找合作，不但投资机会增多，失败的风险也会减少，其结果必然使企业的基础日趋稳固。何况有良好形象的企业可以团结各相关企业和加强各企业的归属感和向心力，从而使企业更具有实力和应变能力。

八、能提高广告效果。企业传递的信息如果出现的频率和强度充分，则广告效果必然会提升。作为塑造企业形象有用的工具——CI 战略，可以强化传递信息的频率和强度。提高企业与产品的知名度，因而可以使广告具有借增的扩散效果。

九、统一设计制作可以节省成本。为了塑造企业形象，必须统一视觉识别。为此，企业内部的各相关部门，可遵循统一的设计形式，并应用于各种设计项目上。一方面可以收到视觉识别的统一效果，同时也可以节省制作设计的时间和成本，避免无谓的浪费。

十、有利于内部管理。一家多种经营的企业，在面对与日俱增的产品和各种应用设计上，需要制作一套良好的操作方便的管理系统。以塑造企业形象为目的的 CI 战略，可以使这一切都走上规范化、系统化的轨道，简化了管理系统的作业流程，有利于内部管理。

□ 迎接多方面的挑战

由于消费者生活水平的提高和企业之间的竞争日益激烈，使得每个企业都面临更为复杂、更为严峻的经营环境。因此，对于这一切，作为决心塑造良好形象的企业，可以勇敢地面对以下几方面的挑战：

一、产业的挑战。企业在面临结构调整时，便面临着产业的挑战。

如企业有着悠久的历史，往往会使企业活动处于僵化状况。此时就必须采用积极措施，通过重新塑造新的企业形象，推动企业焕发出新的活力，并通过这种活动孕育出进军国际市场和面向世界的崭新形象，以求继续生存。

二、成本的挑战。随着经济增长和物价指数相对提高，人工成本与物料成本也在逐渐上升。低成本和低价格的销售策略，使得各个竞争企业的产品趋于同质化。因此，企业必须在形象的塑造上充分体现不同于其他企业的个性，以增强顾客对它的亲切感与信任感。

三、竞争的挑战。在市场上，经营的战略和战术可以说无所不用。市场竞争趋于白热化，企业间彼此的策略行动常常因相互模仿而抵消彼此的竞争力。

企业面对这种趋势，唯有靠强有力的非价格竞争（如商誉、信用等），才能树立独特的经营理念，使企业脱颖而出。

四、传播的挑战。在信息社会里，顾客的消费倾向会受到各种传播信息媒体的直接或间接的影响。然而，过多的信息、泛滥的广告、杂乱的活动，很容易产生传播上的干扰作用。因此，只有创造有秩序的、独特的、统一的企业识别系统，才能塑造良好的企业形象，形成良好而正确的信息传递。

五、消费者的挑战。生活水平的提高，使消费者购买行为与习惯也跟着日趋复杂，挑选更加精细，而且对于商品的质量、服务态度的要求也越来越高。

更由于消费者开始从强调“生理”消费转向“心理”消费，由“理性”消费的满足转到“感性”消费的满足；由重视视觉传播转到非视觉要素的服务态度、人员素质方面的要求，因此，企业形象的塑造将足以应付消费者的这种挑战。

六、社会责任的挑战。随着各种媒体的报道和消费意识的抬头，社

会大众对于企业的要求日益增多，企业必须面对此种压力，重新对企业经营理念加以检讨。如何站在社会公众的立场，承担社会的责任，服务于消费者，积极致力于社会福利事业，以创造良好形象、便成为企业面临的重要课题。

总之，企业为了能在市场竞争中独树一帜，建立起差异化的面貌，以便能在众多的商品中，让消费者与社会大众易于识别，就一定要树立起独特的企业形象。因此，企业本身形象，决定、左右了消费者购买的欲望，而成为一种企业认知的竞争力。

案例

苹果公司——挑战者的企业形象

任何一个企业都有许多的竞争对手。对待竞争对手有两种态度：一是以攻为主，一是以守为主。在 70 年代中期才成立的苹果计算机公司则采取前一种态度，以唐·吉诃德式的骑士精神，向雄居世界电子工业榜首的“蓝巨人”——美国商用机器公司（IBM）挑战。其竞争的姿态值得颂扬。

1982 年，一家年仅 5 岁、名不见经传的电子工业公司出现在美国《幸福》杂志所列的全美 500 家最大公司排名榜中。这家电子工业公司就是苹果计算机公司。这是这年美国 500 家最大公司中名列第 411 位的最年轻的公司。一年后，它竟然又跃到了第 291 位！这时，甚至连世界电子工业巨子——IBM 也不禁为之愕然，深感面临挑战。

在苹果公司问世前，IBM 已名列世界电子工业的榜首。它以蓝色为企业的标准色。其产品、广告乃至工作人员的工作服，都印有蓝色的公司标志，IBM 也因此得到“蓝巨人”的美称，这位“巨人”资金雄厚，服务周到，信奉“真正的销售始于售后”，以致许多用户都乐意接受 IBM 的服务，因而 IBM 业务范围广泛，技术发达，早在 1983 年总资产便达到 372 亿美元，营业范围遍及世界 128 个国家。

与 IBM 相比，苹果计算机公司简直不值得一提。它没有悠久的历史，其规模也不大。在它第一次跻身《幸福》500 家的前 5 年，还只是一家仅有两个年轻人的汽车房厂家。

1976 年，乔布斯和沃兹奈克，这两个富有冒险精神的美国青年，以初生牛犊的大无畏精神贸然闯进了一个陌生的领域——电子计算机工业。他们开始利用业余时间，边干边学，以研制一台个人用的电子计算机。于是就在乔布斯父母家的汽车房里开始了他们的创业历程。他们利用一台微处理机，接上电视和键盘，制成了一台个人计算机，这就是后来闻名于世界的“苹果 I 号”。他们在家用电子计算机俱乐部展出了这台样机，竟意外地获得了 50 台的订货。

1981 年，苹果公司所生产的个人计算机已占据了美国个人计算机的大部分市场，其个人计算机销售量占全美个人计算机总销售量的 41.2%。在此之前，号称计算机“蓝巨人”的 IBM 还没有向市场推出一台个人计算机。后来，苹果公司又推出个人电脑网络，计算机系统进一步完善起来了。通过网络，可以把众多计算机及其外部设备联接起来，互相利用资源与交换信息，大大提高了计算机运用的效率。面对着“红苹果”这种咄咄逼人的攻势，“蓝巨人”再也不敢等闲视之，于 1981 年宣布进入微型计算机市场，推出 IBM-PC 个人电脑，以应战姿势出现在个人计算

机市场，以便摆脱竞争中的被动局面。

“苹果”之所以能在强手如林的电子工业中迅速崛起，第一个重要的原因就是他们敢于向强手挑战，靠高智能的风险创业精神赢得了市场。乔布斯和沃兹奈克创业时年仅 20 岁，血气方刚，不拘传统，其公司的职员也大都是 20 到 30 岁的年轻人，富有冒险精神，积极进取。这一切是其他历史悠久的公司所不具备的。第二个原因就是及时获得了风险投资家的帮助。风险投资解决了苹果计算机公司的创业资本短缺问题，风险投资家也因“苹果”的迅速发展而发财。当初投资的一美元，到 1980 年“苹果”发行股票可赚回 243 美元。第三个原因就是“苹果”在扩大企业规模时注重管理。为此特地聘请了当时任美国半导体制造商协会的主席——33 岁的迈克尔·斯科特·诺地担任“苹果”公司的经理，这位精明而又脚踏实地的生产专家，克服了乔布斯和沃兹奈克只懂技术、不懂管理的缺陷，为苹果的成长立下了赫赫战功。

除以上所提到的外，苹果公司取得成功的重要因素，还有苹果公司颇具特色的标志设计。苹果公司的标志，在设计上表现出一个充满人性的动态：一只色彩柔和的，被人吃掉一口的苹果，表现出“你能拥有计算机”的亲切感。在操作计算机时，还表现出特有的界面，在音乐的伴随下，可以进行沟通、会话，人机之间的界面，表现了良好的人机相容关系。这种富有人性的设计，是苹果公司成功的关键因素之一。

由苹果公司的成功可见，进入一个陌生的领域，去面对强手如林的竞争者，这并不可怕。只要敢于以自信的姿态去面对困难与竞争者，用自己优质的产品和服务，就可以赢得市场。一个公司的员工年轻、有冒险精神，对公司的成长固然重要，但还要靠精明的管理者。苹果计算机公司向人们揭示了这样一个道理：企业需要一个素质高、能力全面的领导班子他们由技术、管理、经营等方面的人才组成。也需要有良好的企业形象，并将其通过各种媒体向公众传达。

《岗位竞争——企业形象管理艺术》企业形象的评估及其方法

一个企业在公众心目中实际具有的形象，需要进行及时准确的调查测定并加以维护和提高；这种企业形象的评估，是企业正常运行的重要前提。

一、企业外在形象的评估

一个企业在公众心目中实际具有的形象，需要进行及时准确的调查测定并加以维护和提高；这种企业形象的评估，是企业正常运行的重要前提。它首先以其外在形象展示在社会公众面前。企业外在形象是企业境况的第一个标志，企业的名称、标语、建筑物、装饰、服务车辆、文具以及产品标签和企业标志等，都属于把企业形象传播给外部世界的外显性视觉对象。这些象征物在公众心目中能引起有意识和潜意识的想象。

□ 企业的名称

一个企业的名称可以以某种方式或在必要的地方创造和传播企业形象。企业的名称是企业成功后的荣耀或失败冲击的载体。对企业内外部的公众来说，企业名称是企业特性的第一来源，是企业形象的基大载体。

优秀企业的名称可以在全世界范围内重复，进而成为一种国际词汇，如国外的 IBM 国际商用机器公司、施乐公司、松下电器公司、可口可乐公司、丰田汽车公司和国内的健力宝集团公司、长城饭店、上海大众汽车有限公司等企业名称对广大公众就像自己亲戚的名字那样熟悉。

企业名称是给公众最初的、最基本的概念和印象，公众对某个企业的兴趣最初是从它的名称开始的。

一般情况下，企业命名是和以下因素相联系的：与其他名称的明显差别；与所生产产品密切相关；力求简短、易于发音、易于辨认和记忆；不违背当地风俗习惯；适应于消费者或服务对象等社会公众的心理。

一个企业的名称，可以和企业的职能、产品、服务特性联系起来；也可以和这个企业的地理位置、归属部门、行业联系起来；还可以和企业的信念、愿望、宗旨联系起来；也有的和已经出名的产品或服务特色联系起来，实现为塑造组织形象服务的目的。

企业的经营不取决于名称本身，但好名称有利于企业的发展，而陈旧的名称可能妨碍企业的公共关系目标。一般在下述五种情况下应改换名称：如果旧名称不再准确地描绘企业的活动；如果旧名称与其他企业的名称混淆；如果名称无特色或使用不便；如果名称有地理上的局限性；如果外部因素对旧名称产生了不利的影响。

我国安徽省合肥市有一家生产沙发及各种家具的小厂，原来的厂名为“合肥藤棕厂”，由于这个厂名的影响，他们外出联系业务或与其他单位搞联合总是碰钉子，别人不是表示不信任，就是对该厂看不起。这个厂的决策层意识到：必须改掉这个厂的厂名。当然，他们同时在技术改造、产品更新、市场需求导向方面做了大量努力，厂名改为“安徽东

方家具厂”以后，使这个厂子起死回生，获得成功。

□企业的建筑与装饰

企业的建筑群落，包括办公楼、厂房、员工宿舍、文体建筑设施的外表风格及其装饰构成企业形象的综合性和概括性象征。

企业的建筑群落传播给内外公众，是公众对企业整体形象的第一印象和最初现实感受，因而成为企业外在形象的最重要内容。

有人说，企业的建筑群落及装饰往往像无声的语言，像一首凝固的交响乐，好像在向公众诉说企业兴衰成败的历史故事。

企业的建筑是企业经济实力的最有说服力的表征；其建筑风格展示了它的创新意识和企业精神；同时以它特有的设计构思、色调对比、装饰美化、位置对比显示着企业的独有个性；另外，还可以反映出企业的经营特色、产品类型；建筑艺术的选择，还能反映出主体意识的价值取向，成为鼓舞和召唤企业内外公众的无形力量。

矗立在纽约的 36 层高的美国电话电报公司总部是一座新型的、与众不同的建筑，不仅保留了曼哈顿岛早期的建筑风格，而且体现着现代建筑发展的趋势，展现了该公司创新应变的能力。

对于一家商业企业或酒店宾馆来说，建筑物外观的独特造型，与相邻商业企业或宾馆建筑外形的显著差别，这对于给公众以深刻的印象，识别商店或宾馆的位置，树立企业声誉有更为重要的作用。

青岛电冰箱总厂正门大楼的设计中，塑造的一个几层楼高的巨型冰箱形象；广州货夏百货公司建筑物的巨型玻璃幕墙壁都给人以鲜明的时代感和深刻的个性印象。

□企业的设备装置

设备是人们在生产活动中所需各种机械和装置的总称。

对于一个工业企业，其设备主要包括：

生产设备——指直接改变原材料属性、形态或功能的各种工作机器和装置，如各种机床、高炉、反应塔等。

动力设备——指用于生产电力、热力、风力或其他动力的各种设备，如发电机、空压机、蒸汽锅炉等。

传导设备——指用于传送电力、热力、其他动力以及传送固体、液体、气体的各种设备，如电力网、传送带、上下水道、煤气管道等。

科研设备——指实验室用的各种测试设备、计量设备、仪器仪表等。

运输设备——指用于载人和运货的各种运输工具，如卡车、拖车、电瓶车等。

管理设备——指生产管理用的各种计算机和其他装置。

公用设备——主要指企业的医疗卫生设备、炊事设备等。

企业设备技术状态的好坏，直接影响着企业所生产产品的数量、质量以及企业的经济效益，并且，一个企业的设备阵容越好，其在公众心目中的外观形象就越佳。当代社会，一流设施、一流产品、一流服务三者是相辅相成的。无论是工业企业，还是商店宾馆，现代化的设备会令人耳目一新，使人留连忘返。

□企业的产品

商标产品的品牌与商标对一个企业的外在形象有直接的影响。商标是企业产品的文字名称、图案记号或两者相结合的一种设计，它表示一商品区别于其它商品的独特性质，商标有着指导消费者选购、树立企业 and 产品声誉、促进市场销售、保障生产经营者合法权益的作用。

商标实际上是一种特殊的品牌，它可以是整个品牌，也可以是品牌的某一部分，如品牌名称或品牌标志。商标的最本质特征就在于它是受法律保护的，即某一品牌或其中的一部分一旦在工商行政管理部门注册登记后，便获得专用权，任何人不得侵犯、使用。因此，商标实质上是一个法律用语。

商品的品牌、商标一经注册使用，经过反复的广告宣传，逐渐为公众所熟知，就会成为企业形象的象征，成为企业强有力的推销手段。许多企业，利用新闻传播媒介，长期宣传本企业的商标，这是对企业形象的一笔战略性投资。好的商标，会家喻户晓，成为企业的一笔无形财富。据美国 1976 年的资料统计，在美国，开创一个香烟牌子的费用约需 4000 万美元。可口可乐公司于 1967 年的财产表上显示，“可口可乐”商标的价值被定为 30 亿美元。由于其商标的声誉高，其在公众心目中的形象好，所以有人说，如果可口可乐公司所有的工厂在一夜之间全部焚于大火的话，第二天便有众多银行向可口可乐公司贷款。这就说明商标信誉对企业形象的重要意义。

□企业的广告

广告是广告主有计划地通过媒体向公众传递企业、商品或服务的信息，以促进销售的大众传播手段。

现代广告是密切联接企业与公众、生产与消费的信息桥梁，是生产者、经营者、消费者之间的信息传播行为。在现代社会，企业的广告有指导消费、刺激需求、加速流通、扩大销售、参与竞争、促进生产、沟通商情、活跃营销等多种功能。好的广告还能为企业在公众心目中树立一种难以磨灭的形象。

1990 年北京举办第十一届亚运会，广东健力宝集团公司为此次盛会投入的广告费总额超过了 1500 万元。对这个数字，绝大多数关注亚运会的商界行家都不会表示怀疑。整个亚运会期间，几乎所有最佳的广告位置都让“健力宝”这三个字抢尽了风头，他们的确要为此付出高昂的费用。在紧随亚运会之后召开的全国糖酒秋季交易会上，健力宝集团一举赢得 8.5 亿元的订单，令所有参会企业只能望其项背而叹。而该集团在 1989 年全年的销售额是 3.5 亿元。健力宝集团公司总经理李经纬在回答新闻界的提问时自豪地表示，如果有谁还对由 1500 万元掀起的亚运健力宝浪潮不理解的话，这 8.5 亿元订单已经说明了一切。

进入 90 年代，越来越多的企业创造了成功的广告，而越来越多的成功广告又造就了大批成功的企业。成功广告为企业形象增色添彩，赢得声誉，赢得公众。

随着商品经济的发展，公关关系广告进入社会经济生活，许多企业通过这种新型的广告形式宣传企业的一贯宗旨和信念，宣传企业的历史与成就，以此塑造本企业在社会公众心目中的形象，沟通企业与社会公

众的关系。

产品广告让位于企业广告，商业性广告让位于公共关系广告，通过广告树立一种鲜明的企业形象，而不仅仅是推销某种商品，这已成为广告发展的大趋势。因此，广告对塑造、传播企业形象作用非凡，已成为企业形象的最佳象征。

□ 企业的办事效率

办事效率反映了一个企业的管理水平、工作秩序、服务态度和企业员工的基本素质与精神风貌，因而成为企业形象的一个外在标志。

企业办事效率集中表现在企业管理和组织过程的效率以及企业的售前售后服务的全过程中。对商业企业来讲，办事效率集中反映在销售服务之中。

速度意识、时间观念是当代市场经济的客观要求，是当代企业家的必备素质，也是当代社会公众对企业的要求。快捷的办事效率，是紧张的办事节奏，简练的办事程序能够给公众赢得时间，给企业赢得机会，从直观感受中，给公众留下对企业的良好印象，因而成为企业形象的一种象征。

以快速的服务工作使顾客满意是每个企业都应该追求的。无论工业企业的办事机构，还是商店、宾馆的服务机构，工作人员或服务人员都应该做好随时准备为来访者或顾客服务的姿态，才能给公众一种良好的感受。

麦当劳公司是美国一家有名的生产和经销汉堡包的公司，其在美国设的分店已达 3400 家，并在国外设有 50000 多个分店，这家公司每天销售近 2 亿个汉堡包。快速是这家公司成功的诀窍。客人一站在柜台前，热气腾腾的汉堡三明治就马上送到。即使生意最忙时，也能做到服务快速化，在一二分钟内把东西送到客人手里。麦当劳汉堡包、肯德基家乡鸡快餐店的经久不衰，都是与快捷的办事和服务效率分不开的。

□ 企业的经济实力

企业的经济实力集中反映在其资金实力上。资金实力的状况又受到三种情况的影响，一是物资，二是货币，三是债权。

企业资金主要由固定资金、流动资金和专用基金三大部分构成。对于一个企业，是否能做到千方百计地保证生产所必需的流动资金；是否能加速资金周转，提高资金使用效率；是否能提高生产设备利用的效率，是企业能否实现再生产过程，是否有发展后劲的重要条件。

尤其是在股份制经济发展的条件下，企业的资金实力及财务状况，成了公众最为关注的内容，因而构成企业最具有说服力的实力形象，它明确无误地向公众显示了企业的发展现状和前景，成为企业境况的最重要、最直接的晴雨表。

对于一个长期亏损、经济效益低下、资金实力虚弱或负债累累的企业，在公众心目中就很难树立起好的形象。因此。企业的经济效益是企业的生命。企业的资金实力又是企业经济效益的货币表现，是一个企业最具有说服力的实力形象。

□企业的商品包装

包装是企业产品生产的最后一道工序，也是商品的外衣，构成企业的外在形象。在现代经济生活中，由于科学技术的日益进步，产品种类繁多，新产品日新月异，消费者购买商品难于比较和选择，因而往往首先重视产品的外形设计和包装，这就是所谓的“印象”交易时代。

包装的作用有：保持商品；便于运输、携带和贮存；便于使用；美化商品，促进销售等。

目前，我国的商品包装还比较落后。据外贸部门估计，我国出口商品由于包装落后，每年至少损失 10% 的外汇收入。有些外商认为，我国出口的商品是“一等货物，二等包装，三等价格”。1982 年，出口到联邦德国去的蘑菇罐头，因包装不符合卫生标准，就赔款 87 万美元。产品包装的问题直接影响到了产品和企业的形象，是一个值得高度重视的大问题。

□企业的工作环境

整洁、优美的工作环境，不仅给人以舒适感，而且还能培养出员工以厂为家、热爱企业的主人翁精神，使人感到愉悦，感到振奋。因此，企业车间内外、工作室内外是否整洁，各种设备的排放是否有序，各种杂物的堆积是否整齐，厂区卫生状况是否良好，都在内外公众心目中留下很深的印象，并深深地影响着他们的行为方式和工作习惯。企业的工作环境是企业外观形象的重要组成部分。

当代企业的优美环境应包括四方面的内容：一是厂区的绿化、美化，办公室的风景化和员工宿舍区的花园化；二是厂区内的各种雕塑、点缀设计等；三是厂区内废气、废水、废渣的处理情况；四是生产车间内部整洁有序。

优美的环境，可以引发人的兴奋，提高工作效率，还可以给外部公众留下美好的印象。在外部公众看来，脏乱不堪、秩序混乱的企业是没有能力生产出高质量产品的，因为，在这样的企业里工作的工人是不会有责任心的。

综上所述，企业的外在形象，即实体形象，是由大大小小的多方面要素相配相映，互相呼应，互相制约，互相影响，逐步积累形成的一种客观形象。

二、企业内在形象的评估

企业形象，不仅来自于有形的外显性事物，而且出自企业行为所体现出来的内在素质和内在精神，不但有能够为公众直观感知到的象征性内容，而且有经过长期努力形成的一整套管理制度，服务规范、质量保障、技术水平、信誉保证、企业精神等内在基础性的内容，这是企业外在形象的根源，构成企业内在形象。

企业内在形象主要由以下要素构成。

□企业的产品质量

商品生产的历史，就是质量竞争的历史，产品质量的好坏，是企业

素质高低的反映，是衡量企业经营管理水平的重要标志，是企业竞争的强有力后盾。因此，可以说质量是企业的生命，是企业生产经营的永恒主题，是企业形象的实质性内在要素。

狭义的质量就是指产品质量，广义的质量还包括产品质量形成过程的质量、服务和工作质量。产品质量，是指产品适合一定用途，满足使用要求所具备的特征和特性的总和，它通过产品的性能、使用寿命、可靠性、安全性、经济性等五个方面反映出来。

由于竞争的需要和科学技术发展的要求，当代企业对产品质量极为重视，一些发达国家提出了“以质量求生存”的口号，把产品质量问题提到了有关“国家存亡”的高度。

产品质量的概念，虽然表现为产品所具有的各种质量特性——客观属性，但主要又是对客观属性的一种主观评价，因而构成企业精神形象或内在形象的重要要素。

“可靠、耐用、高效、经济、好用、好修、好看”七项，综合地、形象地说明了消费者对产品质量的要求。

由于竞争的需要和科学技术发展的要求，国外对产品质量极为重视。在管理学界，早年就提出了“全面质量管理”的理论和方法，开创了质量管理的新阶段。在我国，把1991年确定为“质量、品种、效益”年，并提出了质量兴国的口号。

产品质量好坏对企业精神形象的影响是不可低估的。1985年春，我国的广州万宝电器公司，因为产品质量等问题，在北京乃至全国引起了一场“万宝事件”。这年3月10日，北京几家大报对万宝损害消费者利益的做法给予了尖锐批评和公开揭露，这以后，该公司通过停产、整顿等措施，用了一年多时间。才使产品质量回升并重新打开销路。从1986年起，万宝公司把每年的3月10日定为厂耻日，并规定以后每年都以大搞质量评比等活动，纪念厂耻日。

可以说，产品质量是构成企业形象的实质性内在要素，是企业精神形象的生命。产品质量的好坏，直接关系到企业的生存和发展。

□ 企业的服务水平

服务水平，亦称为服务质量，一般包括服务态度、服务技能、服务及时性等所体现的服务效果。

有关学者认为，产品从工厂生产出来，实现本身价值的过程是第一次竞争，产品的送货服务、安装、咨询等则是第二次竞争，第二次竞争比第一次竞争对公众更有吸引力，更能使公众倾心。

工业企业的销前售后服务，商业、服务企业的优质服务，都会使公众体会到企业的整体优秀性，因而成为企业重要的内在形象要素。

传统经营的核心观念就是赚钱、盈利，虽然有时也采取一些手段取悦顾客，但都是一种暂时性和应付性的措施。现代社会的经营思想有了重大变化，已从消费导向的经营策略，变成了以人为中心的营销策略，公共关系的发展反映了这个重大的转变。它的一个主要论断，就是企业经营要以服务为主导。当今世界上生意兴盛的工厂、商店、餐厅、宾馆等，其成功秘诀之一就是这条原则。

对当代企业来说，服务质量的好坏直接关系到它的形象和生存。日

本的一位企业家曾说过：现在的顾客与其说是要买东西，不如说是要服务，就交易成功率来说，周到的服务大于商品的质量与价格。为了在竞争中求生存，日本商业企业的服务方式简直到了眼花缭乱的地步。他们把出售商品与文娱活动结合起来；与饮食服务结合起来；把现场出售商品与送货上门结合起来，在竞争中赢得顾客信赖。

对旅游业来说，优质服务更为重要。美国曾轰动一时的畅销书《追求卓越》中，作者是以这样一个小小的例子开头的：一次他到华盛顿办事，在预计停留的最后一天晚餐后，他们又决定多住一个晚上，但是这时他们已经退掉了原来的旅馆房间。没有办法，他们只好信步走到以前曾经住过的另一家旅馆——四季旅馆，当他们穿过大厅走向柜台的时候，心里还在不安地考虑怎样和柜台小姐商量一下，请求她们无论如何给安排住一个晚上。他们预料到可能会遇到冷面孔，因为这时天色已晚。但是出乎意料，当他们到达柜台时，柜台小姐抬起头，微笑着向他们问好，并且叫出了他们的名字。这时作者才恍然大悟，明白了为什么四季旅馆才开业一年，就已经赢得了四星级的评价。

当代的经营家们把产品的概念不仅仅理解为产品的实体本身，他们还认为一个完整的产品应该等于对顾客的多方面满足，这样它就不单纯是产品的实体本身，而应当是产品实体加销前售后服务等（见图）。德国的沃坦机床厂，可以做到在 30 小时之内到达中国进行修理工作；日本的丰田汽车公司在国内外设立了一万多个销售技术服务网点，其中国内 4000 多个，国外 6400 多个。

美国有家生产洗衣机等电器产品的美泰公司，它的广告上有一行醒目的文字：“运行 10 年，保无故障”，这个保证是有根据的，该公司向保险公司支付了一笔保险金，将 10 年的保险单连同产品一起交给顾客，写明若 10 年内该产品发生了非使用不当造成的故障，则由保险公司向顾客支付约为产品价格一倍左右的赔偿金。这种说保就保的行为，为该公司的形象增色不少。

□ 企业的管理水平

企业管理就是对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、监督和调节。其目的是尽可能充分地利用人力、物力、财力，取得尽可能大的经济效益，完成企业的任务。对于生产活动的管理，叫做生产管理；对于经营活动的管理，叫做经营管理。对商业企业、服务行业、旅游业的管理就属于经营管理的范围。

企业管理水平的高低综合表现在这样几个方面：合理的管理体制、完善的规章制度、稳定的生产秩序、完整准确的原始数据、科学的管理手段（如电子计算机等）。

衡量企业管理水平的标志有以下几点：（一）是否能科学地调节和控制企业生产要素之间的数量比例；（二）是否能有效地调节生产过程中各生产要素之间的时间节奏；（三）是否能合理地调节生产过程中各生产要素的空间位置。

英国著名的公共关系专家弗兰克·杰弗金斯在他的《公共关系与成功的管理》一书中指出：“公共关系是管理的重要职能。”企业管理水平的高低直接影响到企业和公众之间的公共关系状态，不仅如此，还影

响到企业的工作效率、企业的发展和经济效益，如果一个企业有一流的管理，对人、财、物的管理有条不紊，并采用了现代化的科学管理方式，这样的企业在公众心目中的形象一定是良好的，否则，管理混乱，会给公众造成恶劣印象。

□企业的技术等级

企业的技术水平表现在企业技术装备的情况和技术力量的阵容上。当代国际市场的竞争，正在从机器、设备、工具等物质产品的竞争转变为信息、技术、软件等知识产品的竞争。企业的技术开发能力和技术力量阵容越来越成为企业形象重要的内在标志。

现代化企业的特点是多种科学技术的综合运用。在雄厚技术力量和较高技术水平的企业能使人产生一种信任感，使公众对它们的技术改造、新产品开发、技术更新的能力坚信不移，相反，技术水平差的企业，则常会使公众产生一种防御性的戒备心理。

随着新技术革命的兴起，企业的技术人才的阵容越来越成为企业形象的重要标志。因为：

（一）新技术革命必将引起社会产业结构由物质生产型转向知识——物质生产型；社会的产品价值，将由过去主要由物质生产部门创造，转向主要由知识——物质生产部门创造。这个转变对人才提出的挑战是：不仅要求培养大批高水平、高质量的专门人才，而且要求所有职工都应达到高、中级技术水平，只有这样才能吸收和消化新兴科技知识信息，才能推陈出新，创造出超一流的技术。今后国际经济市场的竞争，将主要不再是机器、设备、工具等物质产品的竞争，而转变为信息、技术、软件等知识产品的竞争。

（二）新技术革命还将引起劳动结构由体力型向智力型、从机械智力型向创造智力型的转变，这个转变对技术人才提出的挑战是：不仅要有大批富于创造、敢于创造、善于创造的专门人才，而且同样需要全体职工成为富于创造、敢于创造、善于创造的人。

（三）新技术革命还将引起产业管理体制的改变，集中庞大的企业结构逐步转向分散、小型的企业群；大公司、大工厂等纵向组织结构和集中的金字塔式的管理模式，逐步转向小公司、小工厂横向组织结构的水平网络式管理模式，这就要求企业拥有能够适应未来科技和经济结构所需要的综合性技术人才。

□企业的信誉

企业信誉包括两个层次的含义：商品信誉和企业信誉，由企业活动和公众评价两方面的要素构成。按照公共关系学的观点，商品信誉是较低层次的信誉，指消费者对商品生产者和经营者的依赖关系。在多次商品交换中形成，是企业经济技术素质的综合反映。商品信誉的指标通常为商品的质量、价格、性能、规格、创新程度等。

企业信誉是较高层次的信誉，指企业外部所有公众对企业生产者和经营者的信赖关系。企业信誉在公众与企业的经济、技术、社会交往等过程中产生，不仅是企业经济技术素质的反映，同时也是企业作为社会“公民”，履行和承担社会责任的标志。

现代商品经济的高度发展，使企业与公众之间的相互联系与相互依赖大大加强，加之大众传播媒介和现代沟通技术的迅速发展，促使企业通过市场和传播媒介与整个社会联成一体。企业间的竞争形成了一种由产品竞争、售后服务竞争向企业信誉与形象竞争转变的趋势。公关关系和社会舆论的好坏，已成为企业兴旺或衰退的至关重要的因素。良好的企业信誉，成为开拓并巩固市场、获取稳定盈利的神秘砝码和推动企业发展的重要保证。

在哈尔滨第一百货商店的鞋柜里，各式各样的鞋子千姿百态，然而，哈尔滨市龙滨鞋厂生产的男胶粘盖式棉鞋在一段时间成为抢手货，这种龙滨鞋每天面市 200 双左右，不到两小时便被抢购一空。大家欢迎龙滨鞋的重要原因是因为这种鞋不仅样式新，而且鞋盒里有信誉卡。这 50 多元钱一双的皮鞋在穿用期内出了质量毛病，厂方包退、包换、包赔。这个厂的信誉卡不是产品出厂时才添上去的附加物，从原材料进厂验收，到裁料、片茬、拨茬、做帮、绷楦、检条、扣底、上掌、蹚腊，……直到成鞋，这张信誉卡始终跟随左右。每完成一道工序，操作工人便在信誉卡上签上自己的工号，然后传给下一道工序。整双鞋做成了，最后还要过检验关。一旦检验出毛病，凭信誉卡上的工号，检验员立即就可以查出责任者，由责任者按商业收购价买下这双不合格的鞋。如果检验者疏忽放行了不合格产品，被消费者退回来，那就不光让责任者买下这双鞋，还要重罚失职的检验者。1989 年，龙滨鞋厂投入市场 10 万双鞋，有生产质量问题的只有 10 双，1990 年 1-10 月份，该厂投入市场 8 万双鞋，没有发现 1 双生产质量有问题的鞋。

消费者之所以十分青睐龙滨鞋，是由于他们明白，这个厂的信誉卡决不是骗取消费者购买的“花架子”，而是实实在在的产品质量合格证，是企业的真诚信誉赢得了公众的心。因此，当代企业，有信誉就有公众，信誉越高，拥有的公众就越多。

□ 企业精神与价值观

企业精神是企业的行动准则和精神动力，代表着企业员工的精神风貌，渗透在企业宗旨、战略目标、经营方针、职业道德、人事关系等各方面，反映在厂风、厂纪、厂容、厂誉上。

价值观是企业获得成功的哲学精髓，它为企业全体员工提供了共同的努力方向，并且成为指导他们日常行为的共同准则。一个企业之所以成功，往往是因为其职工对本组织价值观念的认可、信奉并照此行动。

价值观念不像组织结构、企业方针、工作程序、战略和预算那样是硬性的，但是，不少组织已从共享的价值观中获得了

巨大的力量。如果员工们了解自己的企业主张什么，如果他们知道自己该维护什么样的准则，则他们很可能作出决定来支持这些准则，他们也更有可能感到自己是组织的一个重要组成部分，他们会因为企业生活对他们富有意义而深受激励。

具有成功价值观念的企业一般具有三个特点：（一）有一个明确、清晰的哲学来指导企业的行为；（二）企业极为重视价值观念的形成，并将它们在组织内广为传播；（三）这些价值观被本企业全体员工所了解和共享。

美国杜邦公司“通过化学为美好生活提供更美好的产品”指出了通过化学工程实现产品创新，是杜邦公司最有特色的价值观念。

三、企业形象评估的方法

□ 影响企业形象的基本因素

一、第一印象

第一印象又称首次印象，是指最先的印象。它对人的认识具有强烈影响，在企业整体印象中占很大比重。第一印象较佳，日后往往能长久保持；第一印象不佳，又常常难以扭转。

许多优秀企业都善于抓住人们先人为主的认识心理，巧妙地展开宣传攻势。第一印象存在于企业创建开始、新员工报到、新客户上门或企业推出新产品之际等。这些时机，都是形成对企业第一印象的关键。

二、企业特色

人们对事物的认知具有选择性。影响认知选择性的重要因素之一，是认知对象本身的特征。对象本身特征越显著，人们越能感知它。作为企业形象，由于存在类似倾向，即形象彼此间往往存在相似的地方，因此在设计企业形象时应独树一帜，力求与众不同，引人注目，给人留下深刻印象。

企业特色包括产品特色、服务特色、外观特色、人员特色、管理特色等。企业特色无所不在，关键在于发掘。某些企业为突出其特色，从企业外观到产品包装都煞费苦心，以便让公众一眼就能把本企业从众多企业中辨别出来。一位可口可乐的经销商曾说过要设计一种瓶子，使人们在黑夜中一摸，也能知道这就是可口可乐。

三、企业精神和价值观

企业形象是企业文化体系的重要组成部分，它与企业文化密切相关。企业文化通常包括组织精神、价值观念以及由此为核心组成的行为规范、道德准则、生活信念、组织风俗习惯等。80年代以后，企业文化在现代企业中的作用，愈来愈被人们所认识和重视。现在，企业文化已经成为各企业组织管理实践和理论的中心问题。

一些优秀的企业往往通过宣传其企业文化的核心——企业精神和价值观——建树自身的形象。美国联合石油公司以“76”为标志，1776年是美国《独立宣言》发布的一年，人们看到“76”字样时，独立精神便油然而生。

四、企业形象的出现频率和影响强度

企业要给公众留下深刻而完整的形象，企业形象出现的频率是很重要的因素。企业形象的频频出现，重复刺激，再加上利用事实本身的说服力和宣传声势，以加深公众的印象，提高企业的知名度。

山东张裕葡萄酒总公司下属招远分公司经过多次摸索，创造出质量精良、味道鲜美、装潢新奇的“元帅”系列葡萄酒。1988年，他们请全国酒文化研究会帮助设计，在“八一”建军节前夕，组织一次“美酒献亲人”品酒招待会，请来了中国人民解放军一大批高级将领，还邀请了一些新闻单位的记者。第二天，中央台播出这条新闻后，产生了“轰动效应”。

五、企业标识

企业标识构成企业的外部形象，能促使公众对组织产生良好的心理效应，是影响企业形象的重要因素。

美国可口可乐公司及其产品能够风行世界与其独特的标识大有关系。它书写流畅飘逸，读来朗朗上口，便于记忆，受到国外公关界的普遍推崇。

□ 内外公众对企业形象的要求

就企业外部来说，社会公众对企业形象的评价，最终取决于企业对社会公众及整个社会的贡献；就企业内部来说，企业职工对企业形象也有一个评价，这最终取决于企业的经营管理状况和企业内部的凝聚力。

一、外部公众对企业形象的要求

如前所述，社会公众对一个企业的印象，不仅来自看得见摸得着的外在事物，也出自于长期为企业外部公众所感知和记忆的一个企业的行为和表现出的精神特质。一个企业。要受到其外部社会公众的赞誉和喜欢，应该具备以下特质：

首先，与人与事的公正态度与信用，这是企业受其外部公众欢迎的基础。

其次，企业对其产品和服务质量的卓越追求和不断改进、勇于进取的开拓精神。

再次，企业的管理特色和工作效率。独特的管理方式和快捷的工作效率，都可以使组织形象生辉。

第四，企业的规模、实力和人员素质以及其他外在条件，如设备、建筑、装饰、广告等。

第五，端正的经营作风，遵纪守法、诚实正派的社会态度和竞争态度，为社区服务的精神对一个企业来说都是难能可贵的。

二、内部公众对企业形象的要求

企业不仅有它的外部公众，而且经常和大量地面对着它的内部公众——员工。一个组织或企业要想发展，除了获得外部公众的支持与合作以外，还必须获得组织内部全体员工的理解、支持和信赖，只有这样，才能团结全体员工为本企业的成功协力奋斗。而内求团结正是企业内部公共关系工作的宗旨。

内部公众喜欢什么样的企业形象呢？

首先，内部员工喜欢的是“自己的企业”形象。这就是说，员工对组织或企业有一种“认同感”和“我们感”，这是内聚力的根本。

其次，内部员工喜欢的是“可以依托和归属的企业”形象。员工真正把组织或企业与自己的命运和前途联系起来，对组织有信任感。

再次，内部员工喜欢的是“值得骄傲的企业”形象。激发广大员工的自豪感和荣誉感。是成功的企业形象的条件。

第四，内部员工喜欢的是“融洽的工作环境”形象，员工在这样的“家庭氛围”环境中能产生对事业和工作的愉快感，这是激发员工努力奋斗的内在力量。

以上由认同感产生的“自己的企业”形象，是受内部公众欢迎的企业形象的核心。

□ 整体评估的方法

形象要素的分析方法

可根据语言差别分析法制企业形象要素调查表，作为分析形象要素的工具。具体方法是：将事关企业形象的重要项目分别用正反相对的形象词表示好与坏两个极端，在两极端中间设置若干程度有所差别的中间档次，以便公众分档次进行评价。

以下表所示的某组织为例，分析这份表的调查结果，可以勾画出这个企业的形象要素如下：经营方针比较正直，办事效率平平，服务态度较差，业务缺乏创新，管理顾问知名度甚低，公司规模较小。塑造企业形象的计划和措施，就要针对这些原因去制定。

企业形象要素调查表

评 价 调查项目	非常	相当	稍微	中	稍微	相当	非常	评 价 调查项目
经营方针正确		65	25	10				经营方针不正直
办事效率高			25	65	10			办事效率低
服务态度诚恳				15	20	65		服务态度恶劣
业务水平有创新					20	70	10	业务水平缺乏创新
管理顾问有名气						10	90	管理顾问没有名气
公司的规模大					25	55	20	公司的规模小

案例

上海第一百货公司——企业形象决不是抽象的

上海市第一百货商店，是一个有 40 多年历史的大型百货商店。近年来在有计划与积极地塑造企业形象的过程中，他们非常注意企业形象的整体性和具体性，主要从四个方面，即商品、服务、环境以及员工形象来塑造企业形象，并自觉运用传播手段来推销企业形象，让公众了解、理解、信任、支持商店，形成了一个良好的经营环境，为商业企业实施 CI 战略提供了宝贵的经验。

一、商品的形象：齐、特、优

“齐”就是上海一百注意不断强化其在公众中所形成的“品种齐、货源多、样样有”的形象。为此，商店努力探索各种各样组织货源的方式：第一，保持和发展同国有批发公司主渠道的关系，保证日常消费品正常供应；第二，有重点地发展与全国各地 3000 多家生产企业和外贸部门的购销业务，其中有 2000 余家单位成为商店较稳定的货源基地，为全店三万余种商品提供了充沛货源，年购进额达 6 亿多元；第三，专门设立了 19 个小商品供应专柜，积极做好人民群众日常所需的小商品的供应，并主要从品种是否齐全来加以考核。凡拆零供应小商品的柜台，允许有一定的损耗。

“特”就是针对某一类消费者的需求，设计、塑造商店特殊的商品形象。近年来，上海一百根据广大消费者消费水平的提高提出了“优于同行、高于同行、品种新、档次高”的商品结构标准，积极调整商品结构。创建了全市第一家向社会开放的外汇兑换券购物商场，开设了家具装潢商场和服装商场等两个特色商场，同时还向社会推出以“档次高、

品种齐、服务好、销量大”为标志的自行车部、家用小电器部、化妆品部、箱包皮件部、皮鞋部、玩具部、西裤部、衬衫部、录音机音响部和家具部等 10 大特色商品部，一些进口、中外合资或外资企业生产的中高档商品，进入了商店经营目录，满足了中高层次的消费者的需求，在社会公众中强化了“一流商店，一流商品，一流服务”的形象。

“优”就是在公众中树立购买第一百货商店商品放心的形象。为此，商店在商品的售前、售中、售后服务中都严格把关。

售前：商店规定对大件耐用品没有落实包修、维修点的进货，进货后进行严格的质量检验。商店建立了《商品质量管理制度》，建立一支专职与兼职相结合的商品检验队伍。对一些目前商店无检测手段而又关系到消费者安全、卫生、计量等切身利益的商品，依靠社会科技力量进行检测。

售中：商店规定，凡商店出售的商品一律不准“卖闷包”，凡需要当场测试操作的由有关人员负责进行，让消费者选到自己满意的商品，并对商品的性能、使用、维修等方面的知识作耐心周到的介绍。

售后：商店除采取正常的包修、维修服务外，还特别强调了“可退可不退的，以退为主；可调不可调的，以调为主；顾客利益与企业利益发生矛盾时，以适当照顾顾客利益为主”的售后服务原则，并用以作为考核干部、职工工作的内容。为此，商店另增设了六个顾客接待室，配专人挂牌接待顾客投诉，并且还划出 10 万元作为专款用于处理顾客退换货的损失，切实维护消费者的利益。

二、服务形象：主动、热情、耐心、周到，把顾客当亲人

零售行业普遍存在的营业员态度“生、冷、硬”的形象，在公众心目中造成了很不好的印象。这对提高零售业销售水平有极大的影响。对此，上海市第一百货商店采取有效的措施树立起商店服务“主动、热情、耐心、周到，把顾客当亲人”的形象。这些措施包括：加强服务员的服务态度的教育与管理。商店建立了服务质量三级管理网络，从上到下有一支近 80 人的专职服务管理干部，负责商店的服务质量的考核与管理工作，切实把服务质量管理纳入了商店基础管理工作范畴。同时，商店还开展“以提高顾客满意率为目标”的活动，并使服务规范化、检查考核及奖惩处理制度化，通过建立了营业员服务档案，及时记录违纪现象，把营业员服务工作实绩与奖金、工资直接挂钩，在一定程度上调动了广大营业员提高服务质量的积极性，使主动迎客、热情待客、为顾客排忧解难蔚然成风。商店每季度测定的顾客满意率均达到 95% 以上，经常收到顾客热情洋溢的表扬信。

商店着重抓好特色服务项目的巩固和建立。商店在各柜台普遍建立缺货登记制度的基础上，开设了修理包袋，代客毛线绕团，修补羊毛衫，化妆品配套装盒，修理雨伞、雨衣，代客钉纽扣，毛线零配，代客测试皮肤选购化妆品以及大件商品送货上门等特色服务项目，强化了商店处处为顾客着想的形象。

三、环境形象：环境整洁舒适，顾客购物方便

上海一百切实采取措施改善商店的环境，让顾客一走进商店就像走进了一个整洁舒适方便的家。安装中央空调和 7 台滚动电梯，增加商场照明亮度，加强环境的日常管理。各商场不能以贪做生意，随便挤占走

道（因为“走道是顾客的”），柜台橱窗货架内不乱堆，通道扶梯清洁通畅，货架商品保持丰足，坚持早、中、晚三次加货，保持货架琳琅满目，方便顾客选购，使顾客得到一个店容、店貌统一、明亮、简洁、舒适、购物方便的环境。

上海一百还尽力树立该店是精品博览会，是信息之源、知识之窗的形象。商店经常举办中外专利日用工业品展览会，展出包括已申请中国专利的，且已授权的或已公告的发明及外观设计专利日用工业品和具有新、奇、巧的日用工业品及专有技术的日用工业品。举办日用工业品实物信息发布会，展示了目前群众最喜欢的商品样品，为工业部门调整产品结构、启动市场提供了信息，受到了市内外消费者的好评。

为了使顾客了解什么是假冒伪劣商品，不让顾客吃亏、上当，上海一百还专门举办技术监督科普活动，用实样、图片、文字为顾客提供商品知识、选购指南，使顾客观后能初步了解掌握商品质量监督的常识和鉴别方法。有些顾客参观后说：“你们做了一件大好事。”有的顾客说：“到上海一百不仅买到了东西。也学到了知识。”

四、人员形象：“一店”员工，敢争第一

上海一百以在公众中树立“一店员工，敢争第一”的形象为目标，积极开展企业文化建设，确立了“让顾客满意，向社会尽责”的服务宗旨，并通过日常教育渗透，让全店职工都明确自己的工作和这一目标的紧密联系。把“守岗位、先招呼、勤出样、多介绍、送方便、讲信用”18字作为企业员工共同遵守的价值原则。在全体职工中倡导“自信自强，敢争第一”的企业精神，鼓励人才竞争，鼓励岗位成才，努力创造企业内部竞争的小气候，使职工素质有了很大的提高。商店涌现了一大批以全国劳动模范马桂宁同志为代表的服务明星。

上海第一百货商店除了采取上述各项行之有效的措施积极塑造着上海第一百货商店的企业形象外，还注意积极发挥新闻媒介引导公众舆论的作用，通过“无冕之王”的手把企业形象传达给公众，使一店给社会公众和社会留下更新、更好的印象。

在发挥新闻媒介作用时，他们不仅与近30家新闻单位的80余位记者保持良好的关系，经常请他们来店指导工作。而且积极利用社会所关注的热点，开展公关活动，从而引起新闻媒介的兴趣，在广播、电视、报刊杂志广为宣传有益商店形象的事例，加强商店与公众的沟通。

今天，上海市第一百货商店的六个商场，经营着三万多个品种的商品，每天接待顾客25至30万人次，全年达1亿人次。堪称世界顾客拥有量最多的商店。1989年年营业额达7亿余元，1990年1月至8月商店营业额比1989年同期上升2.3%，主要经济指标在全国同类大型百货企业中年年雄居第一，成为上海轻工、纺织、电子等工业产品的窗口，全国百货精品的总汇，环球百货商品的舞台。上海市第一百货商店的成功就在于它积极地塑造与推销企业形象。

上海第一百货商店的成功告诉人们：商店不仅是卖商品，也是在卖“形象”。企业形象决不是抽象的，而是实实在在体现在企业生产、经营产品过程和人员素质上。只要在社会公众中树立起商店“心想顾客、情系顾客、急顾客所急、想顾客所想”的经营思想，真正把企业良好形象落实到每一实处，商店就能兴旺发达，财源茂盛。

《高位竞争——企业形象管理艺术》企业形象的设计

在一个富足的社会里，人们都不太斤斤计较价格，产品的相似之处又多于不同之处，因此，商标和公司的形象变得比产品价格更重要。

一、核心部分的设计

在一个富足的社会里，人们都已不太斤斤计较价格，产品的相似之处又多于不同之处，因此，商标和公司的形象变得比产品价格更重要。

□ 标志——商业传播的符号

标志，又可分为企业标志和品牌标志，是企业或商品的文字名称、图案记号或两者相结合的一种设计，用以象征企业或商品的特性。标志经注册后，国家以法律形式加以确认。

标志作为一种特定的符号，是企业形象、特征、信誉、文化的综合浓缩，它虽然只是一个代号，但却传播着十分丰富的内容。

标志要发挥传播作用，使被传达者在理解标志这一符号的本义后产生主动行为（如使消费者增添对企业的好印象，使投资者感觉到信心等等），就要求“制码”和“解码”的过程中信息都不失真，即不损害标志所代表的原意。由于被接受者“解码”过程是被动的，他只是以自己的价值观和自觉的标准来理解，这就给传达者——标志的设计者提出了更大的难题，一方面他必须深刻地理解标志所代表的象征和意义；企业的地位、规模、宗旨、理念、战略、风格等等内容；另一方面他还必须将所设计的标志切中被传达者的心理，唤起他们的共鸣。

为了达到这两方面的要求，设计者最要紧的是具备一种建立于人的视觉、心理经验上的创造性的思维实践，即创意。这一设计的创意表达了他在理解了传达内容后所产生的意念，它不仅仅是只靠感性认识就可以完成的，而是一次有依据、有理性的创造。

标准字是指由特殊字体组成或是用经过特别设计的文字来表现的企业厂名或品名。现在，国外用普通字体简单地排出企业名称或商品名称的标准字几乎没有，很多国外名牌企业在进军大陆市场时，也都将其品牌译成汉字并用独特的字型予以表现，如Coca-Cola公司就从4000多个中文译名中煞费苦心地为“可口可乐”，并选用特定的字型加以表现，给中国消费者以独特的视觉识别。

□ 标准字——美感与均衡的表现

标准字作为一种符号，和标志一样，也能表达丰富的内容，因而在设计时决不能掉以轻心。

设计专家们发现：

- “由细线构成的字体”易让人联想到纤维制品、香水、化妆品类。
- “圆滑的字体”易让人联想到香皂、糕饼、糖果。
- “角形字体”易让人联想到机械类、工业用品类。

英文字母的各种变形有着各种意味，中文汉字的书法源远流长，其

各种字体的形式意味就更丰富了，如隶书的厚实严肃，草书的飘逸灵秀，各种“书”中又分“体”，各“体”又有各种风格，如楷书中的颜体庄重博大，柳体空灵洒脱……变化无穷，有着广阔创作天地。即使不是书法，字体设计上也同样可以下功夫，如“雪碧”、“芬达”的标准字，将字体的比例、形状、弯曲等等，都处理得精致美观，尤其是雪碧中“碧”字一点，是柠檬形象的高度抽象。

在标准字的设计中，最主要的是要注意各字的协调配合，均衡统一，使之具备美感和平衡。

□ 标准色——企业形象的特殊色彩

标准色是企业经过特别设计选定的代表企业形象的特定颜色，一般为1-2种，不超过3种为宜，广泛地应用于标志识别、广告、包装、制图、建筑装饰、展品陈列、旗帜、事务用品等等应用设计项目上，是企业视觉识别重要的基本设计要素。

近年来，有一个民间社团组织正在逐步引起公众的关注，这便是绿色和平组织，除了人们社会环境意识的提高，绿色和平组织能迅速崛起，在世界造成巨大影响力，其中有一成功要素也不容忽视，这便是绿色和平组织采用的色彩战略。绿色和平组织以绿色作为组织的标准色，将它统一用在招贴画、宣传车等上面，再加上绿色意味着自然，象征着和平、宁静，结果给公众留下很深的印象，形成极大的号召力。

心理学家经调查研究发现，各种颜色对人的感觉、注意力、思维的个性都会产生不同的影响，五彩缤纷的色彩，也就为组织视觉形象的识别提供了基础，成为组织塑造个性形象的有效手段之一。CI中的VI部分色彩的选择，也便成为企业形象竞争的重要武器。

标准色设计应遵循以下原则

一、企业的标准色设计应当突出企业风格，体现企业的性质、宗旨、经营方针

如海王集团股份有限公司，选用蓝色为公司标准色，象征着向海洋进军的公司目标，借蓝色冷静、理智、幸福的形象，体现企业对高科技的追求，为人类的健康美好而创造的决心。

又如美国航空公司，在其广告、公司员工服装、飞机内部以及机票上都使用红、白、蓝的公司标准色，这三种颜色正好是美国国旗所使用的颜色，这清楚地表明了公司作为美国运输者的地位。

二、标准色的设计要制造差别，鲜明地显示企业的独特个性

例如郑州是九州通衢之地，商战非常激烈，各商场在竞争中也打色彩战，最集中的体现是在员工制服颜色的选用上。亚细亚商场选用湖蓝色，商城大厦选用翠绿色，紫金山百货大楼选用邮差绿，市百货大楼则选用藏青色，商业大厦选用桔黄色，后开业的华联商厦也在制服色彩上动脑筋，经营者认为：“我们决不步人后尘，只要那五家用过的色系，我们决不再用！”他们请来曾两次获得国际优秀奖的年轻设计师黄波，比较挑选了一个月，最终选用浅青莲色为制服色彩，从而与其他商场制造差别化，提高市场竞争力。

三、标准色的设计应当有利于企业产品的销售促进，打开市场，与消费者的心理相吻合

如日本第一劝业银行，以心的形象为中心，公司的各种标识，统一使用标准色红色，象征着热情周到的服务。而美国 TCBY 连锁店，以经营各种酸奶为特色，所有连锁的分号一律以绿和灰黄相间搭配装饰。TCBY 选择这两种颜色的原因是“它们象征着天然和健康”，十分有利于吸引顾客前来饮用。

又如日本大阪煤气公司也选用蓝色为标准色，煤气是火的根源，是危险的，出售危险商品的企业都渴望安全，为人信任，蓝色是水色，有灭火的形象，同时蓝色的形象镇定、平静，这样大阪煤气公司以蓝色为标准色，显示着安全可靠，能博取人们好感。

四、标准色的设计应当迎合国际化的潮流

在迎接国外企业的挑战中，我国的企业势必要走出国门，打入世界市场，因此，设计也应符合国际潮流。现在世界上企业的色彩正在由红色系渐渐转向蓝色系，追求着一种体现理智和高技术精密度的色彩象征。日本设计界认为：“日本企业正一步步向国际化前进着，不仅以红色的热情而且以蓝色的理智作为目标的现象正明显地出现。”日本已先人一步，我国企业更应多加借鉴，迎头赶上。

二、产品形象的设计

企业是靠产品生存的，它因能向社会提供必需的产品而存在。对企业来说，一切宣传都围绕产品，使产品能销得出去，为社会所接受。只有企业自身的劳动最终转化为社会劳动，才能取得效益。在这里，首先要靠产品本身的品质来赢得消费者。所以，从一定意义上讲，产品形象就代表了企业形象。企业必须以产品为中心，树立良好的产品形象。

□ 产品是企业的名片

企业，不论规模大小，机械化自动化程度高低，都有一个共同的基本特征：商品经济中的市场主体——企业既是生产者，又是经营者。它们通过自己有目的的活动，把生产过程与流通过程，资金运动与物资运动，物质转换过程与价值增殖过程，增加盈利与满足需要有机地统一起来，成为宏观经济运行中极为活跃的具有旺盛生命力的细胞。它们有自己的经营目标，有自己独立的经济利益，有达到目标的各种手段。随着改革深化，它们还将全面地具有自我鼓励、自我约束、自我改造、自我发展的内在机制。它们以产品的运动力中心，开展各种生产的、技术的、管理的、经营的活动。企业的各个系统、各种组织、各个方面、各个环节、各个层次、全体员工，一切工作都围绕着产品这个中心开展活动，即都从各自的职责，不同角度出发去直接或间接地致力于产品的优化运动。产品运动的优化，表现为把性能好、质量优、成本低又适销对路的产品生产出来并推销出去。企业的经营目标是通过产品的运动来实现的，它拥有的各种生产要素、手段、条件，包括人、财、物、技术、信息、知识产权等等，都必须在产品的运动中发挥各自的作用，才算物尽其用，人尽其才、配置合理。企业综合素质的优劣，只有最终凝结在产品上，才能显示出来。所谓“文如其人”，产品也可以说是企业向社会推销自己的名片。企业的产品是否具有较强的竞争能力，在市场上是否

具有真正优势，决定着企业的兴衰存亡。

□ 产品命名艺术

众所周知，企业及企业产品的“牌子”对消费者的选购是有直接影响的，企业产品命名的好坏，与产品销售之间有极大关系。

命名恰当，可以扩大影响，增加销售；命名不当，则可能减少销量。日本学者山上定也指出：“现在销售商品的条件是什么？一是命名，二是宣传，三是经营，四是技术。”他把命名列为畅销商品的第一条件。

他又说：“一个能够表明制品的特征和使用方法、性能的命名，往往能够左右该商品是否畅销的大局。”

对企业产品进行命名，必须注意以下要求：

一、产品的命名要适应时代经济生活的明快节奏，提高响亮度。牙膏取名“白玉”、自行车取名“飞鸽”、皮货取名“雪豹”等都是脍炙人口的上品。另外，从简单、动听的角度来考虑，“999”胃泰、“101”生发剂等，虽在语调上的美感稍有不足，但由于它们简单、清晰、还有易记的特点，因而也是很好的名字。

二、产品的命名要易于传播，不致被混淆。产品命名的目的，就在于使这一产品与那一产品区别开来，使消费者容易认准牌号购买。如某产品命名易于同别的产品混淆，就会给消费者认购造成困难，势必影响产品的销量。比如“长城”、“熊猫”的命名就易于被同名而非同类的产品所混淆。据统计，有一年杭州市场有210个注册商标，其中用“西湖”命名的就有58个，用“西湖”命名作为商标只能给消费者一种共同的感觉，即这种产品可能是浙江省出品的，而区别性、易记性、寓意性就差不多，它不可能成为某一产品及其特征的代名词，显然，对于创名牌和人们认牌购物是非常不利的。

三、产品的命名要新颖。新颖，才能振聋发聩，给人留下深刻的印象。如儿童食品取名为“娃哈哈”，生动形象，新颖独特。“中意”电冰箱，采用双关法命名，即说明该冰箱系中国、意大利合作生产，又赞誉冰箱能使消费者称心如意。目前命名常采用比喻法、双关法、夸张法、重陈法、形容法、颂祝法、借光法、反映法、创词法等，无论采取哪一种，都应务求新颖、不落人俗套、不与人雷同。

四、产品的命名要能给人以艺术的美感，让人在欣赏夸饰巧喻的愉悦中，达到记忆的目的。例如，“霞飞”牌化妆品的“霞飞”二字是暗引王勃《滕王阁序》“落霞与孤鹜齐飞”的名句。寓意使用该化妆品可使人永葆青春红颜，神采飞扬的意义，并给人高雅华贵的美感。

五、产品的命名要能告诉或暗示消费者产品的特征和所能给消费者带来的好处。如“顺风”用于电风扇，“声宝”用于收录机，“舒洁”用于卫生纸，“味王”用于味精等等。这些都是根据产品的特征来考虑命名的。“丽宝地”、“万家乐”、“健力宝”等则告诉或暗示消费者在使用后得到的益处。

六、产品的命名要有伸缩性，可适用于任何新产品，这是因为某些产品的命名，具有过强的产品偏向，适合于电风扇的命名，就未必适合于电视机，使如“顺风”是一个很好的电风扇名字，假如以“顺风”来做电视机的牌子，消费者就觉得格格不入。怎么解决这个矛盾呢？企业

就必须给产品命名一个通用的名字。例如，日本有一个产品叫“味王”，开始是用于味精，后来又用于酱油、食品罐头等，以产品种类来看，“味王”二字极适合于食品类。

七、产品的命名要字音和谐，韵味悠长，如“茅台”、“凤凰”均为叠韵词，读来琅琅悦耳，众口成诵。如果是出口产品还要考虑命名在各地的发音都要一致。如日本索尼电器公司生产的电器牌号“SONY”。

八、对国外引进或合资生产的产品进行命名，翻译要灵活。例如 kftMidas01e，可译为左旋咪哩，但这种化学名称不易被大众理解，就根据其作用起名为“肠虫清”，此名琅琅上口，已家喻户晓。例如还有 C0ca—c01a 可口可乐，sharp 声宝收录机等，都使人从汉语的意思中了解了产品的涵义、性能和形象。

九、产品的命名要研究消费者的喜好和禁忌，尤其是在出口商品上必须了解消费者所在国家和地区的习俗，切勿犯忌。例如我国的“山羊”牌闹钟，“山羊”在英国是被喻为“不正经的男子”，“山羊”如果出口英国，尽管这种闹钟价廉物美，仍会无人问津。还有我国的“芳芳”牙膏，在英语中的意思是“毒蛇”和“狼牙”，恐怕这种牌名的产品也不会有好的销路。

总之，一种产品要打开销路，占领市场，不仅要求质量高，而且不能忽视牌名的作用。起一个既符合产品性能特征，又符合消费者心理需求的名字，无疑会提高产品的知名度和竞争力。

□ 商标选择艺术

国际最早的商标是公元 1473 年出现在英国街头的印刷标记。著名美孚石油公司历时 6 年耗费巨资，从一万个商标中选出该企业的商标，这算是一枚最昂贵的商标。

我国最早的商标诞生在北宋时期，是一枚图文并茂的白兔商标。1904 年，我国历史上的第一个商标法《商标注册试办章程》颁布。

中华人民共和国成立后，于 1950 年批准发布了《商标注册暂行条例》。1963 年，国务院又颁布了《商标管理条例》。

商标作为企业的一项重要资产，它与专利一起，被认为是最重要的工业产权。改革开放以来，随着我国商品经济的发展，商标的地位日益突出。1982 年，我国颁布了适合国情，符合国际惯例的《商标法》。1985 年，我国加入保护工业产权巴黎公约。然而，中国的企业并没有识别商标的真面目。

比如，我国的机电产品是国家重点产业支柱之一。但机电产品往往以型号在市场上流通。如 WJJ 型 XX 机、XZL 型 XXX 机等，清一色地称谓使优秀产品创不出牌子，而低劣产品蒙混过关。

目前中国企业界使用的商标一般有三种：文字商标，图形商标，组合商标。文字商标由纯文字组成，不含图形。图形商标由纯图形组成，不含文字。组合商标由文字和图形共同组成。不少企业家不懂商标选择的知识。以为任选一种都可以，只要能够注册就行，或者只要美观就行。殊不知，这里头有不少学问。

选择商标要注意的四条原则：

第一是适应性原则。所谓适应性，首先是指商标设计要符合产品行销国的法规和风俗。各国的商标法对什么样的商标能够注册，都有明确的规定，如果你选择的商标设计，违反了有关法规，就不能在该国注册，当然也得不到该国法律的保护。如果你选择的商标设计与产品行销国的习俗相左，也会使你的产品滞销。如菊花形的商标，不宜在意大利使用，因为意大利人习惯将菊花献给死者。荷花牌商标在日本也不相宜，日本人亦将荷花视为献给死者的花。所谓知识性，还指商标形式要适应产品行销地消费者的文化水平。如果你的产品消费者，不少是文盲，那就不宜选择文字商标，而应选择图形商标。如果你的产品是高技术产品，产品消费者文化层次极高，当然宜用文字商标。如果你的产品消费者分布面很广，既有高文化者，又有低文化者，还有文盲，那就应当选用适应面广的组合商标。

第二是可呼性原则。所谓可呼性，就是商标可以用语言来称呼的性质。目前我们常见的文字、图形、组合商标中，最具有可呼性的是文字商标。因为文字是语言的符号，凡用文字构成的商标都能被人用语言称呼，具有可呼性。有可呼性才便于消费者的问购，这对促进产品销售十分有利。例如，一位消费者想买 SONY（索尼）牌电视机，走进商店，便可以问售货员：“请问，这里有 SONY 电视机吗？”售货员一下就能明白，他要的是什么牌子的电视机。如果电视机的商标是一种图案，我们就难以称呼了。图形商标可呼性不如文字商标，可呼性不强就不便问购，也不便于宣传，必然影响销量。当然，这里不是绝对否定图形商标，因为不少图形商标同样具有可呼性。如：日本三菱公司的“三菱”商标，对这个图形我们可以一下叫出：“三菱”。还有许多图形，也可以很快称呼它。一只公鸡图形，可叫：“雄鸡牌”，一只白兔图形，可叫“玉兔牌”，一条鳄鱼图形，叫“鳄鱼牌”，一顶皇冠图形，叫“皇冠牌”。由此可见，图形商标仍然有可呼与不可呼的问题。图形商标并非绝不能用，若设计得好，则它比文字商标有更广的适应性。英文文字商标，对不懂英文文字的中国人也不起作用。但画条鳄鱼、画只雄鸡，中国人、外国人都认得，都可用不同语言去称呼，可呼性都很强。所以关键不在于用什么形式的商标，而在于商标是否具备可呼性。为了使商标具有更广泛的可呼性，许多企业采用文字与图形相结合的组合商标。懂文字的消费者，按文字称呼；不懂文字者，可按图形称呼。这样，商标的可呼性、适应性会更广泛一些。但是，组合商标由于文字、图形一齐使用，势必造成商标图案的繁杂、累赘，降低商标的醒目性。寸有所长，尺有所短，采用什么样的商标，还得看情况而定。

第三是易识性原则。所谓易识性，是指一个商标容易被人识别、被人记忆的性质。大量事实证明，越是简洁的商标越容易在人的脑海中留下深刻印象。日本的 SONY 商标、三菱商标，都有简明易识的特点。然而，我国不少商标，却相当复杂，即使是驰名商标，有的也繁复难记。例如泸州老窖酒商标，便有这个缺点。与泸州老窖酒品名相近的，还有泸州市老窖酒。二者品名只差一字，品质则大不相同。泸州市老窖只属省级名酒，泸州老窖却是中国名酒，曾多次荣获国家和国际金奖。但是，由于二者命名相近，消费者很容易将二者混淆。泸州老窖曾企图通过商标宣传来使二者相区别，但效果却不明显。因为泸州老窖商标设计过于繁

杂，难为消费者识别。现在泸州老窖酒厂弄得骑虎难下，进退不得，改个易于识记的商标吧，原有的商标已被定为驰名商标，好不容易创下的名牌，怎能轻易放弃？不改商标吧，因商标设计过于繁杂不利消费者识别，给同行竞争者留下很大的空子。由此不难看出，商标选择一开始就宜慎重，否则后患无穷。

第四是美观性原则。美观性当然要建立在适应性、可呼性、易识性的基础之上。不具备前三性的商标，再美观也不好，因为它不能促进产品的销售，就如好看不好吃的食品一样。但是，在前三个原则充分满足的前提之下，美观性亦不容忽视。只有适应性、可呼性、易识性而无美观性的商标，犹如一件漂亮的衣裳，在显眼处打上个难看的补丁，实在有伤大雅。在衡量商标美观性的时候，不能只考虑好看不好看，还得考虑商标设计风格与产品风格是否统一。一般来讲，传统商品宜用传统风格的商标，现代商品宜用现代风格的商标。如果计算机上贴一个怪里怪气的商标，造型古朴的瓷器上绘一个洋里洋气的商标，那就有点不伦不类了。

□ 产品包装策略

俗话说：“佛要金装，人要衣装”，商品也是这样。在市场上，当消费者不知某商品内在质量如何，也无其他根据来判断其质量好坏时，往往只能凭借对商品包装的印象来决定是否购买。因为它能使消费者在扫描货架上商品的一刹那，留下深刻的印象。曾经有一位藏族兄弟，他有钱，只是花钱的机会不多，等到流动商店来到他的帐篷前时，他花钱豪爽大方，看中了一只数十元的金笔：“给我这个！”他从精美的笔盒中取出笔，“给你！”然后把笔盒抱走了。

这是一个现代的买椟还珠的故事。用今天时髦的话来说，这位藏族兄弟买的是“包装”。由此可见，商品质量固然重要，而商品包装给人的印象也十分重要。

通过销售包装进行促销已经成为企业销售竞争的一种重要手段。当前国内外销售包装的策略，真可谓蔚为大观。

在此仅精选较为经典的几种包装策略以飨读者。

一、创新包装策略

这种包装策略，就是企业产品的包装，尽量不搞仿制，不与别的包装雷同，而采用新材料、新工艺、新图案、新形状，给消费者以耳目一新的感觉。例如，近年来国内外有些企业对食品采用“复合包装”。对人们未用完的食品，这种包装能自动复合。这种新颖包装，既能减少消费者对未用完食品包扎的时间，又能确保食品的卫生。所以，当这种包装的食品一投放市场，便深受消费者的欢迎。

二、系列包装策略

这种包装策略可以说是类似包装策略的一种形式。系列包装是指一种商品采用风格统一，而在造型或装潢上略有差别的包装形式。将这些单个包装摆在一起，犹如一个阵容庞大的包装大家族，形成一个包装系列，可以提高商品的整体效应，比起单一的包装更具有强烈的视觉冲击力。

例如，我国浙江省建德县茶场生产的高档茉莉花茶，1989年以前连

年滞销。后来通过市场调查，发现问题出在包装上。遂将高档茉莉花改为系列彩印复合铝箔袋包装。1991年，这种系列彩印复合铝箔袋包装的茉莉花茶，一上市便销售一空。又如，上海威士德糖果食品有限公司，将各式各样的艺术肖像脸谱画印在精致考究的糖果纸上，从黄帝、大禹到李自成、谭嗣同，整整有一百位名人，形成名人系列。在椰奶糖的铝塑包装纸上，印有张飞、黄盖、孙悟空、猪八戒等16个京剧脸谱，在大妃奶糖纸上印有水浒108将肖像系列。威士德公司这一系列糖果包装策略，促销效果极好，特别受到孩子们的钟爱。

三、趣味包装策略

趣味包装或称幽默包装，也是目前国际市场上较为流行的一种销售包装。这类包装主要是在造型及装演上采用比喻、夸张、拟人等手法以及别出心裁的构思设计，增加包装趣味性和幽默感，强化对顾客的吸引力。例如，台湾有家饮料公司，在每包饮料的包装上印有一则动人的、富有诗意的爱情故事，很快吸引了众多的男女青年，他们边喝饮料边欣赏包装上的小故事，产品销路由此打开。美国也有一家食品公司，在水果罐头的罐盖上印有谜语，并注明打开罐头，吃完东西，谜底就在罐底。我国的趣味包装在儿童产品方面居多，如包装物上绘以卡通漫画等。绍兴特产加饭酒及茴香豆也采用趣味包装，其包装容器为毛竹筒，筒上绘有绍兴“老乡”脸孔，头戴绍兴毡帽，既富有浓郁的地方特色，又具有诙谐幽默的情调，对消费者和游客有很大的吸引力。

四、透明包装策略

透明包装是采用透明的塑料玻璃纸及材料，使内装物品一目了然，既能体现商品的自然美感，又便于顾客识别、选购。因此，这类包装形式在国际市场上盛行不衰。透明包装有全透明的，亦有非全透明的，如一些开窗式纸盒包装，纸板式泡罩包装袋等。

五、名牌包装策略

这种包装策略，就是通过知名度较高的名牌包装，促进产品销售的一种包装策略。有人作了这样一个试验，将广州市中药厂生产的具有400年历史的名牌“冯了性”药酒，分别用“冯了性”和“丁公藤”两种不同的商品包装，并同时陈列在货架上，结果，“冯了性”很快卖完，而“丁公藤”却一瓶未动。可见，商品质量固然重要，但商品包装给人形成的心理价值也是十分重要的。企业采用名牌包装策略，途径有二：一是自己创造。即通过自己努力，提高产品质量、使用合理价格、讲究信誉，逐渐将牌子创出来。二是设法借用。有些企业产品质量较好，但经营时间短；有些企业为将产品进入国际市场，一时又无代理商等，这类企业就可跟名牌商品的生产、经销单位商榷，花一定代价借用名牌商品包装，促进产品销售。但决不可随意假冒名牌商品包装。

三、质量形象的设计

□质量是企业的生命

质量是产品的基本属性，消费者在购买商品时，总是希望它的质量好，性能可靠，否则他们会对该产品及其生产厂家产生反感，所以企业只有产品质量过关了，才能给消费者留下良好的印象。现在企业的质量

观念则要求更广泛，它是指企业全面管理强调的质量，包括产品质量、服务质量和工作质量等各个方面，这也正是质量形象设计的主要内容。

在全世界享有盛誉的企业，无一不把质量作为企业的生命而加以高度重视。

德国“奔驰”汽车在国内外的买主中一直享有良好的声誉。“奔驰”600型高级轿车虽然在生产了2677辆之后停止了生产，但这种车已是世界上许多国家元首和知名人士的重要交通工具及接待用的专车。即使在经济危机的年代，奔驰车仍能“吉星高照”，在激烈的国际竞争中求得生存和发展，成为世界汽车工业的佼佼者。在大量日本车冲击西欧市场的情况下，奔驰车不仅仅顶住了日本车的压力，而且还增加了对日本的出口。尽管一辆奔驰车的价钱可以买两辆日本车，但奔驰车却始终能在日本市场保住一块地盘。

奔驰公司之所以能取得这样的成就，重要的一点在于它充分认识到公司提供给顾客的产品，不只是一个交通工具——汽车本身，还应包括汽车的质量、造型、维修服务等，即要以自己的产品整体来满足顾客的全面要求。于是，这个公司千方百计地使产品质量首屈一指，并以此作为取胜的首要目标，为此建立了一支技术熟练的员工队伍及对产品和部件进行严格的质量检查制度。以产品的构想、设计、研制、试验、生产直到维修都突出质量标准。

奔驰汽车公司还能大胆而科学地创新。车型不断变换，新的工艺技术不断应用到生产上。现在该公司生产的车辆从一般小轿车到大型载重汽车共160种，计3700个型号，以创新求发展已成为公司上下的一句流行口号。

奔驰汽车公司还有一个完整而方便的服务网。这个服务网包括两个系统，一是推销服务网，分布在德国各大中城市。在推销处，人们可以看到各种车辆的图样，了解到汽车的性能特点。在订购时，顾客还可以提出自己的要求，如车辆颜色、空调设备、音响设备，乃至保险式车门钥匙等。服务网中第二个系统是维修站。奔驰公司非常重视这方面的服务工作。这个公司在德国有1244个维修站，工作人员5.6万人。在公路上平均不到25公里就可以找到一家奔驰车维修站。在国外的171个国家和地区奔驰公司设有3800个服务站。维修人员技术熟练，态度热情，车辆检修速度快。奔驰车一般每行驶7500公里需要换机油一次，每行驶1.5x 10⁴公里需检修一次。这些服务项目都能在当天办妥。在换机油时，如发现某个零件有损耗，维修站还会主动打电话通知车主征求是否更换的意见。如果车子意外地在途中发生故障，开车人只要向就近的维修站打个电话，维修站就会派人来修理或把车拉回去修理。

质量、创新、服务等虽然并不是什么秘密，但在生产经营的产品与质量、创新、服务等有机结合上，各企业却有所差异。奔驰汽车公司正是杰出地树立贯彻整体的观念，才使自己成了世界汽车工业中的一颗明星。

所谓服务质量，就是意味着减少企业与顾客双方买卖的不便。创造一个优异的印象，也算是说销售人员对顾客态度客气，服务愉快迅速；交易场所清洁有序，光亮美观；推销员接待顾客时，穿着整齐，落落大方。同时在销售活动中，必须尊重顾客的社会风俗习惯，并努力造成一

种满足顾客的印象。

□ 销货始于售后

“我坚信，销货始于售后。”这是德国经销商吉拉德的著名信条。吉拉德经营十几年来，他每年卖出的新车比任何其他经销商都多。解释他成功的秘诀时，吉拉德说：“我每月要寄出 13000 张以上卡片。”

为什么要从吉拉德谈起！因为他的秘诀同样也是 IBM 以及其他许多杰出公司成功的秘诀，说穿了，就是服务，压倒性的、无懈可击的服务，尤其是售后服务。吉拉德观察到：“有一件事许多公司没能做到，而我们却做到了，我坚信销售真正始于售后，并非在货品尚未出售之前……顾客还没踏出店门之前，我儿子就已经写好‘铭谢惠顾’的卡片了。”一年之后，吉拉德不仅会代表顾客亲自跟服务部门经理保持联系，而且还继续维持两者之间的沟通。

吉拉德是不会让他的顾客买了车之后，就把他抛至九霄云外的。他们每个月都会收到一打不同大小、格式、颜色信封装的信。“这样才不会像是一封垃圾信件，还没被拆开之前，就给扔进垃圾筒了！”吉拉德透露，顾客们会打开来看，信开头就写着：“我喜欢你！”接着写道：“祝你新年快乐，吉拉德贺”。二月，他会寄一张“美国国父诞辰纪念日快乐”的贺卡给顾客；三月，是“圣·佩翠克日快乐！”顾客都很喜欢这样的卡片。吉拉德自豪地说：“你该听听他们对这些卡片的赞美。”

吉拉德对顾客的关怀是贯彻到售后的。他说“顾客再回来要求服务时，我尽全力替他们做到最佳服务……你必须具有医生的心肠，顾客的汽车出了毛病，你也替他感到难过。”

乍看之下，吉拉德的 13000 张卡片策略，俨然像是一种促销的噱头，但就和杰出公司一样，吉拉德对顾客的关怀似乎是发自内心的诚意。如同吉拉德自己说的：“国内真正出色的宾馆，在厨房里就开始表现他们对顾客的爱心了；同样的，顾客从我这儿买走一辆汽车，将会像刚走出一家很棒的餐馆一样，带着满意的心情离去。”

企业始终要注意的第一个目标是其顾客和他们不断变化的需求和欲望。由于购买力的增加，顾客有权自由选择销售商。同时，由于顾客的口味变得越来越挑剔，他们常常处于不满的状态。

你以为是稳定的顾客可能会随时随地不辞而别。这些用户，加上你的竞争对手，可以使你精心设计、十分畅销的产品一夜之间变成滞销货。所以，不进行新产品的开发，不进行技术革新的企业会被顾客抛弃。

许多企业表面提倡让顾客满意，而实际上并不把顾客当作一回事，但在最佳企业的企业文化中，顾客则处于至高无上的地位。最佳企业常常彻夜不眠，苦想冥思如何满足顾客的需要，并预测顾客的期望和欲望，其目的是为了不让顾客落入旁人之手。如日本丰田公司亚洲分部将其顾客关系部改成顾客挽留部。这个部门的经理认为该部门真正的任务是无限限制地留住顾客。这样，一、顾客买的第二辆和第三辆汽车也是丰田汽车。二、顾客的亲朋好友也都会买丰田车。三、每隔四年，顾客会再买一辆新丰田车。

另外，我们也要看到，要使顾客满意，有时可能会失去一笔交易。因为顾客可能对已购买物品的质量与功能，没有满足他实际所需而要求

退货。对此，企业应理解，宁可失去一笔交易，也不可失去一位顾客的信心，更不能因为一位失望的顾客，而影响大家的印象，所以，必须及时答应退货，以消除这种购买错误而导致的不满。

更有代表性的，让我们看看日本松下公司的“上帝诀”：对顾客不可怒目而视，也不可有讨厌的心情。

注意门面的大小，不如注意环境是否良好；注意环境的良好，又不如注意商品的良好。

销售前奉承，不如销售后服务。只有这样，才能得到永久的用户。

资金缺少不足虑，信用不足最堪忧。

对一元钱的顾客同百元钱的顾客一视同仁，是商店兴旺的根本。

遇有调换商品或退货时，要比卖出商品更加客气。

销售优良的产品自然好，将优良产品宣传推广而扩大销售则更好。

如果没有随赠之物，笑颜也是最好的赠品。

缺货是商店的失败，道歉之后，应询问顾客住址，并说“马上取来送到贵处”。

对商人而言，没有繁荣萧条之别。

最佳企业的一切活动，包括计划、预算、促销、广告和投资等，目的是使顾客满意。不管企业的哪一项决策，其基准是：“这会不会让顾客更高兴？”把顾客放在首位的企业总是有盈利的，其员工的工作总是积极努力的。

最终评判一个企业提供的产品和服务质量优劣的是顾客。顾客的评价是神圣不可侵犯的。每一家企业都应集中精力制定一项如何向顾客提供比竞争对手更好的产品和服务的策略。

服务的意义对顾客来说，就是人们对企业服务质量的信心，亦即企业为顾客提供服务方面，实践诺言的程度。这包括及时的修改、修理，甚至退换，只要顾客不满的理由正确。甚至有的零售商店，对于退换商品无需顾客提出任何说明。

服务还意味着使顾客对自己所购设备充分利用，预备随时接受顾客咨询。即使是在购买较长时间以后，为保持商品的功效，必要的仍应代为修理，以使顾客满意，增强顾客对企业服务质量的信心。

在素以文化之都著称的巴黎，游客们最流连忘返的恐怕要数巴黎圣母院、卢浮宫、凯旋门与埃菲尔铁塔，然而对美食家来说，最迷恋的则要数马克西姆饭店了。

马克西姆饭店为顾客提供的服务是无可指责的。这是它获得成功的“秘诀”之一。本世纪初，这个饭店有一位叫阿尔贝尔的领班，他以精良的服务赢得广大顾客的称赞。就像舞会上的大明星拥有崇拜自己的一群观众那样，阿尔贝尔的崇拜者是一群名流显贵。他的服务技巧十分娴熟，经常是没等客人提出要求，便主动而又亲切周到地予以招待，使客人仿佛在朋友家中做客一样。他成为法国的知名人士，现在巴黎格里文博物馆中还陈列着他的蜡像。

阿尔贝尔的作风现在已经成为马克西姆饭店的传统。餐厅值班经理罗日·维亚尔被顾客誉为“亲切的罗日”。在 1500 多名常客中，罗日可以叫出许多人的名字并知道他们的就餐习惯。往往顾客刚刚步入门厅，他便引导他们到自己常坐的座位上去。

在马克西姆饭店，从值班经理到餐厅领班，从斟酒师到服务员，分工十分明确，装束也各不相同。值班经理负责监督整个餐厅工作，接待前来订餐者或电话订餐者。领班负责专为客人订菜，监督服务人员按客人进来的先后顺序招待。服务员负责更换餐具、上菜等。斟酒师专为客人斟酒。他们在客人面前总是和颜悦色，彬彬有礼，不卑不亢。一举一动都显示出受过良好的职业训练。

马克西姆饭店的用餐方法有一定之规，每道菜都由服务员在现场分份。一般菜肴端来后，在分菜前要先请客人欣赏一番菜肴的颜色。每吃一道菜，便要更换一次盘子，不同的菜所配的餐具也不同。菜要从客人的左边上桌，碟子要从客人的右边撤下去。如果菜的质量不符合客人要求，他们从不掩饰和辩解，在表示歉意后，立即更换。在用餐过程中，食什么菜饮什么酒，也有一定的讲究。例如，海味搭配白葡萄酒，肉类搭配红葡萄酒，最后吃点心时饮用香槟酒。每当酒瓶启封时，斟酒师总是先给客人斟上少许，请客人品尝味道是否纯正，待客人表示满意后，才给客人斟酒。

□ 101% 的服务

北京饭店餐饮部，外方管理人员给餐厅服务员讲课并示范：

——“给客人往冷饮杯中放吸管，服务员的手该捏吸管的哪个部位？低了，正是接触饮料的部分；高了，又是顾客吮吸的地方，必须捏在这两者之间。”

——“顾客用餐，服务员应该侍立在顾客多远的地方随时准备服务呢？太近了顾客会觉得不自在；太远了，又看不清是否该给顾客换盘子、斟酒；所以，应该站在离顾客 3 米远的地方为好。”

——“菜汤不小心洒在顾客的身上怎么办？……”

——“一桌客人，由哪一位开始斟酒、布菜？……”

他连讲了几十个为顾客进餐服务的具体规范，中方的管理人员和服务人员折服了。尽管我们天天讲为顾客服务，但从来也没把餐厅服务工作分解得这么细致，这么科学。

北京肯德基家乡鸡餐厅提出了一个响亮的口号：让顾客 101% 的满意。

100% 的满意，我们倒常听说过，国内国外都有这类口号，用一句俗话，乃“包您满意”。比如你到商场买一双皮鞋，营业员可笑容满面地陆续拿出各式各样的皮鞋任你挑选，请你坐上软椅把鞋试一试，再在铺设的地毯上任你走一走。如你点头，便精心用盒把鞋装好，并系上软带便于你提携，还建议你使用哪种鞋油，提醒你若穿着仍觉不太合适还可以调换，尔后送你出门，“欢迎你再度光顾！”等。保准你会说：这就是 100% 的满意。

这 100% 的标准，如从量化上考虑，确实难以说准；但从质化上虑及，倒可以用一句话说得较为贴切：在一次购买行为实现的全过程中，卖方对其中的每道环节提供周到的服务，使买方的购物得以实现，并在享受服务中得到欢悦。达到“双满足”，可以说这就是 100%。

事实上，当今能达此“标”的服务部门、单位及个人的还不算多，因此，“拿钱买气受”、“维修踏破鞋”的事便时有耳闻目睹。“上帝

们”冀望把企业推向市场之后，在竞争的风风雨雨中，让经营作风来一次沐浴，从而兑现这个 100%。

如今北京肯德基餐厅提出这个 101%，倒是对 100%的一种紧逼，一种挑战！

这增长的 1%是什么，乃上述全过程外的服务，用句口头语来说，就是自找麻烦，自讨苦吃。但明智的经营者甘愿这“自找”、“自讨”。

如下雨天，该厅服务员会给每位没带雨具的老人和带小孩的顾客送上一把雨伞，请他们在方便的时候顺路带回。其实，“天有不测风云”，不带雨伞遭雨淋，是怪不了“肯德基”的，伞与吃饭又有何干呢？我不送伞，你能说不满意吗？

假若你老不“顺路”，那伞总不能归还的，岂不要我赔付？正是这超乎寻常的 1%服务，却体现了服务的真诚、圆满、感人，你能不再来光顾，能不及时送伞归主！由此我们可知，这 1%并非一个简单的增加了 1 个百分点的数字，其表明经营者的“完全彻底”、“全心全意”为消费者服务由“分内”（100%）扩展到“分外”（1%）。分外寓于分内，分外促进分内，相互交融，不断促进服务工作水平的提高。

□ 售后服务——产品质量形象的再创

售后服务是一个实践问题，也是一个理论问题。在中国，售后服务尚未引起人们的足够重视，而在发达国家，售后服务已受到普遍重视。一方面，消费者对售后服务提出了更高的要求；另一方面，企业也在努力做好售后服务工作，把它作为提高竞争力的重要手段。

美国《幸福》杂志每年都评选美国“十佳”公司，从全国 30 多个行业 300 多家公司中评出 10 家最好的公司。评选的标准有八项：管理质量；产品和服务质量；创新；长期投资金额；财务状况；吸收培养人才；对社会和环境所负的责任；财产使用状况。其中，第二项的产品和服务质量就包括售后服务。

随着技术的进步和顾客需求变化，经济发达国家企业的销售技术也在发生变化，变化之一是售后服务越来越重要。有人把售后服务看作是新旧销售技术的区别。

经济技术发达国家重视售后服务，是一种必然的历史趋势，是技术发展的要求（高新技术产品，需要售后服务），也是经济发展的要求（售后服务好才有竞争力）。

要使社会尤其是企业普遍重视和做好售后服务工作，需要进行多方面的努力。首先要提高对销售服务的认识，这不是售后服务普及化的充分条件，却是必要条件。

在我国，现在社会上对售后服务仍重视不够，甚至很不重视。由于长时期内是卖方市场，产品不愁销路，产品质量问题容易被忽略，更谈不上重视售后服务。至于名牌产品的售后服务，更易被人忽略。一般的消费者往往认为，名牌之所以是名牌，是其质量、信誉必然过得硬和信得过，对名牌产品提出“售后服务”似乎要求太高了。可是，名优产品是不是就可以轻视售后服务工作呢？回答是否定的。从实际情况来看，近些年来一些“名牌”厂家，由于一味追求产品数量，不努力提高产品质量，忽视售后服务工作，结果导致产品大量积压，“名牌”也无名了。

可见，创名牌不易，保名牌更难，名优产品更需要做好售后服务工作。概括起来，售后服务至少有以下几方面的重要作用：

一、售后服务是提高产品质量的保证

售后服务工作是质量管理在使用过程中的延续，是实现商品使用价值的重要保证。现在强调产品质量问题，而产品质量只有在使用过程中才能完全表现出来。由于生产、运输、安装或使用中的种种原因，售出产品的使用价值可能遭到破坏。而售后服务作为一种补救措施，可以保证产品的使用价值和质量，为消费者排除后顾之忧。在售后服务中，通过与用户的直接接触，不仅可以密切企业与用户的关系，保证已有的市场和设法扩大市场，而且可以把消费者对产品的意见和要求及时反馈给企业，促使企业不断提高产品质量，更好地满足消费者的需要。售后服务还是“保健医生”，可以为消费者提供技术咨询，帮助解决使用、维修、保养方面的问题。随着科技的不断进步，有些商品的结构性能越来越复杂，安全要求越来越高，这就更需要做好售后服务工作，充分发挥这些产品的作用。

二、售后服务是重要的竞争手段

商品竞争表现在很多方面。一个重要表现是价格竞争，另一个重要表现是品种质量竞争。就质量竞争而言，如果说生产过程中的质量管理是“第一次竞争”，售后服务则是“第二次竞争”。经过市场优胜劣汰后，许多耐用消费品在质量、价格方面十分接近时，售后服务的优劣显得更为重要，作为竞争手段甚至具有战略意义。现在购买商品不仅要挑质量，挑价格，也要挑售后服务。售后服务不仅对商品质量起保证作用，而且使消费者对企业产生信赖感。有些产品的质量各个企业不相上下，推销手段也大同小异。但高明的企业由于售后服务好，便可争夺到消费者更多的“货币选票”。有些产品原来在消费中默默无闻，由于企业采用了服务促销的策略，便使这些产品成了名牌产品，企业也随之兴旺发达起来。

三、售后服务可以满足消费者的需求

中国消费者协会根据国家有关政策法规，已正式提出消费者应具有6项权利：（一）了解和服务的权利；（二）选择的权利；（三）求得商品和服务安全、卫生的权利；（四）监督价格、质量的权利；（五）对商品、服务提出意见的权利；（六）受损害时要求索赔的权利。将来，消费者的投诉也会越来越多。这也对企业形成了一种压力，企业搞好产品的售后服务，可以协调和满足消费者在售后服务方面的要求。

目前我国不少企业，尤其是名优产品厂家，已比较注重为用户服务，出现了产品售后服务内容不断充实、范围不断扩大、形式日益多样化等特点。但整个说来，售后服务还没有发展到应有的水平，还存在不少问题。有待研究解决。当前售后服务存在的主要问题是：

一、服务质量不稳定，服务工作持续性差。有些企业还没有把售后服务工作形成一项制度而稳定下来，而是“热胀冷缩”，遇到“服务周”、“质量月”才积极起来，风头一过便丢在一旁。有些企业则将售后服务仅仅作为一种推销手段，产品销路不畅时才重视，而当产品热销时，则热衷于追求产值，忽视产品的质量和服务。

二、缺乏完善的售后服务体系。主要表现为：销售服务网点过于分

散，中小家用电器维修难，许多维修服务点不愿搞中小家电的维修。而且，经销部门与生产部门常常相互推诿责任，使需要维修产品的用户四处碰壁，使消费者蒙受损失。

三、维修服务网点管理不完善。表现在：（一）有些维修服务点缺少必备的零件，工作不负责任；（二）有些维修人员技术水平较低，责任心差，商品重复返修率高；（三）不公布服务项目和收费标准，维修费用标准不一；（四）财务制度不严，开支大，收益少；（五）维修场地小，设备简陋等。

四、竞争形象的设计

在现代社会里，竞争已涉及到经济、政治、军事、商业、教育和科研等各个领域。对企业管理者来说，竞争更是整个生活和工作的主题。企业员工一方面要为企业的生存、繁荣而竞争，另一方面也要为职位、薪水、住房而竞争。有的企业在竞争中获胜，有的企业则在竞争中宣告破产。有人把这种竞争形象地比喻为老鹰斗鸽子，一旦战斗开始，老鹰就会不顾一切地进攻，直到老鹰或者是鸽子战败为止。

当然。现代竞争已不像过去弱肉强食，你死我活的斗争那么可怕，但企业想要战胜对手，在竞争中树立形象，提高知名度，在市场上站稳脚跟，也是要煞费一番苦心的。

□ 在市场竞争中赢得优势

在当今市场瞬息万变的情况下，企业如何才能驾驭市场，在激烈的市场竞争中赢得优势呢？

一、树立正确的经营思想

这是企业在市场竞争中赢得优势的前提。经营思想是否正确关系到企业经营的成败，因此企业在经营实践中，应牢固树立“用户第一”、“顾客至上”、“质量是生命”的经营思想，树立市场观念、竞争观念、成本观念、利润观念、服务观念等一系列新观念，不断强化求实创新、灵活多变、居安思危、敢冒风险等经营意识，为企业在市场中取得主动权奠定良好的思想基础。

二、决策求前

企业要在市场竞争中赢得优势，不仅要随着市场的变化作相应的调整 and 变化，更重要的是着手于未来市场的前景，了解和把握未来市场变化和发展的趋势，做出科学的超前决策。实现超前决策要做好三方面的工作：

（一）对竞争对手进行仔细的分析 and 研究，了解其经营战略，活动方式，正确估价其经济实力，从而制定出与其抗衡的对策。

（二）重视消费者的心理研究，摸准消费者的消费心理，把握消费者的消费动机，了解消费者的实际需求，从而制定满足与引导消费的对策。

（三）对市场进行调查和研究，掌握最新市场信息，摸准市场脉搏，对未来市场前景进行科学预测。

三、产品求新

市场竞争实质上是产品的竞争，产品滞销，企业就会陷入困境；产品畅销，企业就会兴旺发达。因此企业就必须重视产品的创新。主要抓好以下几个方面：

（一）制订出一系列新产品开发规划，使产品开发规范化。

（二）依靠科技大力开发和生产具有独特风格、有时代特色、符合市场消费潮流、符合消费者购买力和欣赏水平的新产品。

（三）重视产品的设计，要在现有技术、设备、工艺、材料的基础上，重新构思产品的结构、性能、外观和使用范围等。

（四）要借助科研和教育部门的科研力量，实施“借脑”工程，进行新产品开发。同时，加强企业自身技术力量的培养和提高。

四、质量求优

企业要在市场竞争中取胜，最根本的是取决于产品的质量。如果产品没有质量做保证，即使能够卖出去，它只能奏效一时，最终也会受到消费者的冷遇。因此，企业必须重视提高产品的质量，创造出更多的名牌产品。主要抓好三个方面：

（一）不断强化员工的质量意识，提高员工的整体素质。

（二）强化质量管理，完善质量检测制度，采用先进的生产标准和检测手段，严把质量关。

（三）积极培养企业管理人才，搞好现有管理人员的岗位培训，更新管理知识，提高管理人员的业务素质。

五、价格求廉

企业要在市场竞争中获胜，产品不仅要有高质量，而且也要物美价廉。产品价廉取决于低成本、低消耗。而要降低成本和消耗，就必须重视科技进步，不断吸收先进技术，加强对现有设备的技术改造，用先进的生产工艺改造旧的生产工艺；积极推广和应用新材料，提高产品的性能和质量；严格管理制度，加强劳动纪律，杜绝浪费，提高效率，增产节约，增收节支。

六、商标注册求先

产品只有进行了商标注册，企业才能取得商标专用权，才能受到法律的保护。如果不重视注册，被自己的对手抢了先，就会失去商标的使用权，就会丢掉已有的市场，就会完全处于被动。因此，企业必须重视商标的优先注册，增强商标注册意识，善于运用法律手段保护自己的合法权益。

七、推销求活

企业要在市场竞争中赢得销售优势，就必须注重搞活销售。

（一）重视广告宣传，提高产品的知名度，为销售打下良好的基础。

（二）建立推销网，有条件的企业可以多开办一些销售网点，不断扩大推销范围，以占据市场。

（三）采取灵活的推销方式，如薄利多销、分期付款推销、租赁推销、赊销等。

八、服务求佳

售后服务在国外已被称之为“二次竞争”，在产品质量有保证，价格相差无几的情况下，谁能够提供最优质服务，谁就能够赢得用户，谁就能够抢先占领市场。因此，企业要在市场竞争中赢得优势，就必须搞

好售后服务。

当今企业中强手如林，万家称雄，一些著名的企业就是在激烈的竞争中树立形象，脱颖而出的。

□ 柯达与富士的角逐

多年来，在摄影器材市场上独占鳌头的柯达公司，面临着太平洋彼岸日本富士公司的挑战。

柯达公司创业 100 多年，是实力雄厚的老牌企业。拥有资产达 100 多亿美元。雇员超过 12 万人，在美国最大的制造业公司中，排名第 23 位。

柯达公司占有 56% 的世界胶片市场，彩色相纸的市场占有率为 40%，美国市场几乎被它一统天下。

柯达公司利润丰厚，据 80 年代初统计，一年销售额达 106 亿美元，获纯利 12 亿美元。柯达公司良好的经济效益，使许多公司垂涎，包括美国的化工公司——杜邦化工在内的一些大公司，都曾想染指这一行业，但均未见成效。

然而 80 年代后期，柯达却遇上了前所未有的挑战。对手是日本的富士公司。

“富士”，是日本最大的彩色胶片和相纸的制造商，在日本市场占有率为 70%。近年来富士制定了向柯达挑战的目标。该公司的一位高级主管声称：“在不久的将来，要夺取柯达公司 12%~15% 的市场。”

这正像一场惊心动魄的“拳王争霸战”，老拳王“柯达”面临新拳击手“富士”的挑战。后者野心勃勃，意欲夺魁；前者决心卫冕，寸土不让，一场搏斗开盘了。“富士”的招数主要是：

一、大搞宣传战。该公司在美国大作广告，1981 年广告费 500 万美元，近年来还在上升。

二、质优价廉。“富士”产品针对柯达牌子老、信誉好、要价高的特点（比一般其他名牌产品贵 10%），采取了优质、低价的对策叩开了美国市场的大门。

三、1984 年，就在柯达公司的故乡洛杉矶，富士悍然夺得奥运会的赞助权。这对柯达是一次真正的打击。“富士公司”因此名声大噪。

面对“富士”咄咄逼人的架式，“柯达”不敢再掉以轻心，决心给富士一点颜色看看，回击几乎重拳。主要有如下几点：

一、大力开展非摄影产品，包括医疗器械、超高速影印机，以及其他利润丰厚的新产品。

二、进行一系列收购行动，加速公司进入高新科技领域，例如，他们耗资 7700 万美元收购了著名的电脑公司——阿提斯公司。

三、不断推出新型相机，保卫其在化学摄影方面的权威形象。

四、开拓海外市场，包括日本、德国、中东、东南亚等国家及地区，并降低售价与日本厂商展开竞争。

商场如同战场，所不同的是战斗靠的是士兵和武器，而竞争靠的是人才、技术、产品、质量、战略、信息、售后服务等。然而两者在战术上是相同的，都是智力和实力的较量。

企业之间的竞争应该在公平合理的前提下，八仙过海、各显其能。

然而在现实社会上都存在着种种不正当竞争行为。一些企业在经济活动中，违反社会公共利益和商业道德，采用虚假、欺诈、损公肥私和损人利己等不正当手段，牟取个人和小团体利益。

一、以假乱真，假冒他人企业名称、商号、商标、包装，生产和推销其劣质假冒产品。

二、竞购竞销、屯积居奇。

三、垄断经营。一些地区为保护本地企业利益，实行地区封锁，采取高管理费、高税收等方式，限制外地商品流入本地销售。

四、以贿促销，借助高额回扣等方式，拉拢诱惑采购人员；向政府实权部门或人物进行行贿。

五、拖欠贷款。款到发货，收货付款，此乃商业道德的基本要求。一些企业不守商业信誉，任意拖欠贷款，给他人扩大再生产造成影响。

这些行为，虽能得逞于一时，却不能长久，终究是会受到相应的处罚和制裁及公众的谴责的，最终还是自食其果。

□ 花旗的战略

数十年来，美国花旗银行一直是在日本开展业务的最大的外国银行，但由于外国银行在日本银行业务中所占的比重不到 3 个百分点，故花旗银行在日本所取得的成绩远远不能与其盛名相符。究其原因，人们不难发现，完全是因为数十年来几乎所有的外国银行中，没有一家把目标放到日本的小额存款业务上去的缘故，尽管这种业务十分赚钱。但是，这一情况终于有了变化，1984 年，美国花旗银行决定实行一种全新的策略，这一策略是向日本银行业的小额存款业务进军。

长期以来，日本一直有着这样一种习惯做法，就是在诸如银行这样的行业中拉帮结党，组成一个规模很大的财团，以使其成员有能力不让外来的单个竞争者获得市场份额。因此，用提供富有竞争力的产品来打破这种结构，不仅会使现行银行制度受到冲击，而且会使整个行业的权力结构发生倾斜。但从花旗银行的观点来看，财团化损害了消费者的利益，因为当所有的银行都必须按同一的利率提供同一的产品时，输家肯定只能是顾客。然而日本政府官员和银行家们却都公开赞成这样一种理论，即银行业的竞争，不会使普通储户获益。因此，很难让一般的日本储户相信，花旗银行能比日本分属于各个不同财团的银行更能满足他们的需求。

我们知道，要在日本设立一个储蓄网，对于花旗银行来说，存在许多必须加以克服的障碍。花旗银行的服务形象远比其日本竞争对手差，它只有为数很少的几家分支行，还没形成银行网络，而这在一个主要是以现金进行经济活动的社会中，是一个极为不利的因素。

但另一方面，花旗银行也有它自己的优势，它善于用战略性很强的市场营销原则去推进银行业务，同时，在银行储蓄业务所应用的软、硬件方面，它总是领先于他人一步，作为在日本最大的外国银行，花旗银行的一言一行都有举足轻重的分量。如果把所有这些因素加在一起的话，那么花旗银行在日本的银行储蓄业务上所占的优势就能取得一个最大的值。

花旗银行对日本市场进行了周密的研究，并精心选定了它的目标：

主要向那些倾向于将储蓄与流动资产进行投资的具有所谓的“世界性”意识的日本人下功夫。为了让这些人了解花旗银行，该行决定提供与日本竞争对手不同的产品和服务，整个竞争战略可分为以下四个部分：

一、用高收益进行竞争。由于日本没有任何法规禁止花旗银行为其外币存款自行订定储蓄利率，因此，花旗银行推出了美元储蓄。

二、通过做广告，积极宣传其高收益优势。来自公众的反应是十分踊跃的，日本的银行家们和大藏省的官员尽管对此极为担忧，但却未采取任何禁止行动。

三、为日本顾客创造一种全新的银行服务概念。花旗银行向日本顾客推出了电话储蓄业务，这一极为便利的方法使花旗银行打进了许多它本身尚未开设分支行、而日本竞争对手却有舒适的银行设施的地方。

四、投其有超前意识与全球意识的日本人所好。花旗银行将目标瞄准了日本市场中对其独有的与众不同的产品和服务最感青睐的那一部分日本人。

案例

日本航空公司——“由美”、“道子”的魅力

人类的记忆力量是有限的。人类对某一事物、对象的记忆、再现是通过对这一事物、对象的特征部分进行多次反复的认识获得的。也就是说，我们必须以强化的方式，才能识别事物、对象。日本航空公司就是针对人的这一特点来创造本公司独一无二的形象。由此，日本航空公司在竞争激烈的国际航空业中赢得了一席之地。

一、寻找表现差异的形象表现物

日本航空公司从 1954 年 2 月开辟国际航线。一方面，在东京至旧金山航线上，日本航空公司根本无法与当时的泛美航空公司、西北航空公司等竞争。另一方面，因其初期广告的宣传内容，也只是强调聘用美国人为驾驶员，使顾客先能信任其安全性，设法突出自己公司的特色。后来，虽然以“重新认识日本”为主题，能吸引一些国际人士搭乘日本航空公司飞机到日本观光或接洽业务，但难于吸引更多的乘客乘坐。

一年以后，日本航空公司感到，必须通过广告向公众传达自身形象的特色，才能与国际上的各大航空公司竞争。在如何使其形象根本有别于其他航空公司的形象这一点上，日本航空公司与它的广告代理业者——日本的 BKI 公司进行了细致的策划。基于世界各国人士认为日本女性有最柔顺最体贴的美德，于是产生了一个构想——由空中小姐将日本女性的优点，实际地展现给外国旅客，一定会引起外国旅客的兴趣。这样，日本航空公司把自己的形象集中到一位身着和服的日本女性身上。而且，以日本女性的这种形象来表现公司的服务形象是最好不过了。这样，一个既可以突出公司形象的个性化的特征，又可以准确无误地向消费者传递公司的服务风格的形象找到了。

二、空中小姐——“由美”和“道子”的诞生

上一构想经研讨成熟，一位身着和服的日本女性，以空中小姐的身份，在机内侍应旅客的优雅形象，立即在世界各大都市的各大传播媒体上出现。日航的广告代理业者便造出“由美的秘密”及“道子的魔力”等传奇，吸引了许许多多外国旅客，都想搭乘日航，看看“由美”和“道子”这两位身穿和服的空中小姐的真面目，享受享受日本女性优雅柔顺

的款待。于是，一个在飞机上侍应乘客、表现优雅、仪态万方的日本女性形象频繁地出现在世界各地的报纸、电视、杂志、海报、路牌等媒体上。日本航空公司的这种航空小姐形象主要有几张广告画面：笑盈盈地双手托盘奉茶；在进餐时，指导乘客如何用筷子的表情和动作；注目微笑，纤手半掩樱唇的低声答问；斟酒分菜的细心姿态。这些画面充分表现了日本女性的柔美温情，深深打动了消费者的内心。

三、集中宣传这种服务形象

自 1955 年以来，日本航空公司和它的广告代理业者认为，这种服务形象最能表现日本航空公司独一无二的服务，决定采用这种服务形象，并在其广告中始终只在这一重点内求变化。在世界各地报纸、电视、杂志、海报、路牌等等任何一个媒体的画面上，都突出了这一服务形象。在日本航空公司的广告上，还把身着和服的空中小姐不断地形容为：“她们深谙待客艺术（相信比任何人更精于此道），因为她们曾受到日本传统的熏陶。”并强调说：“她们所表现的，是日本的特种礼仪教育，亦是 1200 余年来，殷勤款客的一种生活习惯。”这些广告不断地显示出其有计划性和有系统性，同时也使这种形象深深注入各国消费者的心中，提高了日本航空公司的知名度，获得了良好的市场效果。这一服务形象既保持了一些现代日本风格，又迎合了国际旅客的喜好，还能给本土旅客及员工以美的享受。除此以外，日本航空公司真正把形象提升到国际水准，还以一个全新的日本航空公司的标志表达了真正的日本味色彩。

他们设计的“JAL”字体非常典雅，反映出日本航空公司重质量、安全可靠及永恒的价值观念。设计很细微，使人感到日本航空公司的进取精神。用黑色体现诚实稳重；使用原来日航的企业红色格调，充满朝气和活力；灰色的长波代表了动力和速度；方格的“鹤形”标志异常和谐。

新设计的形象可以用简单和优美来形容，国际化和现代感兼顾，平衡得体。整个识别系统以高科技标准来整合其他方面的资讯，逐步形成自有的特征。使之能代表日本跻身在世界航空界的一流地位。由于日本航空公司在业务上，不断增辟新航线，换用最新机种，再加上这一可爱又动人的服务形象，所累积造成的惊人广告效果，已使日本航空公司在国际民航协会 100 多家会员公司中的地位，由一家小公司，晋升入前列。后来很多人都认为，日本航空公司的成功秘诀便在于“形象集中”这种策略。

美国联合航空公司——建立共识，以人为本

人，世界万事成功之根本。在一个企业内部，建立一个广大员工心往一处想、劲往一处使的良好环境，极为重要。可以说，一个企业经营不景气，与企业没有这样一个环境有很大的关系。没有这样一个环境，广大员工各方面的积极性、主动性及创造性难于得到发挥，更不用说得到充分发挥了，正确的经营决策也难于贯彻执行，企业的命运最后就陷入倒闭的境地。卡尔森来到美国联合航空公司任总裁之前的该公司就是这样一种情况。卡尔森是如何使濒临倒闭的公司起死回生的呢？

一、卡尔森来之前的美国联合航空公司的企业形象

在某种意义上来说，一个企业之所以会濒临倒闭的边缘，其根本的原因往往在于企业内部，在于企业的内部形象太差，难于对外形成一个

良好的企业形象，因而难于赢得广大社会公众与消费者的认同，其最后的结果就是自己打倒自己。

美国联合航空公司在卡尔森来之前其内部形象很不好。这表现在以下几个方面：1. 公司形成了庞大的、僵化的官僚等级组织机构，致使办事拖拉、互相推诿、互相扯皮，办事效率极其低下；2. 由于这种组织机构的存在，公司的任何一项决策都难于得到很好的贯彻执行。因为在这种官僚等级极严的公司内，任何一项经营决策都是这个官僚机构的最高管理部门独断做出的，下属只不过是一个被动地执行经营决策的“工具”，从而使决策从做出到下属执行需要很长一段时间且在执行的过程中步履艰难；3. 正是因为官僚式的组织机构，广大员工缺少工作的积极性、主动性，更缺少为公司的繁荣献身的精神。整个公司内部员工的士气十分低落。当时，仅公司帐面上的年亏损额就高达 4600 万美元。因此，这几个方面所形成的形象就是美国联合航空公司是一个毫无生气的企业。

二、卡尔森到来之后的美国联合航空公司的企业形象

卡尔森在美国联合航公司的危难之际接管了该公司。卡尔森认识到：公司之所以毫无凝聚力，其关键的原因就在于公司领导人没有把人的因素置于公司最首要的地位，充分调动广大员工的生产积极性。因此，来到公司后，卡尔森最首先要解决的问题就是使企业的凝聚力增强。为此，卡尔森对公司进行了一系列带有根本性的改革。卡尔森所做的第一件事就是摧毁传统的“指挥式”管理模式，建立“共识式”的管理模式，树立“以人为本”的经营理念。他说，“在任何一个企业中，总裁虽然可以影响他的下属，但是一定要把他们当做值得尊敬和可信赖的人。”要想使事业获得成功，就要得到下属全心全意的合作，为此就必须使公司的每一位职工，都了解和清楚你的“施政纲领”、你的经营观念与经营作风。为此，卡尔森制定了体现“共识原则”的走动管理方法。这一管理方法使卡尔森缩短了与广大员工心灵上的距离，获得了广大员工的信赖，形成了一个心往一处想，劲往一处使的良好企业环境。

卡尔森具体做了以下工作：1. 经常深入工作现场，认真听取广大员工的意见和建议。在同工人的交谈中，鼓励他们树立自主精神与创新精神，透彻宣讲自己的价值追求与经营观念，让员工们了解整个公司的决策过程，甚至告诉他们一些只有高层管理者才能了解到公司的“机密”。2. 实行授权与分权原则，加强公司内部的双向信息交流，为职工提供参加管理和参与决策的机会与途径。于是，各种为公司的繁荣出谋划策的建议和意见，纷至而来；而卡尔森对每一条意见都要亲自研究，并及时做出答复。这样，公司上下很快达成了对如何拯救以司的共识，卡尔森所提出的经营观念，也很快获得了公司上下一致认同。在他管理公司不到一年的短短时间内，公司内部久已养成的官僚化气氛日益淡化，部门之间的严重隔阂也日渐消解，公司内部凝聚力与吸引力出现了增强的趋势，员工的士气也十分高昂，生产的积极性、主动性和创造性得到充分发挥。联合航空公司终于又以一个具有强烈竞争力量的整体，以一种崭新的面貌和形象，重新出现于美国航空市场上。公司不仅在财务报表上的亏损记录直线下降，并出现了赢利的前景，而且以“重视人”的崭新的企业形象，给社会各界留下了深刻的印象。从而最后使联合航空公

司由衰转盛，重振雄风。

三、美国联合航空公司给我们的启示

从美国联合航空公司重振雄风的经历中，我们看到：“建立共识，以人为本”对于企业兴旺发达有着不可忽视的作用。而且，“建立共识，以人为本”的管理模式已成为当代企业管理的主要趋势。我国的国有大中型企业虽然有 40 多年的建设与发展的历史，也曾一度强调过要充分发挥工人阶级的主人翁精神，但实际上并不一定完全做到了，或者即使做了，也没有做好，以致我国大部分国有大中型企业至今还处在不同程度的亏损局面，经济效益并不好。今天，可以说正是我国企业管理体制改革的大好时机，把“建立共识，以人为本”作为当前我国企业管理体制改革的主要方向可以说有了良好的外部环境：一是我国开始了真正的经济体制的改革，从计划经济向市场经济转变，企业制度向现代企业制度转变；二是我国即将重返关贸总协定，从而使我国经济发展纳入国际经济的轨道；三是企业逐渐认识到 CI 在企业发展中的作用，重视导入 CI，“建立共识，以人为本”则成了 CI 导入中顺理成章的事情。因为在导入 CI 中，值得强调的一点就是企业 CI 表达的整体性。

《高位竞争——企业形象管理艺术》企业的公关广告

广告不仅仅是为了促销产品，而且树立企业形象，这本身就是一种资产投入以及一本万利的行为。

广告，它的英语词“advertising”是由“注意”或“留心”之意派生而来。该词的拉丁文词根原意是“我大喊大叫”。由此，我们知道，广告，就是以销售为目的，通过一定的媒介物向消费者提供有关的消费信息，激发购买欲望，促成购买行为的一种手段和策略。

公共关系与广告有着极密切的联系，有人曾形象地道出两者的特点：公共关系是让别人来说你好，广告则是自己说自己好。而公共关系广告就是借助广告的形式，将公关传播和广告宣传两者合二为一，从而达到提高企业的知名度、信任度，求得社会公众的认可和支持。成功的公关广告往往能达到一箭双雕的效果，既能有效地促进本企业产品的市场销售，又能树立企业的良好形象。

一、公共关系广告的特点和类型

□ 公共关系广告的特点

公共关系广告是为扩大企业知名度，树立企业形象，求得社会公众对企业的支持与帮助，并接受广告宣传者自身的观点而进行的广告宣传，目的不在于推销具体产品或服务，而是希望公众了解企业、认识企业、接受企业、支持企业。公共关系广告是一种特殊形态的广告，与一般商品广告相比有着不同的特征。

一、宣传的侧重点不同。商业广告直接介绍产品及其服务的具体性质；公共关系广告不直接宣传产品，而传播产品之外各种与公众有关的企业信息，如企业的公益活动。商业广告是要大家买我产品，公共关系广告是要大家爱我、信赖我、接受我，即树立和“推销”组织的社会形象。

二、传播的功能有别。商业广告着重于直接的促销、近期的市场效果；公关广告侧重于间接的隐性促销、长期的市场效应。商业广告的宣传模式为“公众→产品→企业”，公众先认识产品再认识企业；公关广告的宣传模式是“公众→企业→产品”，公众先认识企业继而认识产品。

三、宣传的色彩各异。商品广告注重于激发公众的购买欲，促成人们的购买行动，商业色彩较浓；公关广告则注重与公众进行友善与轻松的情感交流，求得公众的认同与好感，从而达到公关目的，公关色彩、社会色彩较浓。

总之，企业通过企业公共关系广告达到扩大企业影响，提高声誉和知名度，促进企业的公共关系。

□ 公共关系广告的类型

一般来说，公共关系广告的主题是企业的观念、实力、声誉和形象。意义不同的公共关系广告，发挥着不同的作用和影响，公共关系广告的具体形式是多种多样的。

一、企业广告，又称形象广告。这类广告的目的着力树立本组织的

形象和信誉，提高知名度。它们在广告的制作中，把企业的价值观念以新颖鲜明的形式表现出来，使之成为企业的一个基本象征。广告的内容主要是宣传本组织的宗旨、成就、职能、人才优势、技术装备、经营之道、社会贡献，以期对内产生凝聚力，对外产生吸引力，使企业形象深入千家万户。像新上海商业城的系列广告，就以大手笔分期多次推出了“身居有津，气派不凡”的广告潮，于1995年矗立于浦东新区张扬路的新上海商业城的形象广告，配以图片，着力介绍了建筑面积达80万平方米，设备先进，功能齐全的建筑群；从而将一个集购物、观光、旅游、餐饮、娱乐于一体的目前中国最大的商业城的新形象推介给客户。

二、观念广告，又称创意广告。是企业以自身的名义，事先发起某种社会活动，或提倡某种有意义的新观念的广告，引导和鼓动公众的消费和购物意向，为加强市场竞争能力旁敲侧击，暗示启发，渲染烘托。如近来在上海报刊眼花缭乱的商品房广告中，由深圳国际服务公司策划代理的“城市花园”广告。它一反时下流行的那种或诱导至高享受，或渲染显赫高贵，或强调抢滩升值的商品房广告模式，广告定位为万科为万家，普通市民拥有温馨的家园。采用系统广告的形象，以“明天我们将住在哪里？”的设问句为题，连续推出12幅广告画面，均以提倡新观念为内容，饶有趣味的构图，配以富有哲理的诗句。比如，有以红绿灯为背景，以“爸爸，绿灯还没亮！”为题，从提倡遵守交通规则引伸到家长要为孩子指点人生的道路这一深刻的主题；又如，以人们排队等车为画面，大标题为“如果每人都让一步”，提供井然有序的社会环境、文明礼让的传统美德，点出“明天我们将住在——秩序井然、文明祥和的环境里”，与主题设问呼应；再如，以持香蕉皮的小女孩为背景，以“爸爸，往哪里扔？”为标题，从提倡“请不要随手乱扔垃圾”点出“明天我们将住在一个清洁的环境里”，照应主题设问“明天我们将住在哪里？”广告画面似乎与商品房推销风马牛不相及，而实际上却是通过奇特的构思，将提倡新观念与树立企业形象有机地结合起来，同时也巧妙地传播有关商品房销售的信息。

三、社交广告，又称响应广告。这种广告强调组织与社会生活各方面的关联性和公共性。其表现方式是社会组织对公众组织的某种重大政策、活动、成就或事件等通过广告表示支持、响应、祝贺，表明本组织对社会和外部环境的积极参与和责任感，有利于建立和增强组织与公众间的亲密感情，从而扩大组织的影响，提高声誉。主要的形式有两种：

（一）对政府的某种措施或者当前社会活动中的某重大主题，以企业的名义表示响应。例如，太阳神公司在第15届世界杯足球赛上所制作的广告可称之为上乘的一则响应广告：

“1994年，足球憾动着世界。为之痴迷，为之癫狂，为之惆怅，为之悲枪……足球为什么总是让中国人走开？‘世界杯’的曙光何时才能照亮‘东方睡狮’的迷茫？！每个人心中都有一个梦想。每个中国人都希望东方的太阳有一天能够再创辉煌。足球，这坚韧不拔和必胜信念的图腾，埋藏着多少中华民族的激情与悲枪。绿茵索系强国梦，破釜沉舟换沧桑。‘东方睡狮’已经猛醒，仰天长啸，慷慨激昂……总有一天，永不气馁的中国能阔步迈入‘世界杯’神圣的殿堂，总有一天，以中华民族的血肉，铸成中国繁荣富强的脊梁，一轮光芒万丈的太阳，终会屹

立于世界的东方！秉持足球精神，太阳神愿与亿万中国人一道振兴民族工业，推动足球进步，创造健康、生机和希望，协力升起中华民族最辉煌的太阳！太阳神，为永不气馁的中国加油！祝贺第 15 届世界杯足球赛开幕”。

（二）、对某新开张的企业，以同行的身份刊登广告以示祝贺。通过该形式可表示授贺企业与被贺企业愿携手合作，共同繁荣的愿望，并欢迎正当竞争。这一做法，可使开张单位节约大量开支，也可使祝贺单位借机“抛头露面”。

四、心象广告。塑造企业的性格，以建立某种观念为目的的广告。通过广告宣传，建立或改变社会公众对一个企业或对一种产品在心目中的原有地位，建立或改变一种消费意识，树立一种新的消费观念。这种新的消费观念的树立，可使社会公众倾心于某个企业或某项产品。例如上海城市房地产公司一反“前人栽树，后人乘凉”的定势，它倡导的“先乘凉，后栽树”的长期付款购买房屋方式确实给人一种全新消费观念的诱惑。

五、活动类广告。这种广告是通过举办活动，争取机会，显示实力，借以提高企业或产品的知名度和美誉度的广告。为了提高公司的知名度、美誉度，把广告宣传溶合于各种体育公关活动之中。1992 年恒源祥举办了全市性的“国际饭店登楼比赛”。同年 8 月，恒源祥与《新民晚报》联合举办为参加巴塞罗那奥运会没有获得奖牌的上海选手颁奖的庆功会，此举引起轰动，市内外几十家报纸都刊发消息。1993 年公司举办了“恒源祥杯 1992 年中国十名杰出教练员评选”活动，又将杨文意、陈运鹏请到公司聘为名誉职工。东亚运动会前夕，上海一批名画家在和平饭店挥毫义卖，恒源祥以 11 万购得一幅由多位画家共同创作的“百卉争春”，画家将所得款项全部捐赠东亚运动会；恒源祥又请了编结专家根据国际奥委会主席萨马兰奇的身材精心编结了三件带有东亚运会标志的宽松式羊毛衫，并通过东亚组委会转赠萨翁，报刊专栏配以照片给予报道。恒源祥依靠广告宣传和体育公关，大大提高了知名度和美誉度，取得了良好的社会效益和经济效益。

二、公共关系广告的制作与推出

□ 确定公共关系广告主题

公关广告主题确定应根据企业不同时期的市场态势、社会活动的要求及其他企业的发展状况随机应变。一般，主题确定是为其目的出发点。

一、以建立企业信誉为主题的公关广告，目的在于追求企业的整体形象，让社会公众相信企业的经济实力。其手段可通过介绍企业的历史、现状、前景、企业的经营方针及策略、企业的先进技术、设备和人才优势等来达到此目的。

二、以公共服务为主题的公关广告，目的在于扩大企业的知名度，让社会公众相信企业高尚的社会风格，对其产生认同感。其手段可以通过为社会福利事业和社会公共事业的发展提供赞助，设立各种基金来达到此目的。

三、以经济贡献为主题的公关广告，目的在于加深社会公众对企业目前经济情况的了解，指出企业对国家经济发展的贡献，详尽说明企业经济活动的产值、经营额及对国家和社会上交的利税。

四、以追求特殊事项为主题的公关广告。目的在于引起广大公众、社会有关人士和新闻机构的兴趣和好感。其手段可通过为某社会组织的落成典礼、开市大吉、周年庆典、庆功表彰等提供赞助和表示庆贺，以期加强与社会各界的友好往来。

五、作为公共关系广告尤其要注意力求避免商业化的痕迹过重。坚持公共关系工作的原则和特点，不能与推销部门的工作混同。那样会给组织的公共关系工作带来不良影响。公共关系广告在制作时可注重下列技巧：

（一）要有语言的创新。新颖别致的广告语言能在公众中产生很深刻的印象。其技巧在于：第一，强调该产品的独特性；第二，避免使用“最好”一类的词，即使是最好的产品，也不应用“最好”修饰，否则会起到适得其反的作用；第三，要客观描述本产品的优缺点，如果对象是有一定文化修养的读者，则更应如此；第四，要使对象确信该企业拥有一流的工作人员，随时准备给予服务；第五，产品推出前要充分验证它的可信性与兴趣程度。

（二）要注意版面安排与注释的不同。制作公关广告时，不仅要考虑各种成分的安排，也要注意各种字体的选择，照片、图片的安排，使它有其本身的与众不同的独特性。广告的注释应具有特色和明晰两个基本点。如企业性广告，要显示出本企业是高新技术与雄厚资金的强有力结合体，给人以充分的可信任感。

□ 选择公共关系广告媒体

一、广告的四大媒体

广告信息需通过一定的信息载体才能到达社会公众，信息载体就是广告媒介。随着科技与经济的飞速发展，可供广告选择的媒介物也越来越多。一般而言，公共关系广告所运用的媒体有报纸、广播、电视、电影、杂志、户外张贴、广告牌、霓虹灯、挂历、传单和包装纸等。其中报纸、杂志、广播、电视这四种主要媒体并称为“广告四大媒体”。不同的广告媒体具有各自不同的特点，起着不同的作用，可谓各有千秋。

（一）报纸。报纸大致可分为综合性报纸（如《人民日报》、《解放日报》、《文汇报》）；晚报类（如《新民晚报》、《羊城晚报》）和各类专业性报纸。报纸登载广告，其主要优点是：1. 辐射面广。一般报纸的发行拥有多年龄阶段，各社会阶层的大量读者，这样广的传播面是其他媒介难以比拟的。虽然专业性报纸传播面相对较窄，但它拥有专业读者，因此适宜于刊登专业性强的广告。2. 新闻性、消息性强。因报纸本身功能是及时发布各种消息和新闻，因此一些时间性、消息性较强或是以某种时事内容为话题的公关广告适宜采用报纸为其媒体。3. 时效较长。社会公众对感兴趣的广告可反复阅读加深印象。报纸广告制作成本不高，适合重复刊登或刊登系列广告。4. 权威性强。我国报纸在公众中享有较高声望，特别是一些综合性大报，因此报纸广告易引起公众的信任。报纸媒体的主要不足：1. 表现力较差，受制版和纸张限制，难以

表现出鲜明的图片色彩。2.保存性差，凡过期的报纸，读者很少再次过目。3.干扰性大，报纸的同一版面往往刊登多幅广告且报纸广告表现手法单一，难以突破自身局限性去吸引读者注意。

（二）杂志。分门别类，以求满足不同读者的知识和娱乐需要。杂志的读者面一般较集中，适宜刊登针对性较强的广告。其优点：1.信息容量大，杂志广告可独占整个版面，不易受其他广告干扰。2.印刷质量高，表现手法较报纸多，表现力丰富。3.保存性好，杂志可供读者反复阅读，读者较注意过期杂志保存，从而延长作用时效。4.针对性强，杂志一般拥有较确定和稳定的读者群，杂志广告可较准确到达接收者。杂志广告主要缺点：出版周期长，读者面相对报纸而言要窄得多。

（三）广播。广播通过听觉器官传递信息，它在传播上不受文化水准、所处地理位置限制，信息传递上最为迅速及时。主要优点：1.表现手法多样，表现力丰富。广播广告可借助音响效果增加表现力，生动而富有感染力的广播广告易吸引听众的无意注意。2.传播上有普遍性和针对性强的特点。综合性广播节目拥有广泛听众，专题节目拥有专一稳定的听众。它的局限性是由于听众一般是在从事其他活动同时收听广播，属于无意注意。广播听觉信息转瞬即逝，难以专门觅取和反复收听，给记忆带来困难；无法提供具体而明确的视觉形象而产生的印象淡薄。

（四）、电视。电视是一种较为完善的媒介形式，它通过听觉和视觉的双重效果影响观众，手法多样、灵活。同时，传播面极广，其他媒介无法相比。它的突出优点是：1.表现力丰富。电视通过图形、色彩、文字、语音、音乐和运动等丰富形式来表现广告，感染力特强。2.有助于重复宣传，加深印象。电视广告一经完成制作，重复使用极为方便，通过重复播出使公众潜移默化，形成较牢固的印象。电视媒体的主要缺点是绝对成本高，转瞬即逝，容易被冲淡以至遗忘。

二、广告媒体的选择方法

广告媒体的选择一般要经过以下四个步骤：确定媒体级别、选择具体媒体、制定媒体组合原则、进行媒体试验。

（一）确定媒体级别。确定媒体级别就是要确定采用哪类媒介，比如是在电视上做广告还是在报纸上做广告，或是做灯箱广告等。这是具体选择媒介的第一步工作，这步工作需要考虑这样几个问题：各类媒体的费用档次；各类媒体的优缺点比较；同以前广告活动的连接问题；广告竞争及自己的财力情况。

（二）确定具体媒体。在已选定的媒体级别中，选择一个或几个适合企业广告需要的具体媒体，进一步策划和落实媒体计划。比如，若已确定要采用报纸类的媒体来做广告，这要进一步确定在哪几份报纸上去做广告，做多长时间，做多大版面。

如果说确定媒体级别时，主要考虑的是媒体的传播特点和费用等情况的话，那么，确定具体媒体时，就应考虑媒体的针对性、覆盖域和可行性。所选用的具体媒体，必须能够有效地触及广告的目标市场，只有这样，才能有效地发挥广告的作用。

（三）确定媒体组合原则。一般来说，一次广告活动都不会只采用单一的媒体推出，其根本原因就在于单一的媒体无法触及所有的目标市场消费者，只有综合使用各种媒体，才可以达到预期的效果。

确定媒体组合原则时，应考虑两个问题：第一，如何包括所有的目标市场消费者，即将所有选用的具体媒体排列起来，把其覆盖域加在一起，看看在媒体组合的总覆盖域下，是否可以将大多数甚至绝大多数目标市场消费者归入广告可产生影响的范围内。第二，媒体影响力集中点的选取问题。在进行媒体组合时，还应考虑在哪些媒体上多投入些广告费用。这样可增加其对重点目标对象的影响力。同时削减在另外一些媒体上的广告费用，以免在非目标对象或非重点目标对象身上花费过多的经费。总而言之，就是通过确定媒体组合原则，合理地使用、分配广告费用，求得比较小的投入赢得更大的效益。（四）进行媒体试验。如果一套媒体方案一旦确定，就可能在几个月甚至几年内基本保持不变，以便积累对消费者的影响力。所以，为了保证采用的媒体方案是长期有效的，有的企业在正式启用一套媒体方案之前，首先对广告媒体进行初次试验，即先在所选定并组合好的媒体上，小规模地推出广告，然后调查目标市场消费者的反应情况，由此判断这套广告媒体是否适宜，以便及时作出相应的调整。

总之，广告媒体的选择直接影响公共关系广告宣传的效果。适当的媒体可以有效地将广告信息迅速准确地传递到广告目标市场，否则就会事与愿违，白白浪费人力和财力，给企业带来不必要的损失。因此，公共关系人员一定要掌握广告媒介的选择方法，并有效地使用它。

□ 广告文案的构思

公共关系广告文案一般包括三部分：标题、口号、正文。标题是整体的“纲”，要生动、新颖、醒目。标题承担着三项任务：一、在瞬间之内刺激消费者，引发他的兴趣；二、诱发对方进一步关心广告正文及其内容；三、突出企业或商品的独特个性，播下潜在的购买意识。概括言之，就是“刺激——诱导——促成”。出色的广告标题必定给公众留下深刻的印象，起到画龙点睛的作用，而广告标题要能发挥作用，就必须具备下列特点：诱导性，这种诱导性不带任何强制性，而是紧抓公众的心理，从关心他的切身利益和要求出发，从而使公众乐于接受诱导；独特性，标题的生命在于它与众不同，新颖奇特的构思，能强烈刺激公众，引发他的注意；简洁性，标题只有简洁，才能突出关键问题，简明的标题给人一种明快、轻松享受。

如果说标题是广告的脸面，那么，口号就是一双传神的眼睛，它集中贯注了广告的主要精神。但是，口号毕竟不同于标题，主要表现在：一、标题根据不同的情况与要求而变化，而口号则相当稳定，一个成功的口号可以保持多年，从而显示该广告连续性，在公众脑海里留下深刻的印象；二、标题追求新、奇、美，要求别出心裁、出奇制胜，而口号力求朴素、自然，本色易引起顾客共鸣，作用更明显；三、标题可长可短，在语言上趋向书面化，而口号力求简短、上口、易记，有口语化趋向。

正文是信息的主体部分，内容详细要恰到好处，在其策划过程中要注意：一、文体。常用的广告文体有以下几种：陈述体，开门见山地说明主旨；问答体，通过设问达到宣传目的，多用于广播；证书体，广告文字中引用权威机关、权威人士的鉴证；幽默体，利用丰富的语言，达

到引人入胜的目的；布告体，以发布文告的形式，引入广告。二、文字。广告的语言相当重要，它是广告成败的关键。一般要求做到：明确、简炼、易懂，有助于在无意识中形成记忆，产生深刻印象；生动、新鲜、有趣，广告要能吸引宣传对象，产生强烈的心理共鸣，就要注意宣传对象的年龄特征和心理特征，要使人有新颖感，耐人寻味；真实、坦诚、可信，要避免过分夸张的语言，否则会引起反感。获得公众的信任是达到宣传目的的基础。三、字体。有印刷体、美术体、书法体等，各有优势，选用何种字体据内容和对象来确定，在讲究艺术的同时要做到便于阅读，字迹醒目。正文结尾部分主要交待组织或企业的名称或企业标志，如有必要，还需说明地址、电话、联系人等情况。

□ 公共关系广告的推出

一般常用的广告推出方案有以下几种：

一、稳定持续法。这是一种最常用的广告推出方式，即以固定的时间间隔和广告强度稳定地做广告，并在一段时间内保持该方式不变。这种方法的缺点是过于平稳，没有侧重点。

二、稳定加节奏法。这种方法表面上看起来同上一方法相似，但两者却有实质性的不同。这种方法的稳定性表现在每一节奏上。虽然也是以固定时间间隔来反复推出广告，但因其考虑节奏的长短，配合广告对象接收、记忆广告的规律，所以，可以发挥较平稳的影响效果。

三、重点突出法。该方法是根据广告对象的情况和市场特点，预先选定一些时间为重点传播时机，广告在这些重点时机到来时重点推出；这些时间一过，就停止播出，待下一个重点时机到来时，再重新推出。这种方法是许多广告经费不充裕的企业组织乐于采用的。其缺点是，广告所产生的效果不够稳定、持久。

四、波浪式推出法。这是综合稳定节奏推出和重点推出两种方法形成的一种比较有效的推出方法。它根据广告目标对象的情况和市场特点，预先选定一些时间为重点传播时机。在这些时机到来时，广告推出达到一个高潮。但是，此时广告推出仍未停止，而是以稳定节奏式的方法保持一定规模的推出。其优点在于，既能够保持在关键时刻广告充分发挥作用，又能在平时平稳地发挥积累效果，是一种较为理想的方法。其缺点在于，广告经费过多，许多企业难以长期负担。

五、渐进加强法。这种方法是在新产品上市之前的一段时间内，开始创造广告气氛。开始时广告是小量的，推出的频率较低，间隔较大。随着新产品上市的时间临近，广告推出的次数开始增加，重复间隔减小。在新产品正式上市前，广告大量地推出，整个销售气氛达到最高峰。

六、渐弱式推出法。这种方法与渐强式推出法刚好相反，即在一个特定的时机推出大量的广告，短时间内形成强大的广告声势，然后，随时间的推移，广告强度逐步减弱，直到停止。

广告推出是广告正式在媒体上出现、开始同广告目标对象接触的过程。每一种广告推出方案，都是适于一定条件下公关活动的需要。只有在专门的推出方案的指导下，广告才能有效地影响广大公众，达到公关广告宣传的最佳效果。

三、广告效果的测定与评判

广告效果的测定是整个公共关系广告宣传活动中不可缺少的部分。公共关系广告活动的全过程是一个复杂的信息反馈过程。成功的公共关系广告宣传工作不仅要有充分准备，制作出精采的广告作品，而且要正确地分析测定广告宣传的效果，并将结论运用到今后的广告活动中去，以便进一步发挥广告在公共关系活动中的作用。

广告效果测定可以分为广告实施以前的测定——主观评价和广告实施以后的效果测定——客观测定。

□ 主观评价

对广告的主观评价可以主要由广告策划制作人员进行，也可以邀请一部分有代表性的公众对广告进行评价，然后根据各个方面的评价结果，得出平均结果，以此判断广告效果的优劣。

主观评价可以针对广告整体的印象进行，也可以将广告分解为各个方面，分别进行考察。现在介绍三种具体的评价方法。

（一）分别考察法。（表 13-1 为一个广告效果评价表）项目后面分数称为权系数，权系数总和是 1.0。测定时首先由评价人根据优劣分数线对各项目评分，然后将每项评分乘上该项权系数并求和，和值的大小就反映出广告效果的优劣。和值越接近 100，表示广告效果越好；和值偏离 100 越远，表示效果越差。

表 13-1 广告效果评价表

吸引力	广告对读者吸引力如何(包括标题、图片、排版及打字)?					15 %
	广告对潜在购买者的吸引力如何?					5 %
可读性	广告促使读者进一步精读的可能性如何?					20 %
亲热度	顾客在各项诉求中选择该项诉求的可能性如何?					10 %
	该项诉求诱发消费者购买欲望、动机的有效性如何?					10 %
行为度	广告可能诱发的购买意向行为如何?					10 %
	广告可能诱发顾客的意识性如何?					10 %
优劣分数线	优	良	可以	差	劣	
	80-100	60-80	40-60	20-40	0-20	

（二）等级排列法。是制作心理量表的一种方法。它可以将若干幅广告的效果进行主观评定，然后求出多人评定的结果，按优劣排出前后次序。等级排列法也可用于比较同一广告主题、不同设计间的优劣。下面举一实例来说明这种方法。

假定有 10 幅广告，分别以 A、B、C、D、E、F、G、H、I、J 代表。每个评价人的任务都是相同的，按照自己的看法，将 10 幅广告按效果优劣排出次序；然后，求出许多评价人对同一广告的评定等级的平均值；最后，按照平均等级排出优劣次序。表 13- 2 为一假定结果：

根据 5 名评价者的排列，10 幅广告效果按从优到劣的顺序为：A、B、C、D、E、F、G、H、I、J。

表 13-2 等级排列法举例

广告	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
评价人甲	3	1	2	4	5	7	8	6	9	10
评价人乙	2	1	3	4	5	6	8	7	9	10
评价人丙	1		3	4	5	6	7	8	9	10
评价人丁	2	3	1	4	5	6	8	7	9	10
评价人戊	1	3	2	4	6	5	8	7	9	10
平均	1.8	2	2.2	4	5	6	7.8	7	9	10

(三) 对偶比较法。对偶比较法将所有参加比较的广告逐对呈现，评价者按照某种标准，比较两幅广告的优劣。如果参加比较的广告总数为 n ，测定总共要呈现以 $n(n-1)/2$ 对，为了消除前后顺序的误差，比较一般要进行两轮，如果第一轮呈现的次序是先 A 后 B (或者位置是 A 左 B 右)，第二轮呈现则为先 B 后 A (或 A 右 B 左)。每幅广告都要与其他广告比较 $(n-1)$ 次，二轮共同需比较 $2(n-1)$ 次。

这里仍然用某实例说明对偶比较法的具体方法。

假定有 10 幅广告，分别编号为 A、B、C、D、E、F、G、H、I、J，一名评价人的结果记入下表 (何者为优，即记何者编号)；见表 13-3。

10 幅广告从优至劣顺序排列为：

J、I、E、G、B、D、E、H、C、A (其中广告 E 和 H 处于同一等级)。

以上为一名评价者的评价结果。如果多人评价，可以在求出每个评价人的排列结果后，按照等级排列法的计算方法求出平均等级。

表 13-3 对偶比较法举例

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	A	-	B	C	D	A	F	G	A	A	J
	B	B	-	B	D	B	F	G	B	B	J
	C	C	B	-	C	E	F	G	H	I	J
	D	D	B	D	-	D	F	G	D	I	J
	E	E	B	C	D	-	E	F	H	E	J
	F	F	F	F	F	E	-	F	H	I	J
	G	G	G	C	D	G	F	-	G	G	J
	H	A	H	H	H	E	F	G	-	I	J
	I	I	I	I	I	I	I	I	H	-	I
	J	J	J	J	J	J	F	J	J	I	-
选择	第一轮	1	4	3	4	3	6	4	4	8	7
分数	第二轮	3	5	2	4	4	5	6	3	5	8
(C) 总计		4	9	5	8	7	11	10	7	13	15
$P=C/2(n-1)$		0.22	0.50	0.28	0.44	0.39	0.61	0.56	0.39	0.72	0.83
顺 序		9	5	8	6	7	3	4	7	2	1

□ 客观测量

广告效果的客观测量一般在广告播出之后一段时间进行。目前，国

内外对广告效果的客观测定分为广告销售效果和广告传播效果两种方法：

第一种，销售效果的测定。企业进行各种公共关系广告宣传的目的是为了树立企业信誉，最终为了推销本企业的商品，力争增加产品销售量。这就必然要把投入的广告支出与得到的销售量增长收入加以比较，用来衡量广告宣传的效率。其计算公式是：

$$\text{广告效果比率} E = \frac{\text{销售额增加率} \left(\frac{S}{S} \right)}{\text{广告费用增加率} \left(\frac{A}{A} \right)}$$

其中 s 为广告宣传之后增加的销售量； S 为原来的销售量； A 为增加广告费用支出； A 为原来的广告费用。

如果 E 大于 1，表示广告效果较好；如果 E 小于 1，表示广告效果不好。

采用这种方法测定广告效果，只能作为衡量广告效果的参数。这是因为商品销售的增减及增长的快慢，是由多方面的因素所决定的，如商品的质量、价格、服务态度和服务方式及市场竞争态势等，广告的影响只是诸因素之一。而在众多因素中要把广告因素单独抽出来分析，又是难以办到的，并且广告作用的发生不一定有立即性，常常附有迟延性的影响。由于难以衡量出广告与销售之间的直接关系，所以与其对广告效果进行测定，不如对广告的传播效果予以测定，因为广告的职能就是通过宣传介绍，让公众了解企业，从而促进企业信誉和商品信誉的树立。

第二种，传播效果的测定。广告传播效果是以广告的收看、收听、认知、记忆等间接促进销售的因素为依据，而不是以销售情况好坏为标准来衡量评价广告效果。因为广大公众与消费者的购买行为的产生要经历对企业与产品的注意，引起兴趣，增进记忆，加深认识印象，广告宣传正是根据这一公众与消费者购买行为的产生过程来进行宣传说服的。传播效果测定的内容包括阅读率、视听率和记忆率。

阅读率是针对报纸、杂志而言的，它是指通过报刊、杂志等印刷品来阅读广告的人数与报刊杂志发行量的比例。

$$\text{阅读率} = (\text{阅读人数} / \text{发行数量}) \times 100\%。$$

视听率是针对电视机、收音机而言的，它是指通过电视机、收音机来收看收听广告的人数与电视机、收音机社会拥有量之间的比例。

$$\text{视听率} = \frac{\text{收听者、收看者人数}}{\text{电视机、收音机拥有量}} \times 100\%。$$

记忆率是针对广告的重点内容的记忆，如企业名称、商品名称、商标厂牌、产品性能、服务方式等而言的，其中主要是美誉度和知名度的测定，其目的是为了掌握各类社会公众与消费者对广告印象的深刻程度。记忆率的测定可以通过间接调查方式进行，也可采取直接询问的方法。

$$\text{记忆率} = \frac{\text{记忆广告的人数}}{\text{相读和视听广告的人数}} \times 100\%$$

一般来说，企业公共关系广告本身效果的测定还可以选择：

（一）排比评比法。企业单位在公共关系广告推出一段时间之后，

选择一批有代表性的公众对同一类型公共关系广告进行印象效果的评比排列，企业根据排列名次的先后，可以测知本组织本单位公共关系广告宣传的效果如何。

（二）回忆测验法。公共关系人员根据各界公众对广告内容的记忆程度来测定广告效果大小。所检查的项目包括你近期看过哪些广告，你记得广告中的哪些内容。这种方法可以了解广告是否醒目，内容是否有趣，手法是否新颖。公众对哪个广告印象最深，就说明这个广告的效果最佳。

（三）经营效果测验法。这是根据企业经营效果的变化与广告费用变化的相互关系，对公共关系广告宣传效果进行定量分析。具体的计算公式有二：

$$\frac{\text{好感公众人数的增长率}}{\text{公共关系广告费用增长率}} \times 100\%$$

$$\frac{\text{企业产品的市场占有率}}{\text{公共关系广告费用增长率}} \times 100\%$$

总之，公共关系广告效果的测定与评判贯穿于广告策划制作的全过程，它应该是主观评价与客观评价的有机结合。

案例

万宝路——男人总是忘不了女人的爱

万宝路 1924 年在美国问世。万宝路（MARLBORO）这一名牌香烟从中文字面上来看，是一个很吉祥的名字，的确可以和“黄金之路”等同起来。事实上，它不过是万宝路的译音，它的真正的含义并不是这样。而是 Man always remember lovely be-cause of romantic Only。把这句英语每个单词的首字母拼起来，就是大名鼎鼎 Marlboro，意即“男人总是忘不了女人的爱”。说起来，万宝路的形象也是经历了一番艰难的历程的。

一、定位不当，每况愈下

尽管今日的万宝路大名鼎鼎，世界第一品牌，是世界知名度最高、身价最高的名牌，价值达 301 亿美元，但昔日也曾有过一段由于定位不当艰难发展的历史。

万宝路问世时，生产这种烟的菲利浦—莫里斯公司明确把它定位于妇女市场，作为专对妇女市场的牌号，并以“像五月天气一样温和”作为它的广告口号。然而，尽管当时美国的吸烟人数有增无减，但万宝路的销量却一直平平。妇女们常常抱怨香烟的白色烟嘴会染上她们鲜红的唇膏，红点斑斑，很不雅观。针对此缺陷，菲利浦公司将白色的烟嘴换成红色的烟嘴，其效果依然不佳，不能吸引众多的吸烟者，甚至连知道这个牌子的人也少得可怜。菲利浦每况愈下。

二、重新定位，大展宏图

在菲利浦公司的邀请下，利奥—伯内特公司为其重新进行广告策划。其创办人伯内特，美国广告界几位著名的大师之一，经过深思熟虑和周密的调查后，大胆地向菲利浦公司提出：用一个崭新的具有男子气概的香烟形象来取代原来那个脂粉香艳的女子香烟形象，从而使万宝路创出一个闻名世界的男子汉气概的香烟牌子来。

基于上述设想，一个大胆的改造计划产生了：产品不变包装改用当时首创的平开式盒盖新技术，并用象征力量的红色作为外盒主要色彩，广告则不再以妇女为万宝路广告的主要对象，而是用硬铮铮的男子汉，在广告中强调万宝路香烟的男子汉气概，吸引所有爱好、欣赏和追求这种气概的顾客。

开始，菲利浦公司试着用马车夫、潜水员、农夫等做具有男子汉气概的广告男主角，效果不太理想，直到最后把广告男主角集中到美国牛仔这个形象上才出现奇迹：销售量在一年后提高了整整 3 倍，一跃成为美国香烟牌号销量的第 10 名。在万宝路的广告中，这个美国牛仔目光深沉，皮肤粗糙，袖管高高卷起，露出多毛的手臂，手指中总是夹着一支冉冉冒烟的万宝路香烟，似乎浑身散发着粗扩，是一个具有豪迈英雄气概的男子汉。

三、不断强化牛仔的形象

尝到甜头的菲利浦公司，紧紧抓住美国牛仔这一形象不放，不断地强化万宝路的这一牛仔形象。为此，从 1955 年至今的 40 多年中，伯内特广告公司经常派人到美国各地偏僻的大牧场去物色真正土生土长的美国牛仔。虽然牛仔不一定是十全十美的广告主角，但一定是真正具有万宝路男子汉气质和潜力的美国牛仔。他们在马上的姿势，坐在马上的神态，溜马的手势，都至关重要。这一切都必须表现男子汉气概。经过不断的广告宣传，美国牛仔这种代表着在美国开拓事业中，不屈不挠的真正男子汉精神植根在广大消费者的心中。万宝路由此在人们心中牢固树立起了“哪儿有男性，哪里就有万宝路”的名牌形象。

四、牛仔形象所创造的品牌魅力

世界上每抽四支烟，就有一支是万宝路。为什么有这么多人偏爱万宝路呢？有人曾对之作了一个调查。被调查的万宝路爱好者声称：他们喜欢这个牌子是因为它的味道好，烟味浓烈，使他们感到身心非常愉快。调查者却对之表示怀疑。因为万宝路在味道上与其他香烟之间的差异微乎其微，偏爱万宝路决不可能是这样。他设想，应该是万宝路广告给烟民所带来的感觉上的优越感。为此，调查者又进一步作了实验：他向每个自称热爱万宝路味道、品质的万宝路瘾君子以平价提供万宝路香烟，这些香烟除了无万宝路的牌号外，其他均与同商店出售的万宝路香烟一样。结果发现，只有 21% 的人愿意购买。对这种现象，调查者解释说，烟民们真正需要的是万宝路广告、包装带给他们的满足感，简装的万宝路口味质量同正规包装的万宝路一样，但不能给烟民们带来这种满足感。

由此可见，烟民们之所以偏爱万宝路，主要是基于牛仔和红色所赋予万宝路的品牌魅力：万宝路的包装和广告所赋予万宝路的形象已经像服装、首饰等各种装饰物一样成为人际交往相关的标志，万宝路的真正口味也因此依附于这种广告所创造的美国牛仔形象之上，并同它构成人们购买万宝路的动机。

五、入乡随俗，开拓新市场

在不同文化背景下长大成人的消费者，对同一事物或现象有不同的看法，甚至会有全然相反的看法。

菲利浦公司基于这一点，万宝路在香港电视上的广告形象，就不再

是美国牛仔，而变成了年轻、洒脱、在事业上有所成就的牧场主。在广告宣传上，重点放在“美国销量第一”这一信息上，并提出万宝路“希望给您一个多姿多彩包罗万象的动感世界”。

在日本，它的广告则是一个日本牧童：在没有现代技术的情况下征服自然界，过着一种田园般诗意的生活。

在中国大陆，电视上的万宝路广告，是香港的广告模式：山丘、树林、海滨、沙滩，在优美的音乐中伴随着出现一幅豪迈策马纵横的情景。从万宝路广告中展现出的场面，让它的消费者去创造一个自己心目中的“万宝路的世界”——一个融洽自己内在的完美的内心世界，这就是万宝路“带给您一个多姿多彩包罗万象的动感世界”广告口号的精神感染力。

万宝路经历了一个从销量平平、每况愈下到世界销量第一的这一质的转变过程。从这一转变过程中可以看到，树立一个什么样产品的形象是何等的重要。它几乎决定着生产这种产品的公司的兴衰。同时，借助于广告（当然也包括其他的形式），以不断强化的方式把这种形象告知消费者也同样重要。

燕舞电器集团——中国人的燕舞

盐城燕舞电器集团公司由 60 年代以生产移频激励器、收扩音机等为主的小型国有企业发展到一个拥有职工 4000 多人、固定资产 1.65 亿元、下辖 11 个核心企业、拥有一个中外合资企业和 1 个境外企业，具有年产 100 万台各种型号的收录机及其他电子产品的生产能力的企业集团，成为我国最大的收录机生产基地。“燕舞”牌收录机已遍及全国各地并远销丹麦、希腊、南非、独联体等国。自 1986 年起，其收录机的产销量一直雄居全国同行榜首。从 1985 年至 1993 年，上缴国家利税 1 亿元，承付国家银行利息 9000 多万元，企业目前净资产达 2 亿元。燕舞的发展，既是燕舞人不懈努力的结果、也得益于燕舞人把自己的产品定位于中国普通大众所使用的电子产品。

燕舞是名牌企业，其产品是名牌产品，但决不是中国消费者可望而不可及的高消费商品。燕舞的电子产品比较大众化，与我国人民的消费水平完全相适应。产品的价格十分适合中国的国情，产品的功能能很好地满足中国普通大众的消费需要。燕舞电器在国内销售 1000 多万台中低档次的收录机、组合音响，满足了成千上万的普通工薪阶层和一般收入家庭的消费需要，使我国人民的物质文化生活水平得到了提高。所以说，燕舞电器集团是中国人的“燕舞”。

燕舞的发展与成功，并成为中国人的“燕舞”，除了产品适合中国的国情外，还与燕舞人的广告意识强有极大的关系。早在 1983 年，燕舞产品第一次进京展销，那时的“燕舞”还只是一个名不见经传的商标。在展销前他们试着在《人民日报》、《北京日报》、北京电视台做了一些文字广告。正是这些广告，使展销的 700 多台燕舞收录机很快便一抢而空，引起了轰动。《人民日报》还专门为此发表了《燕舞收录机为啥讨人喜欢》的报道，使得燕舞收录机在广大消费者心目中留下了深刻的印象。从此，燕舞企业开始对新闻和广告的宣传作用有了新的认识。

尝到广告甜头的燕舞公司，一刻也不曾削弱广告宣传，即使在市场疲软、资金周转困难的情况下。集团针对地处苏北、信息慢、产品和企

业知名度不高的实际情况，通过各种宣传媒介，大力宣传产品的知名度，扩大企业的影响，形成了独特的“燕舞广告文化”。经过几年来的广告宣传，“燕舞”商标在全国开辟了广阔而又牢固的市场，在激烈的市场竞争中经受了考验。燕舞的广告策划与宣传在其广告宣传的过程中形成了自己独有的风格：从表明燕舞实力的“燕舞收录机全国销量第一”到充满现代气息的“要得发发发，请买燕舞 888”，从寓于深情的“一曲歌来一片情，燕舞音响动人心”的产品广告到充满诗意的“到处驾歌燕舞，带来知音无数”的公关广告，从朗朗上口的“燕舞 859，功能样样有”、“燕舞 888.质量顶呱呱”的促销广告，到“龙年燕舞展新姿，洒向人间都是情”的展销广告；从《人民日报》的《燕舞信息周周有》到全国各地广播电台的“燕舞之声”大联播；从《企业家报》的“走向 21 世纪的燕舞”专栏到“盐城电视台”的“燕舞方圆”，加上每年多达 200 篇以上宣传燕舞的新闻稿件，形成了全方位多角度多媒介宣传燕舞的格局。这对在广大公众心目中树立燕舞的整体形象起到了不可低估的作用。

今天的“燕舞”，已成为我国驰名商标。不论是在长城脚下，还是在天山深处，不论是在南国宝岛，还是在北国边陲，燕舞已随着“一曲歌来一片情”的动人旋律飞进了全国消费者的心中。

从 1986 年起，燕舞就开始创办自己的杂志《燕舞》月刊。通过它，燕舞把自己介绍给广大社会公众。在杂志上，燕舞向广大读者宣传企业的经营管理、技术实力、发展后劲、职工精神风貌、外界对企业评价、友好往来等等，免费赠送给全国各地的经销单位及有关部门，以便公众更加全面地了解燕舞，从而产生对企业、对燕舞的信赖感。《燕舞》杂志也被同行称为“企业杂志的典范”。

燕舞还在全国省级广播电台开辟了“燕舞之声”栏目，每天定时播出，缩短了消费者与企业之间的距离，架起了企业与消费者之间的“空中桥梁”。

燕舞产品每年以百万台的批量投放市场，至今已逾 1000 万台，产品覆盖全国城乡。为了搞好售后服务工作，燕舞一方面在全国各地建立了上百个维修服务中心，另一方面挤出资金购置了 10 辆便民维修服务车，对老干部、老工人、残疾人等用户实行上门服务，解除了燕舞用户的后顾之忧，受到了用户的好评。

燕舞十分注意搞好社区关系，以得到社区各方面的支持。曾有一段时间，盐城人对燕舞不甚了解，燕舞针对这种现状，提出了“盐城人民哺育了燕舞，燕舞誓为盐城人民争光”的口号，积极和市区及八个县的大商场进行合作，实行免费送货上门。新产品优先投放盐城市场，让家乡的人民首先享用，使燕舞在盐阜大地上遍地开花。

在公共关系学中，有一个著名的观点，即“公众必须被告知”。尽管告知公众的方法是多种多样的，但最好的方法是参与各种为广大公众所关注的社会活动。燕舞特别重视这一方法，积极参与各种有益的社会活动，把燕舞同有影响的社会活动紧密地联系起来，赢得了公众的普遍赞誉。例如，1986 年，出资和国家体委联合举办了“燕舞杯”北京田径邀请赛，并用燕舞收录机作为奖品发给优胜者、燕舞收录机第一次漂洋过海，走向世界。之后，相继和有关单位共同举办了以“燕舞杯”命名的“全国男子篮球甲级联赛”，“国际女排四强邀请赛”等大型体育比

赛活动，并连续三年赞助了江苏省男子篮球队、江苏省曲棍球队、江苏省和盐城毽球队。

燕舞积极开展各种活动，加强自己与其他企业的联系，密切与协作配套企业的合作关系，主动与他们进行信息交流和感情交流；每年组织两次大规模协作配套会议，定期邀请这些企业来厂座谈；每到重大节日，都要去函去电致意，一些大型活动也邀请这些厂家参加，促进友谊，加深合作关系。同时燕舞也十分注意密切与经销单位的合作关系，力求做到风险尽量自己承担，让经销单位得到最大的实惠。1990年11月在全国40多个大城市相继试行了燕舞产品批发总代理，并和百家大商场确立了业务关系。

对销售服务人员，燕舞还制定了“爱燕舞，善经营，会公关，诚待人，懂技术，抓信息，讲信誉，求发展”等60个字的工作守则。公司领导定期到各经销单位“走亲访友”，促进销售工作的进一步开展。主动向政府有关部门汇报企业的生产经营情况，取得各级领导对企业的关心和支持，邀请新闻界及有关方面的领导同志参加座谈联欢会，恳求各方对燕舞工作提出希望和要求。

从上面可以看出，燕舞名优天下的原因之所在就是，第一，以适应中国绝大多数消费者的产品及其功能赢得了中国博大的市场；第二，注重广告宣传与广告宣传的技巧，向公众全面准确地传达燕舞的理念和形象特征；第三，注意加强与社会各方面的合作，充分展示企业的社会责任感和良好形象，以求得到各方面的支持与理解。

《高位竞争——企业形象管理艺术》企业的 CI 工程

CI 系统工程的策划，有力地提高了企业知名度和美誉度，强化了企业形象，同时促进了企业的发展。

企业的 CI 工程

CI 工程亦称 CI 战略，最早发源于美国，从 60 年代末期开始传入日本，70 年代后在日本企业界开展了一场 CI 革命，并取得了巨大成功，到 80 年代，日本的 CI 革命进入了高潮。

CI 开始被大陆的国人所认识只是近三五年来事。但就在短短几年间，CI 不仅被我国设计界、广告界及公关界的人士“炒”得热潮叠起，而且，亦有不少明智的企业家开始关注 CI、学习 CI、导入 CI，使 CI 的应用迈出可喜的一步。然而，人们不能不承认，在这股“CI 热”的背后也潜藏着不少认识上的误区和操作上的偏差。为了使我国企业界全面、准确地把握 CI 的内涵及其基本内容，使 CI 在我国企业的导入成为自觉的、内在的行为，我们有必要对 CI 这种塑造企业形象的战略作较为详细的介绍。

一、CI 的含义及其构成

□ CI 的含义及其作用机制

CI (Corporate Identity) 英文可译为“企业识别”，亦称 CIS (Corporate Identification System) 英文直译为“企业统一体系”。

CI 工程的作用机制是：将企业的各种特性要素化作一个简单的视觉符号——商标、厂标、图案文字；化作一种统一的色彩基调；化作一段音乐、一首歌曲；化作一句厂风口号和宣传标语，通过各种新闻媒介，形成传播辐射效果，给公众造成冲击，并引起他们的关注，使他们形成对企业的特别印象和感受，产生对企业或产品的信赖和偏爱的心理效应，从而在选择企业、产品、服务时，产生一种心理定势。

□ $CIS = MI + BI + VI$

CI 或 CIS 作为一个完整的系统，包括了三大构成要素：

- 一、理念的统一化 (Mind Identity 简称 MI)
- 二、行为统一化 (BehaViOur Identity 简称 BI)
- 三、视觉统一化 (Visual IdentitV 简称 VI)

MI 意指在生产经营过程中的经营理念和经营战略的统一、一致。

BI 指在实际经营过程中所有具体的执行行为规范化与协调化，以便经营管理的统一。

VI 意指纯属视听觉信息传递形式的统一。是 CI 中分列项目最多，效果最直接地向公众传达信息的部分。

在 CIS 系统中，MI、BI 与 VI 三者是密切联系的。其中 MI

或理念子系统是基础和核心，BI 或行为子系统是主导，VI 或视听觉识别子系统是表现。可以说，BI 与 VI 都是受 MI 所支配的，因为任何有关企业整体或对部门行为和员工行为的规范化要求，都应在 MI 这种固有

的理念支配下制定出来，并且要保持与 MI 的一致；而 VI 或所有的视觉识别表现形式也必须以企业内在的经营管理理念为依托。如果让 VI 游离于 MI 的支配之外，那就会使 VI 设计以纯美学的角度从事艺术制作，公众只能从对 VI 设计的艺术欣赏角度获得视觉和听觉上的美感，而无法从中感受到企业精神的个性与内涵。

□ 视 VI 为狭义的 CI

由上述三要素（MI、BI、VI）构成的 CI 可以理解为广义 CI。而 VI 则常常被人们理解为狭义的 CI。尤其是企业文化目前也被人们当作一种塑造企业形象的技术来加以推广，而广义 CI 与广义的企业文化又存在明显的交叉现象，所以理论界的不少同志习惯于从狭义的角度理解 CI，而 BI 或 MI 则往往被归并到企业文化中去加以说明。这种做法在理论上是有其意义的，它可以使 CI 和企业文化研究各自在相对独立的领域中重点展开，从而促使企业形象管理的研究和应用向高层次、专业化方向发展，避免研究和应用过程中出现彼此交叉乃至混乱的现象。鉴于此种认识，本章以后论及 CI 时也主要将其视为 VI 去理解和说明。我们相信，清醒的读者不会把笔者的这种做法视为对 CI 的片面化认识，更不会得出笔者认为 CI 仅仅等于 VI，或以为主张在导入 CI 时可以片面地用 VI 去取代 CI。因为，作这种处理的前提，是把 CI 与企业文化作为两种并立的塑造形象的理论和技术来看待的，我们着重把 CI 视为塑造企业外在形象的艺术，而企业文化则主要被看作是塑造企业内在形象的战略。

二、我国导入 CI 及发展现状

在分析企业导入 CI 问题前，有必要对我国引入 CI 的过程以及 CI 在我国的研究和应用的现状作简要的说明。

□ 我国导入 CI 大事记

1967 年，台湾塑料关系企业（台塑集团）首例导入企业识别标志。

1969 年，台湾味全食品工业股份有限公司首例导入以企业识别标志为中心的视觉识别系统。

1985 年春，贺懋华在中国大陆首开 CI 计划的理论研究，并实施推广 CI 计划的综合分析。

1985 年 12 月，台湾艺风堂推出第一本 CIS 专著《企业识别系统》。

1986 年 5 月，浙江省美学研究会在杭州举办现代设计研讨会。会后，浙江人民美术出版社出版了《现代设计·统一设计》一书。

1987 年，贺懋华获得了一个 CI 课题——武汉油脂化学厂（武汉日化集团的前身）CI 计划，开始了他自己，也是中国第一套企业形象计划系统的策划，设计与指导实施。1988 年至 1989 年底，他的第二、三、四套 CI 计划相继完成，均收到了较好的成效。

1989 年，《国际广告》杂志在大陆报刊中率先发表介绍 CIS 的文章。

1989 年，广东太阳神集团有限公司在大陆企业界首例导入企业识别标志和视觉识别系统。

1990 年 11 月 1 日，浙江康恩贝制药公司在大陆首例发布导入企业识

别标志、更新企业形象的 CIS 新闻广告。

1991 年夏，深圳市在全国首次举办企业形象设计研讨进修班。

1992 年 1 月 9 日，浙江好来西服饰公司在北京人民大会堂召开了正式导入 CIS 的新闻发布会。

1992 年 4 月，台湾设计界人士 46 人到深圳展出海内外 300 多件 CIS 作品。

1992 年 11 月，中国工业设计协会设立企业形象设计专业委员会。

1993 年 6 月，“首届中国企业形象战略研讨会”在北京举行，国际华人企业形象设计联合会筹委会宣告成立。

1993 年 8 月，《公共关系报》推出独家撰稿、系统介绍 CIS 的专栏《话说 CIS》。

1994 年 1 月，深圳市举办深圳企业导入 CIS 展示会，评选形象设计百佳企业。

1994 年 2 月，中央电视台首次拍摄和播放了专题电视片《CIS 在中国》。

1994 年 2 月，《包装世界》杂志推出 CIS 战略的大讨论。

1994 年 4 月，浙江省举办首届 CIS 战略研讨班。

1994 年 5 月，中国自然科学基金会正式确定《转轨中的中国企业识别系统（CIS）营销战略特点的研究》为国家资助的重点项目。中国科学院心理研究所宣布成立中国 CIS 研究中心。

1994 年 6 月，广西北海市举办中国 CI 战略高级研修班。

1994 年 12 月，贺懋华所著的《中国型 CI 战略》由香港和平图书有限公司出版。该书 35 千余字，300 余幅图片，是第一部中国 CI 专著。其内容涉及到 CI 理论及 CI 设计实务等多个方面。

1995 年 5 月，由周宁博士企划主编的《CIS：企业形象的识别设计全书》由北京广播学院出版社正式出版发行。全书总字数 1325 千字，并附有插图 594 幅。该书图文并茂，资料翔实，可操作性强，是我国大陆出版的第一部企业 CI 专著，也是在我国出版的字数最多、部头最大的 CI 专著。

□ 我国 CI 热表现形式

CI 或 CIS（企业形象识别系统）被国人所认知和应用是近几年的事。特别是从 1993 年开始，先在深圳、广州、北京，继而推向内陆省份，呈现出一派舆论热、机构热、研讨热、导入热的 CI 潮。

舆论热：从中央到地方各大报刊辟出专版推介 CI，中央电视台开办 CI 电视讲座；

机构热：形象设计公司、形象策划公司蜂拥而起，各广告公司大力拓展 CI 业务。据不完全统计，仅广东省从事及兼营 CI 策划设计的公司多达 1800 余家；

研讨热：北京、深圳多次举办 CI 研讨会、CI 作品展示会，并邀请日本、台湾、香港和国内的专家、学者讲学演示；

导入热：据有关资料显示，浙江农民陈某投资 42 万元导入 CI，无锡乡镇企业加里安集团投资 200 万元导入 CI，CI 导入之热，可见一斑。今天，形象资产投入 1 美元，回收 277 美元的论断已被普遍接受。

任何事物一热，总会有偏颇。台湾形象策划专家杨夏蕙先生曾经说过：“人人都谈CI，没有真正的CI；人人不谈CI，出现真正的CI。”借用此话来观照中国大陆的CI现状，我们不得不忧虑地看到，就在中国CI初始阶段，在“CI热”的掩盖下，CI步入了一些误区。不警惕这种倾向，会使刚刚兴起的中国CI事业遭受挫折，使一个注重“形象”的事业自身形象难保，黯然失色。

三、企业导入CI战略

将CI战略导入企业，这是国际经济的大趋势，也是我国建立社会主义市场经济的要求。

□企业导入CI是否有益

回答这个问题，干巴巴的理论说明难以令人信服。但现实中某些中外企业导入CI后出现的结果，却能给出这一问题的正确答案。

我们先看看日本。日本企业界在70年代曾掀起一个推行CI的热潮，下面是9家企业推行CI后的成效。

这9家公司推行CI的时间。

一、菱备公司1975年12月创业30年。

二、美津浓公司1980年6月莫斯科奥运会。

三、伊势丹公司1975年9月创业90年。

四、星电器制造公司1980年10月创立30周年（真正的30周年是1981—1982年之间）。

五、华歌尔公司1979年1月创立30周年。

六、松屋公司1978年9月创业110周年。

七、共立公司1978年5月创业30年。

企业导入CI第二年经营情况表

广告宣传	销售金额	利益	
美津浓	13.5	17.1	13.0
伊势丹	— 8.4	7.8	32.4
星电器制造	15.0	30.9	117.5
华歌尔	40.6	14.2	12.7
松屋	113.6	4.8	— 95.1
共立	46.2	17.9	20.4
富士胶卷	44.4	29.6	22.4
Minolta照相机	6.8	14.4	12.6
菱备	56.9	30.7	26.2

八、富士摄影胶卷公司1979年12月创业45年。

九、Minolta（美能达）公司1981年底创业50年。

再从表中可发现1975年至1982年的17年，富士胶卷、Minolta、伊势丹公司的利益增长率都非常强劲，可见企业推行CI时不一定能在短

期见效，但可获得长期的回报。

我们再来看看走在我国改革开放前列的广东省。

1987 年，在广州广东太阳神集团公司，一个“新境界”设计群率先高扬起中国 CI 的旗帜，“太阳神”奇迹般发展起来，太阳神牌系列产品脱颖而出，并迅速占领全国市场。电视广播报刊，“太阳神”的广告层出不穷，“太阳神”成了老少皆宜的大名牌。到 1991 年，广东太阳神有限公司由成立时年产值 400 万元一跃而成为 8.5 亿元年产值的大企业。CI 导入的成功，使“太阳神”在市场上树立起了鲜明而深刻的形象。

当 CI 神话般使“太阳神”创造出辉煌的业绩时，一些企业决策者们开始看到 CI 的价值，纷纷把 CI 导入企业。中山市百得燃具有限公司与天朗企业形象设计公司携手，在燃气具行业率先导入 CI，以“一切都应该是最好的”企业理念，迅速引起轰动效应，产品直销全国，产值直线上升。其后华帝公司也迅速实施 CI 战略，以统一的绿色形象步入市场，卷起了一股强烈的绿旋风。这股旋风波及燃具行业，几乎到了无绿不成的地步。华帝公司创下了投产半年销售量达 4000 万台的奇迹。1992 年 12 月 28 日《人民日报》撰文揭示了“华帝”成功的奥秘：将艺术创造、文化价值与经济活动相结合的高品位经营之道，乃是企业发展的必由之路。

□ CI 战略在企业中适用范围

CI 所能解决的问题，依企业的性质有所不同，但大致可归纳为如下 17 种：

- 一、企业名称陈旧老化，易被误认、误解；
- 二、随着企业向多角化经营发展，企业的一贯性、统一性逐渐丧失，必须重新统一企业形象；
- 三、与其他公司合并后，必须重新塑造企业形象；
- 四、企业名称与商品的形象不符；
- 五、与同行业的竞争企业比较起来，自身的活动性似乎较差；在形象的竞争力及认知程度上，明显地处于不利的地位；
- 六、知名度过低；
- 七、企业形象不好，员工士气低落，急需振奋企业精神；
- 八、企业形象因某种事故受损；
- 九、旧企业形象成了成功打入新市场的障碍，需加更新；
- 十、缺少能代表全公司的统一性标志。
- 十一、企业某种特定商品的形象，成为其他商品的障碍；
- 十二、招聘、录用的人才，皆较其他企业差，企业对人才的吸引力不够；
- 十三、已上市的股票显示，公司正处于劣势或遇到障碍；
- 十四、商品和商标形象之间出现不合理的分歧现象，使企业形象在公众心目中出现了混乱；
- 十五、企业形象产生低落、陈腐化的倾向，需加革新；
- 十六、赶不上国际化形象的潮流；
- 十七、当前的经营战略与企业形象无法配合，应加统一。

□企业推广的 CI 项目列举

我们将前述《CI 策划、设计规范项目与费用标准参考价目》提供给读者，供企业推广 CI 时作项目选择参考。为了保证其完整性，表中所列各项目的收费标准亦予保留。

序号	类别 费用标准	执 行 项 目
一	市场调研与企业实态研究 5 万—8 万	企业自身综合研究，占有市场调研代理商，经销客户的调研 同业竞争者的调研 消费者与潜在市场消费者的调研 产品自身的再研究 现行广告政策的全面研究与“检讨”
二 三	规划战略系统与实施计划系统策划运筹 12 万—30 万	企业宗旨、目标、哲学理念与精神 CI 总体战略思想与策略原则；近期与中长期发展战略及执行计划、企业品牌战略、产品发展战略、市场推广与表现战略、市场营销战略与计划实施细则；同业竞争战略与策略计划；管理模型与运作方针、特殊发展计划。
四	基本要素设计统筹 3.8 万—8 万	企业标志、产品商标、产品中文牌名标准宋体、产品英文牌名标准宋体 企业名称标准字体（中文） 企业名称标准字体（英文） 企业专用色 企业吉祥图形
五	企业办公用品系列规划设计 2 万—3.5 万	名片 信封、信笺、便签、公文纸 员工证件 胸卡、臂章、标牌、徽章 企业票据、单证 公文夹、文件袋 办公文具系列 企业统一公文箱、包
六	企业环境空间规划设计 8 万—15 万	办公区主体建筑造型与装饰 生产区门面建筑造型与装饰 高层领导办公室环境设计 各职能部门写字间环境空间设计 各功能部门互工作间环境空间设计 会议厅室环境空间设计 接待室、陈列室环境空间设计 各生产车间色彩环境设计 销售点环境空间设计 公共环境应用标识系统设计 自有车辆标识系列设计
七	企业标准服饰系列规划设计 3 万—4.5 万	企业管理层西服（男、女） 文员西服（男、女） 生产人员工作服（男、女） 公关人员服饰）（男、女） 勤杂员工制服 保安人员制服 统一 T 恤衫 企业运动服、专用领带 统一制帽 统一用工作包
八	产品包装系列规划设计 3.5 万—8 万	包装平面视觉要素与容器基本造型 运输包装 分类产品销售包装 包装系列设计延伸 礼品包装与配套包装 包装附属印刷品 手提袋 专用礼品包装纸与标签

九	企业广告系统 策划设计 1.5 万—5 万	A、广告战略思想、策略原则 分期广告目标 广告导语、标题、副标题 广告内文文案 分类广告形式，规范与实施方案 广告预算与分配计划广告媒介政策 非广告的“广告”策略方案 特殊广告 B、电视广告创意、文案与分镜头脚本 电台广告构思与文案 报纸广告构思与文案 杂志广告文案与版式 C、户外广告系列 D、广告吊旗 悬挂式 POP 立地式 POP 台面陈列式 POP 模型广告 POP E、展示、展销、博览会促销广告系列策划 F、企业宣传画册、文宣印品 G、广告样本与目录 H、广告年历、贺卡 L、广告礼品、纪念品 J、广告音乐主题
十	企业接待用品 系列规划设计 0.3 万—0.5 万	接待室专用茶具系列 接待室专用烟具系列 接待室专用清洁用品
十一	CI 计划方案发 布会策划 5 万—9 万	策划方案、视觉设计、实施组织
十二	企业识别系列 手册 4.5 万— 6.5 万	规划、规范、设计

从广义 CI 的角度看，这份表所列项目虽然尚不敢断言已将 CI 的全部项目包揽无遗，但其详尽程度在目前来看还是无任何文献可与之相比拟的。

□企业狭义 CI 的设计和应用

本书第十章将 VI（视觉统一化）称为狭义的 CI，我们在此讨论的 CI 的设计和运用问题，正是针对这种狭义 CI 而言的。

一、企业识别标志和企业识别色彩

企业识别标志是企业用以象征自己特征的标志，这种标志可以使企业印象明确化，使公众从中体验到企业的整体优秀性和鲜明个性。它一般多为各种符号标志，通过象形、象征、示意、转借、字母等表达方式揭示企业的个性形象。在国内外许多大小企业，都已应用企业识别标志做为本企业或产品形象的代表。如上海大众桑塔纳轿车的钥匙柄，镶嵌着银白色精致的桑塔纳标志及商标，同时，“大众人”还将自己的企业标志高高矗立到了上海联谊大厦楼顶上，较好地表现了公司形象。

企业识别标志的基本要素有：（一）企业标志。用于代表企业主体，

对生产、销售商品的企业而言，是指商品上的商标图样。（二）企业名称标准字。通常指公司的正式名称，以全名表示，或是省略“股份有限公司”、“有限公司”亦可。（三）足以代表公司产品品牌的标准字。

（四）专用字体。包括公司主要使用的文字、数字等专用字体，如选择主要广告和 SP 促销等对印刷情报所使用的字体，并规定为宣传用的文体，也可用作商品群、品牌、公司名称、对内外宣传、广告用的文字。

企业识别色彩就是将某种色彩确定为自己的惯用色彩，并将其广泛运用于企业各种系统中，这样就可以避免因人而异对色彩的偏好，给公众造成一种系统的色彩使用习惯。长期一贯地使用企业识别色彩，有利于使企业内外公众认识记忆，引发联想。如举世闻名的“柯达”公司就以中黄与红色为基调，“富士”公司则以绿白色为基调。

企业识别标志和色彩，可以在企业的下列系统中运用：（一）经营系统。包括企业商标、合同式样、财务单据、传票、公关宣传品、企业橱窗、样品货架、公关纪念品、陈列室及展销会、产品说明书、产品目录、企业路牌灯箱、企业广告等。（二）产品系统。包括装潢、包装、招贴等。（三）管理系统。包括印刷字体、便笺、信封、名片、办公用品、办公室指示牌、文件夹、专用箱包、工作证、介绍信等。（四）运输系统。包括运输车、船、传送带、集装箱、周转箱、油罐等。（五）环境系统。包括建筑物与门面装饰、厂区的宣传画、标语牌、雕塑、配套设施。（六）制服系统。包括员工工作服的式样和颜色、厂徽、帽徽、胸卡、纽扣等。（七）用具系统。包括企业自备的水桶、热水瓶、茶具、毛巾、烟灰缸甚至垃圾箱等。

二、企业的识别音乐和识别口号

企业识别音乐，是确立本企业惯用或特有的音乐曲调，以优美的旋律和节奏，用器乐和声乐的方式，通过企业内外各种传播媒介传递给公众，使公众通过音乐对企业熟识记忆，增进好感，产生对企业厚爱的感情定势。除了固有音乐之外，还可以用音乐和诗歌相结合的特有歌曲来塑造企业形象。有条件的企业，可以创作自己的特有音乐或歌曲，一般也可选择一些优秀音乐的段落作为本企业的惯用音乐。企业将播放厂歌、厂乐，唱厂歌作为一种习俗仪式固定下来，有利于形成企业特有氛围和文化环境，振奋企业员工的奋斗精神。对外部公众来说，通过厂歌、厂乐熟知企业，在选择产品和服务时，一听到某段音乐或某首歌曲，就立即会想到该企业，从而很快做出心理反应。

将由企业基本价值观演化而来的企业精神以厂风口号形式稳定下来，将企业信念、宗旨、经营特色、产品功能各要素融为一体的广告口号固定下来，在企业的厂区宣传栏、标语牌、板报专栏中广泛应用，并在企业广告中广泛播放，能够给内外公众以整齐划一、独特的深刻印象，造成一种心理和感情上的撞击和辐射，产生对企业的好感。

企业识别音乐、歌曲和口号的运用范围，在对内环境系统中有广播节目、闭路电视，企业内部各种会议、展览、产品展销、文艺汇演、体育比赛、各种仪式、上下班信号。在外环境系统中，企业在电视、广播中做的广告，企业专题节目，各类有助于消费者对本企业产生了解和好感的宣传性、社会性、征询性和交际性的公关活动等。

案例

太阳神集团公司——中国特色的 CI 经典

九年前，“太阳神”的前身还是一家规模不大的乡镇企业，其产品市场销售平平，1988 年年产值才 520 万元，到 1990 年年产值增至 4000 多万元，1991 年达到 8 亿元，1992 年竟达到 12 亿元，4 年间翻了两百倍！太阳神的迅猛发展在常人看来，确实是一个奇迹，但了解太阳神集团公司的人都不能不惊叹该公司导入 CI 的神奇作用。

一、艰难的探索

六年前，太阳神集团公司的前身——东莞黄岗保健饮料厂仅仅是东莞黄江镇一家 5 万元起步的保健品小厂。创业后，公司首先试图用“万事达”商标注册，打开全国的市场，但事与愿违，推广失败。然后，又改用“生物键”，作为产品与企业名称，在广东推广成功，并获得一点名气。但是，随着企业的发展，进入了集团化、多角化经营的格局，产品也渐渐地进入省外市场，这时，经营者发现“生物键”内涵浅薄，外延偏狭，硬度大、弹性小，传播效应零碎，很难达到最佳境界，于是决定导入 CI，用它来进行全面的改造，从而开创中国大陆导入 CI 之先河。

二、设计最具特色的企业标志

1988 年 8 月“太阳神”开始导入 CI。太阳神委托广东两位设计师设计标志，由广州新境界设计群负责总体策划，全面导入 CI。

首先太阳神公司决意用“太阳神”命名新成立的集团公司，用企业名称涵盖产品特性，实施企业名称、商标、品牌“三位一体”的 CI 战略。不料，这一战略一出笼，就立即遭到公司内部所有人的反对，担心推广失败，连原来已树立的一点好形象也将失去。总经理怀汉新说服全体员工，要求各方面协调配合全面实施这一战略。并决定采用迂回战术，首先在上海等省外市场推广，改“生物键”为“太阳神”，成功后再转回广东推广。这一战略成功了！振兴中国民族经济的一个全新形象诞生了！

太阳神标志具有强烈的视觉冲击力，强烈地刺激中国每一个消费者的视觉神经，不可逃避地接受，并深深地印在头脑之中。太阳神标志以简练、强烈的圆形与三角形构成为基本定格，圆形是太阳的象征，代表健康、美味的商品功能与企业经营宗旨；三角形则呈向上发展趋势，是“APOLLO”（古希腊太阳神）的首写字母，它的人字造型，突出企业团结如一人，向上升腾的意境和以“人”为中心的服务与经营理念，以红、黑、白三种永恒的色彩，组成强烈的色彩反差，体现企业不甘现状、奋斗开拓的整体心态。由于标志简洁、夺目，以此标志为核心的系列企业形象战略在包装、广告、产品开发上层层展开。导入 CI 后，“太阳神”以崭新的形象出现在市场上，给人留下深刻的印象，迅速取得了消费者的认同与欢迎，成功地开启了市场大门。

三、从企业形象人手的三步到位的营销策略

太阳神在推销自己的产品时，并不匆忙地销售产品，而是采取了从企业形象人手的三步到位的营销策略。第一步，在市场所在地开展全面的公益活动，加强与消费者的感情联系，把太阳神的企业形象介绍给广大的消费者，让消费者从心理和情感上接受“太阳神”。第二步是邀请当地的心理医生、保健、营养、儿科等方面的专家教授开展咨询服务，把“太阳神”介绍给广大的消费者，让消费者认识“太阳神”，培养起

消费者对“太阳神”的好感。第三步，在太阳神的知名度逐渐深入消费者心中的时候，才开始销售产品。

四、广告不言“太阳神”

“当太阳升起的时候，我们的爱天长地久……”

这是“太阳神”的广告歌词。伴随着这雄壮悠扬、充满活力的歌声，一轮象征生命、健康、力量的朝阳，被一个艺术化了的“人”字托起，由红、黑、白三种色彩构成的“太阳神”标志映入您的眼帘，使您留下深刻的印记。在这一广告口号中，只字未提“太阳神”的产品，更没有省优、国优、太阳神集团公司荣誉出品等让人感到华而不实的辞藻，而只以“太阳神”特有的标志，以其巨大视觉冲击去诉求消费者。这种广告高层次地体现出企业独特的经营风格，以企业、商标、产品形象三位一体的整体形象，起到了其他广告所不能起到的巨大作用。

五、CI 魅力更诱人

太阳神全面导入 CI 后，如今，一提起太阳神，人们心中马上联想到：太阳神集团企业、驰名的太阳神商标、太阳神保健饮料的优美形象。随着太阳神企业形象和知名度不断提高，其产品供不应求，市场出现了反转局面：以前业务员上门推销转为代理客商付订金，订货期两个月，资金回笼可喜地迅速。其良好的企业形象也得到银行贷款的大力支持。结果，“太阳神”建立起一个良性循环的经营局面，市场覆盖面更广，公众、政府的支持也更为有力。现在“太阳神”已不满足于低层次的 CI 运作，而开始对首期 CI 战略进行自觉的剖析、反思和总结，以图向深层次的 CI 进军，全方位实施 CI 规范，以便满足企业向国际化、集团化、多角化经营的要求。

太阳神运作 CI，不仅仅造就了一个名流企业，更重要的是造就了一代太阳神人。正如太阳神老总怀汉新所说的：“也许有一天太阳神企业集团将不复存在，但它的员工无论去到任何岗位，都会以良好的素质赢得别人的信任。”现在太阳神已不满足于自己同其他的公司一起运作 CI，而是采取措施，设置有专门机构、专业人员研究 CI，从有关实践和理论两个方面丰富和发展了“美国式”、“日本式”的 CI，试图为开辟中国式的 CI 之路作出自己的贡献。

太阳神的 CI 表现出应有的中国特色：

一是太阳神的 CI 战略融入了太阳神的企业文化，成为太阳神的企业理念系统——企业的最高宗旨：振兴民族工业，提高中华民族的健康水准；经营理念：以市场为导向，以科技为依托；管理理念：以人为中心；发展理念：以专业经营为中心，市场专业化，科研专业化；企业精神：真情理解，合作进取。

二是太阳神 CI 战略，除企业理念识别（MI）、企业行为识别（BI）、企业视觉识别（VI）三大要素外，还拓展到了企业听觉识别（HI）和企业文本识别（TI）。如太阳神的“企业歌”及所有的广告音乐构成了听觉识别系统；文本识别系统——太阳神的元旦献词和企业学术论文、报告文学等。

“太阳神”CI 导入的成功，为众多的企业家、行销管理人员、工艺美术设计师、广告人展示了一条具有中国特色的 CI 道路，为探索中国全面推广 CI 提供了一个成功的范例。

《高位竞争——企业形象管理艺术》企业文化的塑造

企业文化是企业的精神支柱和灵魂，是每个企业及其职工精神风貌概括和反映。

一、企业文化的概念和内涵

企业文化是企业的精神支柱和灵魂，是整个企业及其职工精神风貌的概括和反映。

企业文化这一概念，是美国管理学界在研究了东西方成功企业的主要特征之后，于 80 年代初期提出来的。它的最早的提出者是美国波士顿大学教授斯坦利·M·戴利。提出企业文化这一概念的背景是整个世界经济的发展，市场竞争的日益激烈，企业的生存环境日趋复杂和充满矛盾。企业经营管理仅仅依靠计划、组织、控制等“刚性”手段，已经不足以使企业在激烈的国际竞争和市场竞争中取得长久的优势地位，因此，管理者们的研究重心从 60 年代和 70 年代的营销策略规划、财务控制等方面，转向发掘企业管理的灵魂。

□企业文化的概念

企业的核心内容是汲取传统文化的精华，综合当代先进的管理思想与管理理论，为企业职工树立一整套明确的价值观念、工作态度、行为规范，并利用它来帮助企业进行有效的管理。

企业文化，是指一个企业或组织具有的价值观念体系及其相应的文化教育活动的总和。

企业文化包括相互依存的两个方面。就其内在本质来看是指企业员工的价值观念、道德规范、思想意识和工作态度，就其外在表现来看是指企业各种文化教育、技术培训、娱乐体育活动等。

从价值观的角度来理解，企业文化是抽象的，它属于意识形态范畴。但从行为规范看，企业文化又是具体的，它是一套非正式的行为规范，通过意识和心理的韧性约束、文化微妙性的暗示、集体共识的感受来指导企业职工言行。所以，企业文化是通过集体共识和管理艺术技巧的魅力操纵企业经营活动的。

从广义的角度，可将企业文化分为硬文化和软文化。前者是指企业的物质状态，如：机器、设备、技术水平和效益水平；后者是指企业在历史发展过程中形成的，具有本企业特色的思想、意识、观念等意识形态、行为模式以及与之相适应的制度和组织机构。

从狭义的角度，企业文化特指企业软文化，包括企业哲学、企业精神、企业民主、企业道德、企业风尚、企业目标、企业制度等无形的意识形态及与之相适应的文化机构。

狭义的企业文化又可分为理念性文化和制度性文化，前者包括思想、观念、精神等范畴，后者是给予企业职工的行为以一定的方向、方式的，具有社会性、强制性的表层文化。

《美国企业精神》一书的作者认为：在未来的全球竞争时代，企业

唯有培养出一种能激励员工在竞争中获得成功的行为文化，才能立于不败之地。企业文化是增强企业内部员工的信念、理想和凝聚力，使企业在竞争中取胜的一种无形的力量或一只看不见的手。

企业文化是适应现代管理而出现的。如何吸引企业员工、团结企业员工是当今企业家面临的共同问题，同时也是企业内部公共关系工作的难点，是塑造企业内在形象的关键。

在一个企业里，建立一个共同的目标和价值观念，并将其深植于每个员工的头脑中，使之成为每个员工的个人目标和价值观，使企业员工团结一致，为实现企业的目标而奋斗，这个目标和价值观，就是企业文化，企业文化是企业的精神支柱和灵魂。

哈佛《企业管理百科全书》指出：企业是社会的一个器官，是一个经济、技术和心理的复合体，这个复合体之魂，就是企业文化，它外化为企业形象，内化为企业行为。企业文化的企业哲学、企业精神、企业风尚、企业道德等，规范着企业职工的经营作风、行为方式、价值取向、思维模式、人格特征。

□企业文化的内涵

企业文化的具体内容包括以下几个方面：

一、企业哲学

企业哲学是企业形成独特风格的源泉。企业哲学是指企业在创造物质财富和精神财富的生产经营实践活动中表现出来的世界观和方法论，亦即企业的价值观，企业哲学是企业文化的遗传密码，是企业进行总体信息选择的综合方法，是企业人格化的基础。

企业哲学对每个企业来说不是千篇一律的，有其鲜明个性。但是企业哲学必须包括几个共同的观念：系统观念、物质观念、动态观念、效率观念、风险观念、竞争观念、人才观念、市场观念等。

作为企业哲学的共同价值观的形成，是建设有本企业特色的企业文化的中心环节，这种共同的价值观应该包括以下内容（一）文化认同：包括优秀文化传统的继承及企业良好风尚的树立、员工的归属感和共同的行为准则。

（二）认识求同：这是指企业发展方向、竞争策略、企业建设诸方面有一个共同的认识，以协调步调。

（三）动作协同。在取得了共同认识的基础上，全体员工齐心协力，心心相通，彼此支持，各部门共求进取，汇成一股合力。

有了以上三个条件，共同价值观念就形成了。

二、企业道德

企业道德是通过舆论、习惯和社会教育等多种方式潜移默化形成的调整企业之间、职工之间关系的行为规范的总和。它是以善良与邪恶、正义与非正义、公正与偏私、诚实与虚伪等相互对立的几对道德范畴为标准评价企业及职工各种行为，调整企业、职工之间关系的。它一方面通过舆论和教育方式，影响职工的心理和意识，从而集中形成职工内心的信念。另一方面又通过规章制度等形成在企业中确立起来，既表现为一种评价标准，又是一种行为标准。

通过企业道德可以调整三个方面的关系，一是调整企业与企业之间

的关系；二是调整企业与职工之间的关系；三是调整企业内部职工与职工之间的关系。

三、企业风尚

企业风尚是企业职工相互之间的关系所表现出来的行为特点。它是企业职工的愿望、趣味、情感、传统、习惯等心理和道德观念的表现，是企业精神和企业道德的集中体现，是企业形象的主要要素。

四、企业精神

企业精神是企业文化的核心，是企业的行动指南和精神动力，是整个企业及其职工精神风貌的概括和反映。企业精神渗透在企业宗旨、战略目标、经营方针、职业道德、人际关系等各方面，反映在企业的厂风、厂纪、厂容、厂誉上。培育企业精神是造就企业内部凝聚力和向心力的重要途径。

企业精神除了受社会经济制度、历史文化传统的大环境影响和制约以外，还受到企业个性和企业家风格的影响从实践出发，综合各类企业精神的基本内容，大约有五种类型：

A：抽象目标类。提纲挈领地反映企业追求的精神境界或经营战略目标。

B：团结创新类。提炼团结奋斗等传统思想和精华或拼搏创新群体意识。

C：产品质量、技术开发类。强化企业立足在拳头产品、优质产品，或开发新技术的观念。

D：市场经营类。注重企业外部环境，强调拓宽市场，争创一流经济效益。

E：文明服务类。优化为顾客、消费者、社会服务的群体意识。

在“五极构图”中，五种单一型的企业精神内容，构成“混合型”企业精神的五种要素，它们相互交叉组合，形成了a、b、c、d、e五个凝结点。如我国常州自行车总厂提出“敢于攀登（B）、质量求精（C）、工艺创新（C）、服务文明（E）”为内容的“金狮精神”，由B、C、C、E构成常州自行车总厂的企业精神的凝结点在C上。

五、企业民主

企业民主是企业全体职工参与企业管理和经营的一种表现形式，它的内涵包括民主意识、民主权利、民主义务等几个方面。在不同社会制度下，不同的企业中，企业民主的表现形式是不同的。

六、企业目标

企业目标是代表一个企业的方向和未来的，企业职工通过努力才能实现的期望值，是激励职工努力的精神力量。企业职工、车间、班组目标是企业目标的基础，而企业目标是车间、班组、个人目标的前提。必须将个人目标、局部目标和企业目标一致起来，企业目标才能最终实现。

七、企业制度

企业制度是企业生产经营、管理活动中形成和确立的，带有强制性的，保障一定权利的各项规定的总和。它包括企业的厂规、厂法等一系列规章制度、技术操作规程、业务准则、工作标准等。

□企业文化的一般特征

企业文化是经济意义与文化意义的混合体，它具有以下几个特征：

一、社会性

企业文化是社会文化在企业中的特殊形态。无论单个企业之间差异性有多大，也不可能脱离社会制度、社会经济、社会文化、社会道德的大背景来建立一套超越时空的企业文化。

企业文化是人、社会、文化的三位一体，是社会政治的、经济的、文化的、心理的、道德的各种背景反映的自然结果。

二、差异性

不同社会、不同民族、不同地区、不同企业的文化各有不同。

企业做为特定的经济组织和社会组织，区别于其它社会组织，必然有其文化独到的一面，这是受地域的、民族的、社会的差异影响的。除了这些导致企业文化之间差异的外部环境因素之外，企业文化在不同企业之间的差异性还由企业的生产性质、产品方向、服务对象、技术水平、生产能力、发展历史、传统习惯等因素的差异所决定的。

三、历史性

企业文化的历史性特征包含以下三层涵义：

第一，企业文化是在排除原有文化的不合理性、创造新文化的运动过程中发展起来的。

第二，无论企业的装备和产品怎样换代，人员怎样变动，企业文化具有不能割断的绵延性。

第三，企业文化熔企业优秀传统文化和新时代精神为一炉，具有继往开来的时代特征。

四、可塑性

企业文化是一种氛围，这种氛围不是僵化的、绝对的，而是可变的、灵活的，具有很强的可塑性。正确的引导，精心的培植，积极的建设，企业精神、企业风尚、企业道德、企业民主就可以被塑造出来。但这决不是一朝一夕所能做到的，而要经过不懈的努力。

□社会主义企业文化的特征

一、社会主义企业价值观

社会主义企业价值观应该是一种以为用户和消费者提供优质产品、优质服务为荣的企业价值观念。它的特征如下：（一）以消费者和用户为中心规划工作，处处为顾客着想，主动听取用户和消费者的意见；（二）对商品和服务质量一丝不苟；（三）企业内部有争创第一流服务水平的你争我赶的企业气氛；（四）企业上下有为人民服务的思想和为社会作贡献的工作态度和热情。

二、社会主义企业信念

社会主义企业信念应该是以人为本的企业信念。

人是企业最重要的财富，是企业经营的核心，企业成功的根本。社会主义以人为本的企业信念的特征应该是：（一）将依靠全体职工办企业作为企业管理的宗旨；（二）有一套发挥工人、干部、技术人员积极性和创造性的管理体制；（三）尊重和关心职工，有企业管理者和劳动者亲如一家的组织气氛；（四）重视职工的培训和人才的选用，力求“最好的职工，最好的培训，最佳的待遇”；（五）企业从职工的根本利益出发关心他们的全面发展。

三、社会主义企业精神

社会主义企业应该建立奋发向上、开拓创新、艰苦创业、勇于拼搏的企业精神。这种企业精神的基础是：职工的共同理想、企业目标、价值标准、管理风格、道德规范等。

奋发向上、开拓创新、艰苦创业、勇于拼搏的精神是和我国目前的国情，和中华民族的传统文化，和社会主义企业的本质特征相联系的。

四、社会主义企业道德

“重合同、守信用”应该成为社会主义企业道德。成为调整社会主义企业之间、职工之间的关系的行为规范。它的具体要求是：（一）恪守合同，按时履约；（二）热情服务，不搞推了事的短期行为；（三）注重职业道德，不搞假冒伪劣商品；（四）不以牺牲其他企业的利益为代价换取本企业的利益。

五、社会主义企业作风

企业作风是企业精神面貌的外观，是企业职工较固定的行为模式。社会主义企业的企业作风可以概括为“紧张、严细、文明、和谐”八个字。这种企业作风的特征如下：（一）企业职工有一种紧迫感和责任感，有“时间就是金钱，效率就是生命”的速度意识；（二）企业里有一种过硬的、严格的、细致的工作作风；（三）企业里有一种文明、健康、向上的好风气；（四）、企业里形成了融洽的人际关系和团结一致的好士气。

二、企业文化是企业形象的深层部分

任何一个企业可以给人的直观感觉很不错，但倘若它的深层形象表现不佳，那么这种良好的直观感觉也就很快消失。因此，企业在其形象设计过程中，不仅要设计好企业表层的、直观的形象，更要着力运用企业文化等对企业的深层形象进行塑造，只有这样才能树立良好的企业整体形象。

□企业文化是无形的凝聚力

企业的经营与管理，其中心主题在于“人”，如何把一群人组织起来发挥有形、无形的战斗力，这是需要有长远的理想和目标，然后从中定义出经营管理的思想与观念，这样才能凝聚出巨大的力量，引导企业的健康发展。

企业文化便代表了这种无形的凝聚力量，其中有几点最重要。

一、企业文化是企业的深层形象的核心

企业文化是将企业管理阶层的经营观念和大多数员工所认定的“价值观”（或行为准则）结合起来，它包括了企业经营管理上的目标、思想、观念、语言、沟通等，是企业深层形象的核心部分。

二、企业文化是企业中的行为规范

企业文化是企业中的行为规范，它的形成是由上而下，身体力行，实行久了自然形成了企业价值观，当这套价值观被确立时，管理阶层便应坚持执行，才能赢得企业员工的支持。

三、企业文化是沟通的最佳媒体

企业文化的内涵与解释方法，往往会成为企业内部管理上的“法典”，很自然地规范大家的思考方向和沟通方式，无论是“上对下”、“平行式”或“下对上”，都是以企业文化的精神与原则作为协调的基础。

四、企业文化是“一只看不见的手”

在许多优秀企业中，经常可以发现整套成形的诉诸文字的企业文化，其中好像蕴藏了极大的魔力，像“一只无形的手”，在操纵企业中的每位员工，这只无形的手，或许不易理解或分析，但对大多数员工而言，却能感受到或体会到。

□ 影响企业文化的因素

影响企业文化的形成或变化，有四个关键性因素。

一、环境因素

每个企业都受到大环境与产业环境的影响，因而发展为不同的特点。大环境包括了政治、经济、社会、法律，甚至整个国际因素，而产业环境则指企业在所从事的产业中，经常会面对市场、技术、产品、竞争对手，甚至顾客的影响，因而形成不同的企业文化。

二、企业管理阶层的价值观与信念

企业的厂长、经理们希望把公司办成怎样的一家公司，他们的价值观与信念经常会影响公司的发展。

三、多数员工的认同

企业文化要发挥力量，必须要得到多数员工的认同，否则，只能算是口号或标语，对企业的形象塑造和经营发展并不产生影响力。在现代企业中，管理人员再也不能把基层员工当作无知的一群，也不能把个人的思想或意愿随便强加给员工。而必须注意掌握多数员工的认知和看法，这是形成一个企业文化的关键。

四、企业资源

企业的价值观与目标，通常都会受到企业资源的影响，企业资源包括了企业里的一切有形、无形的力量，如资金、技术、管理、设施、社会关系等等，企业资源通常决定了企业竞争的优势与劣势所在，为了企业的生存，企业应充分发挥优点，扬长避短。

正如许多新产品一样，如果不懂得营销或推广，新产品往往会夭折。企业文化建立后，重点应放在推广与实施上，具体包括以下工作：

（一）规章制度

制度通常决定员工的工作与规范，如果能把企业文化的精神融入其中，则制度实施起来将更容易，且将使企业获得最有力的政策推广工具。在企业人事制度、采购订单、资产管理和财务管理等设计上，都应配合企业文化的推广。

（二）日常工作与决策

企业文化必须反应到日常工作与决策上，企业管理人员应以身作则，让所有员工能够效法和依循，并表现到他们的日常工作上。例如，上下班制度、会议沟通、奖惩实施等等。

（三）树立典范

应在全公司范围内，甚至各部门各单位内树立体现公司企业文化的

典范及英雄人物，让其他员工作为学习的榜样。

例如参加社会杰出人才的选拔与表彰，内部表扬工龄长、贡献大的优秀员工，以建立员工的荣誉感与责任感。

（四）典礼仪式

为有效推广企业文化的精神和典范，应经常举办各种典礼、仪式和聚餐会，以使价值观念的生机更为旺盛，并激励、鼓舞员工的士气。

（五）文化传播网

例如，企业内部刊物的发行、布告栏、座谈会、公告、函件、意见箱、教育训练，甚至与员工家属的沟通等等，都是可运用的渠道。

（六）教育训练

无论是新老员工，甚至是企业的高层管理人员，每年都应接收各种技能上、知识上或精神上的教育训练，使得他们能跟得上企业成长的步伐，理解企业最新的文化注释。

三、企业文化的作用及建设

□ 企业文化对塑造企业形象的作用

组织或企业的形象是一个整体概念，包括产品形象、管理形象、实力形象、外观形象等等。但这一切都离不开人的努力，企业的产品质量、服务水平、精神风貌等内在形象，实际都是人的形象。如果企业不去培育职工的进步的价值观、高尚的情操、向上的进取精神，企业的形象就将苍白无力。企业形象的塑造，归根结底要归结为一代新人的塑造，这正是企业文化的中心内容。

企业的外在实体形象虽然对企业整体形象有重要的影响，但通过企业文化建设塑造起来的企业内在精神形象却有较强的生命力和影响力。这是因为：第一，企业文化造就的是高素质的优秀的企业人，正是这样的人在为企业形象增添光彩；第二，企业文化造就的是企业职工共同的价值观，这种价值观一旦形成，具有深远的意义；第三，企业文化强调的是企业在长期发展过程中生长和发育起来的高层次的精神活动，一旦形成也是较为巩固的。

无论是社会组织、企业或团体，都可以在建设自己的企业文化、培育自己的企业精神、树立自己的企业作风的过程中，塑造出自己良好的企业或组织的内在形象，同时，用这种精神和作风，通过不懈的努力，塑造出更加美好的企业外在形象，展示给社会公众一个完整的、美好的组织或企业形象。

企业文化是企业在生产经营活动中，为谋求自身的存在和发展，在企业内部将各种力量统一于同一合力方向上所形成，并为职工群众所认同的一种群体意识，它具有鲜明的民族特点、时代特征和企业个性。

企业文化是通过独特的途径塑造企业内在形象的，这个途径就是企业内部的凝聚力的加强，企业内部团结的增进。因此，企业文化对企业内部的公共关系起着重要作用。

企业文化对于企业内部公共关系的意义在于：它对企业全体职工有潜移默化的凝聚力、感召力、引导力、约束力，并能通过此途径增强职工对企业的信任感、一体感、归属感和荣辱感。

企业文化是建立在企业职工共同价值观的基础之上，不是通过硬性强制，而是通过软性引导；不是通过权力，而是通过思想；不是通过单纯的规章制度，而是通过信念、宗旨和行为规范，以“一只看不见的手”操纵着企业内部的公共关系状况。这种软性的控制和软性管理，虽然没有强制的性质，但它在每位职工个体的心理上所产生的影响比硬性控制和硬性管理更为有效、更为明显、更易于被人接受，更能改变一个人的态度乃至行为，具有着不可低估的促进企业内部团结、激发企业内部力量的柔性魅力和柔性威力，是其它方法所不能代替的。

北京吉普汽车有限公司，为了学习国外现代化管理的先进经验，请来一位外国专家改造工厂。他到工厂以后，一不着车间，二不看产品，而是和总经理一起走遍了全厂的厕所。然后提出了一项令人感到意外和不解的改造企业的计划：拿2万元先改造厕所，再拿2万元粉刷车间和车间内的墙壁。中方对此态度不积极，认为这位外国专家没有把好钢用在刀刃上，外国专家便自己掏钱买除味剂，使厕所卫生大为改观。接着，车间的墙壁被粉刷一新，破车皮焊接成的铁凳子换成了漂亮的折叠椅，职工们换上了天蓝色的统一服装。

说来也怪，经过这段时间的工厂改造，这个企业的工人渐渐开始讲究起来了，工作服洗得干干净净，车间内横七竖八的堆积物排放得整齐有序，车间周围的环境也有人爱护了，随地吐痰的现象不见了。文明管理、文明生产的环境使工人也文明起来了，一些惯于说粗话的人开始彬彬有礼，说起“你好”、“谢谢”、“请”、“对不起”、“再见”这些礼貌语言。一种新的企业风貌和团结、求实、进取、拼搏的企业精神在这家公司悄然兴起，这个公司在内外部公众心目中的精神形象大为改观。

学术界把企业文化划分为四个层次：第一层次为环境文化；第二层次为娱乐文化；第三层次为经营文化或广告文化；第四层次为精神文化。精神文化建设是企业文化中最核心最深层的问题，不可能一下子解决，而要经过长期的努力。北京吉普有限公司的企业文化建设还刚刚开始，处于“环境文化阶段”。目前从建设环境文化入手，逐渐深入地建设企业文化，符合我国的现有条件和国情。

□我国社会主义企业文化的建设

根据我国社会主义初级阶段的国情，我国现行企业生产经营活动和职工的文化素质、业余爱好、兴趣特长、风尚追求等日常行为方式的特点，各类组织和企业可以通过以下几种途径创建自己的企业文化：

一、开展生产技术型文化活动

在企业日常的生产经营活动中，由企业倡导或由职工自发组织，围绕企业生产问题开展群众性技术活动。如在企业中进行的技术革新、业务交流、操作表演、合理化建议、民主管理、劳动竞赛、评比表彰、质量管理等一系列综合性和群众性的技术活动。

二、开展生活福利型文化活动

企业可以从物质生活、福利待遇、医疗保健等方面关心职工，可提高企业的内聚力和吸引力，在职工心目中形成一种以厂为家的气氛。比如提高职工的经济收入，增加工资、奖金和不同工种的补贴，改善工作环境和生活条件，美化和绿化、净化厂区、重视废水、废气、废渣治理；

建立完备的退休养老制度，为企业职工提供良好的医疗保健，开办方便的服务设施和服务项目等。

三、开展文体娱乐型文化活动

企业公共关系组织可以策划举办各种文体活动以及带有文化娱乐性质的庆典仪式与传统民俗风情活动。如企业召开的体育运动会、厂庆活动、车间部门之间、集体与集体、个人与个人间的比赛、节假日旅游、周末俱乐部、职工游艺舞会、歌咏、书法、裁剪、盆景艺术比赛及文艺演出，联欢晚会，建立象棋、围棋、钓鱼、影评等各类职工兴趣小组。

四、开展教育培训型文化活动

指企业为了造成一种人人钻研技术、力求成才、奋发上进的气氛而组织的以培养现代化技术、管理人才为目的的培训教育类文化活动。如企业组织的各种形式的科普讲座，新知识新学科讲座，各种形式的培训班、学习班、辅导班、政治、文化、技术夜校等。

五、开展舆论宣传型文化活动

指企业利用各种宣传媒介，在企业中造成一种本企业特定的舆论环境，以宣传企业的精神、风格、价值观、企业制度和新人新事。可以利用的媒介有墙报、专栏、黑板报、印刷品、广播、闭路电视、标语牌、厂区雕塑、企业报刊、广告画册等。

六、开展公共关系型文化活动

这里指的是各类有创造、有新意、有吸引力、有时代特点的公共关系专题活动。如“我为企业献计策”活动，“企业在我心中”活动，“企业历史与前景”专题活动，“优秀企业人”评比表彰、演讲活动等。这些活动的组织，可以由公共关系部门策划筹备，由企业的工会、妇联、青年团等组织出面。

七、开展习俗礼仪型文化活动

企业文化建设实际上渗透在企业一些细微的习惯和行为特点中。企业的习俗和礼仪，能对人们的行为方式产生广泛和重要的影响。

注意日常工作中所有仪式的统筹安排，从聘用、离职到付给报酬，从会议形式到文件书写格式；从说话方式到主持一个退休晚宴的方法，可以对文化赋予一种具体的、有凝聚力的形式。

有成就就需要表彰，而这种表彰又会反过来去激励人们去获取新的成就。一种企业文化，如果想维持兴盛局面，就需要用一些仪式来体现价值观念。

四、构造企业精神

□ 国外企业的企业精神

国外一些优秀企业在长期的经营实践过程中，培养出了自己的一套独特的企业精神，并产生了良好的经济效益。下面就举几个实例说明。

一、惠普“尊重个人价值”的精神

美国的惠普电子仪器公司，在 40 多年前还只是一个只有 7 名职工，538 美元资本，设在私人汽车库里的小作坊，现在它已成为拥有遍及全球的 40 多个分公司，200 个销售服务点的国际性大企业，职工已达 7 万名，生产 5000 多种产品，年销售额为近 50 亿美元，堪称美国当代企业高速

发展的典型。

在一项调查中 20 位惠普高级主管中的 18 位都认为公司的成功靠的是对个人价值的尊重。这套宗旨又叫“惠普精神”，主要表现在以下各方面：

（一）实行弹性工作制给职工以充分自由，使每个人得以按其本人认为最有利于完成工作的时间、方式，达到本公司的总体目标。

（二）不拘礼仪直呼其名，不冠头衔。

（三）走动式经营。主管们以不拘形式的上下左右沟通方式进行管理。如“巡视管理”、“喝咖啡聊天”等沟通方式。许多问题就这样不拘形式地以非正规方式解决了。

（四）实行终身雇用。在经济衰退期间不减员，而采取全员减薪 20%，减工作量 20% 的办法，总经理也不例外。

（五）实行“开放实验室备品库制度”。一切备用品，工程师们为了搞实验，可以任意带回家中个人使用，而且备用品库门一直开放。

（六）公司宗旨明白写着：“组织之成就乃系每位同仁共同努力之结果。”

二、三星的“人才第一”精神

三星企业集团目前不仅在韩国，就是在世界范围内也颇有影响。三星现拥有 20 多个企业，8 万多名职工，54 亿美元资产，排名世界前 30 位。三星成功的诀窍是什么，用三星集团董事长李秉哲的话说，就是贯彻了“人才第一”精神。

早在 1957 年，三星就成为韩国第一个用公开考试来甄选人才的企业。李秉哲每年都要亲自与几百名新考进三星的人面谈。公开选拔的特点就是人才的录用依据智能、人品、健康，也就是注重一个人的完整性。一旦录用之后，三星就投入大量资本来训练他，培养他，进而发挥他的才能。

三星集团也是韩国第一个设有全面员工训练中心的企业，训练中心悬挂着李秉哲亲笔写的“人才第一”的匾额。在三星训练中心，首先接受的是爱三星教育，通过教育培养员工爱护三星，为三星忠诚服务的思想，树立我就是三星，三星就是我的信念。其次是学员根据各自的实际需要接受各种不同的教育和训练，在训练结束之前，还要接受一项“适应生活及提高推销能力”的训练，方法是交给学员每人 2 件三星产品，用汽车把他们送到乡下，让他们分头去推销，把货卖掉了才能回来。

三星还十分重视吸收社会上各方的有用人才，目前在三星公司，除了包括诸多经济界、学术界精英外，还包括其他各类人才，以致社会舆论称三星为“人才汇集中心”。

在三星公司，量才用人、注重实绩的选才原则得到了有效的贯彻，任何表现差、成绩不佳的主管，不但要追究责任，还要被免职，而规模小经营有方的那些企业的负责人将升位。三星专以工作业绩作为人事任免的唯一标准，奖惩分明，不讲人情的铁腕人事政策，同样体现了三星的“人才第一”精神。

三、国际商用的“最佳服务”精神

美国国际商用机器公司（简称 IBM 公司）是西方世界利润最高的公司之一。在 80 年代，多次被评为全美最杰出的企业。与此同时，IBM 公

公司的创始人沃特森也被评入近代美国企业界的十大名人之列。

沃特森在他自己所著的“企业与精神”一书中指出，IBM之所以不断发展，就在于提倡和发扬了“最佳服务”精神，这正如公司的一则广告所言：IBM就是最佳服务的体现。

为了真正做到顾客需求第一，他们要求每个职工都要不断思考，以便制造出来的产品能够百分之百地考虑到顾客的需要。设计人员经常了解市场变化，推销人员时刻了解客户的改进意见，并及时反映给开发部门，基于顾客需求第一的原则，公司常常是以改装IBM设备来适合客户需求，而不是要求客户修改业务以适应IBM公司的机器。同时，公司制定了一整套推销和服务的具体方法，它设有咨询服务中心，替顾客当参谋，分析在企业活动中，哪些方面可以采用电子计算机，并推荐具体的机器，派哪些人到现场指导编制程序，并代用户训练使用、维修机器，对售出的机器提供检修服务。

为了使用户避免一次投入巨额的设备购置费用，IBM从用户的立场出发，首创了租赁办法。同时很早就向销售人员提供了销售佣金，贷款分配额及保证推销领域等优待。这套灵活的办法使公司招揽了更多的顾客。1984年IBM服务性收入约达88亿美元，租赁收入为67亿美元。

为了保持优异服务的信誉，公司制定了售货员的严格标准，平均约有25名应征者才选出一名合格的人选，还规定销售人员上班时，必须着深蓝色上装、白衬衫、系条纹领带，中午不许喝酒。谁一旦违章，将不准他参加下午、晚上的任何谈判，以便销售人员在客户面前始终热情周到、彬彬有礼，赢得良好印象。

四、康德公司的“结合运行”精神

康德公司是美国硅谷中脱颖而出的一家引人注目的高技术企业。他们排除了计算机可能发生的故障而获得成功：把两台计算机连在一个终端上，若一台计算机发生故障，另一台将继续工作，从而为顾客保证了计算机的工作能力。这种看来简单的做法却隐含着康德计算机公司的精神——结合运行。这家公司的一切都是结合运行：人与人的结合，人与产品的结合，产品与产品的结合，甚至处理机与处理机的结合，而其中最主要的则是人与人之间，特别是上下级之间的有机结合。

康德公司没有正式的图表，正式的规则亦不常见，会议记录的备忘录更是微乎其微。公司的一切工作是根据责任和时间来安排的，不存在特权。公司里没有森严等级，但组织仍能顺畅运行，人人各司其职，认真完成工作。导致分散的员工朝一个方向努力的主要因素有两个：一是公司不成文的规则，这些不成文的规则很多，大都属于上述管理哲学；二是平等，员工可以接近任何人，甚至总经理。每个人，无论是管理人员、副经理还是门卫，都可以同上一层次沟通，没有人觉得谁比谁更有优势，康德公在自治与控制之间保持了平衡，而不是完全依赖集权、正式化的程序和森严的地位等级。该公司结合运行的精神创造了联结公司员工纽带的纽带，提高了劳动的生产率，激发了员工的忠诚，促进了公司的发展。

五、松下电器的“松下七精神”

名闻遐迩的松下电器公司，早在创业之初，就提出了“松下七精神”，这就是：

（一）产业报国精神。作为员工，认识到这一精神，方使自己更具使命感和责任感。

（二）光明正大精神。光明正大为人们处世之本，不论学识才能有无，如无此精神，即不足为训。

（三）友好一致精神。友好一致已成为公司信条，公司人才济济，如无此精神，就是乌合之众，无力量可言。

（四）奋斗向上精神。为了完成我辈使命，只有彻底奋斗方是唯一途径，和平繁荣要靠精神争取。

（五）礼节谦让精神。为人若元谦让，就无正常的社会秩序。社会礼节谦让的美德，能塑造情操高尚的人士。

（六）适应同化精神。如不适应社会大势，成功就无法获得。

（七）感激精神。对为我们带来无限喜悦与活力者应该持感激报恩之观念，并铭记心中，便可成为克服种种困难，招来种种幸福之源。

与此同时，松下电器公司把自主经营、量力经营、专业化经营、靠人才、全员式经营、适时、求实等哲学，也列为整个“松下精神”的一个有机组成部分。

六、3M 公司的“开拓创新”精神

3M 公司在美国“幸福”杂志列出的 500 家美国最大企业中名列第 51 位。在美国 100 家主要大企业销售利润方面列到第 5 位。虽然公司是大型的，但由于坚持了其“开拓创新”的企业精神，在经营中却是十分灵活。3M 公司的“开拓创新”精神，主要体现在以下方面：

（一）公司产品达 5 万种以上，每年都向社会提供 100 种新产品。已有 40 多个分部，每年都要成立一些新分部。

（二）提倡员工勇于革新。只要是发明新产品，不会受到上级任何干预。同时，允许有失败，鼓励员工坚持到底。公司宗旨中明确提出：决不可扼杀任何有关新产品的设想。在公司上下努力养成以自立、革新、个人主动性和创造性为核心的价值观。

（三）组织结构上采取不断分化新分部的分散经营形式，而不沿用一般的矩阵型组织结构。组织新事业开拓组或项目工作组，人员来自各个专业，且全是自愿。

（四）提供经营保证和按酬创新。只要谁有新主意，他可以在公司任何一个分部求助资金。新产品搞出来了，不仅是薪金，还包括晋升。比如开始创新时是一位基础工程师，当他创造的产品进入市场，他就变成了一位产品工程师，当产品销售额达到 100 万美元，他的职称、薪金都变了。当销售额达到 2000 万美元时，他已成了“产品系列工程经理”。在达到 5000 万美元时，就成立一个独立产品部门，他也成了部门的开发经理。

七、麦当劳的“S.Q.C.”精神

美国麦当劳快餐店从 30 多年前经营汉堡包起家，目前，其分支机构已扩展到 30 多个国家和地区，拥有 84000 多家分店。麦当劳快餐店之所以能获得如此迅速的发展，有赖于其多年来所坚持的“S.Q.C.”精神，所谓“S.Q.C.”，是英文“服务”、“优质”、“清洁”的第一个字母。“S.Q.C.”的企业精神是麦当劳快餐店在激烈的市场竞争中处于不败之地的立足之本。

麦当劳快餐店从一开始就把为顾客提供周到、便捷的服务放在首位。所有的食物都事先盛放在纸盒或杯里，顾客只需排一次队，就能取到他们所需要的食品。为了适应高速公路上行车人的需要，麦当劳快餐店在高速公路两旁开设了许多分店，他们在距离店面 10 来米远的地方，都装上通话器，上面标着醒目的食品名称和价格，当人们驱车经过时，只要打开车门，向通话器报上所需食品，车开到店侧小窗口，便可以一手拿货，一手交钱，马上又驱车上路。

麦当劳在为顾客提供快速服务的同时，十分重视食品的质量，不断改进菜谱、佐料，努力迎合不同年龄、性别、层次、地区消费者的不同口味。为了吸引顾客，麦当劳快餐店把场地清洁也作为一条重要的经营原则，总店经常派出人员到各地搞突击式的检查，发现问题及时处理、纠正，以努力改变公众那种“廉价餐厅不清洁”的偏见。因此，除继承和发扬一些优良传统和保留一些尚能适应新环境的因素外，必须培育和建立以竞争、风险、质量、服务、效率、效益以及企业社会责任等经营哲学和价值观念为主要内容的新型企业文化。

□ 日本企业的企业文化实践

日本的企业文化在第二次世界大战以后的企业实践中显示了极大的优势，特别是 70 年代以来，这种先进的管理方法使日本经济腾飞于世，令人刮目相看。

从日本一些著名公司的实践中，人们不难看到，日本在企业文化建设方面都做了些什么。

一、松下电器的企业文化

松下电器公司是世界上九大公司之一，是目前日本获利最高的企业，现有职工 20 万名，产品 14000 种，工厂分布在 130 多个国家，其营业额从战后至今，增加了 4000 倍以上。因此，松下电器公司的创始人及领导者松下幸之助，被誉为“经营之神”、“民族英雄”。该公司的成功得力于完善的企业文化。这种企业文化突出地表现在三个方面：

一是强化企业命运共同体建设。松下公司是日本第一家有公司歌曲和价值准则的企业。每天早晨 8 点钟，公司所有的人员朗诵本公司的“纲领、信条、七大精神”，并在一起唱公司歌曲。它的一名高级管理人员说：“好像我们已经融为一体了。”

二是在进行总体企业文化的培育前提下，把培养人才作为重点，强调将普通人培训为有才能的人。松下幸之助有一段精彩的话：“松下电器公司是制造人才的地方，兼而制造电器产品。”他认为，事业是人为的，而人才的培育更是当务之急。就是说，如果不培育人才，就不能有成功的事业。出于这种远见卓识，他于 1964 年在大坂建起了占地 14.2 万平方米的大型培训中心，一年开支达 40 亿日元（占总销售额的 0.1%）。全公司一年有 1/3 的人来这里接受培训。大规模的人员培训，保证了松下电器的新产品源源不断涌向世界各地。

三是注重不断丰富企业文化的内容，使员工有新鲜感，这样更易于自觉接受。每年年终时，公司自上而下动员员工提出下一年的行动口号，然后汇集起来，由公司宣传部口号委员会挑选、审查，最后报总经理批准、公布。公司有总口号，各事业部、分厂有各自独特的口号。一旦口

号提出，全公司都在这一口号下行动、口号本身也体现了工作的道德观念。如 1985 年行动口号是“创造未来”，要求每个职工有高度的责任心和进取精神，迎接新技术革命时代的到来，大家都要有“危机感”，紧迫感，主动去创造未来，发展企业，并要求职工在本职工作中去开拓、创造。这充分显示了松下幸之助先生对企业文化的高度重视和独到见解。

二、伊东屋的“专门店”意识

坐落在东京银座繁华大街上的伊东屋文具店，创办于 1964 年。该店主要经销日本、中国、欧美式文具，品种有 15 万种之多。这座 9 层楼房的商店，每天接待顾客 1 万多人，年销售额高达 100 亿日元。伊东屋的企业文化可以概括为“专门店”意识，就是处处为顾客着想。比如卖书包，别的店在中小学开学前后卖，时间一过就没有了，而伊东屋无论什么时候都有货，而且花色、样式、品种都是最全的。比如笔类，这里高档低档、古典时髦、国产进口……可谓应有尽有，既有世界一流的“派克”、“斑马”等名笔，也有早已不常见的老式笔尖。此店一年 365 天不休息、不关门，这也是其特色之一。

伊东屋的企业文化还体现在服务中，400 多个店员都自觉坚持“微笑、迅速、真诚”的服务宗旨。将顾客的表扬当作“最好的奖励”。因此，该店成为日本服务第一流的商店而受到人们的青睐。

以上这些，都是日本注重企业内部文化建设的事例。但企业作为文化的产物，它无时无刻不在受着企业外部文化的影响。因此，一些有远见，有文化意识的企业家，越来越认识到优秀的文化对企业发展起着积极和巨大的推动作用。于是，他们想方设法地把最优秀、最先进的文化引入企业，这种做法，既为发展人类文化提供了经济保证，又为企业文化的培育和建立增添了新的内容。在日本有一句很响亮的话：“没有文化，就没有企业。”由此可见日本企业家的大文化意识。

日本文化厅进行一项民间调查，结果表明，1988 年重视精神丰富的人占 60.3%，重视物质富裕的人占 32%。日本国文化厅长官植木浩先生说：“国民思想的这种变化反过来影响到经济活动。在产品不定的时代，产品只要性能好就能卖出去，而现在则要求产品具有文化价值，文化活动对于一个企业来说不再是可有可无的装饰品。企业通过文化树立自己的形象，密切与地方、与民众的情感，获得信息，提高员工的文化素质，增强员工的自豪感，这些又促进了企业本身的发展。文化活动已成为企业重要活动内容之一，可以说，没有文化便没有企业。”以下是文化活动搞得比较突出的几家公司。

东京三得利公司的音乐堂是第一流的，专门演奏古典交响乐。凡是到东京演出的世界著名交响乐团，都在这里演出。交响乐在日本也是阳春白雪，经济上面临不少困难，为了支持交响乐发展，三得利公司成立了音乐财团，专门资助优秀的日本作曲家、演奏家。三得利公司建立的美术馆在日本也是很有名气的，这里珍藏世界各国艺术家的作品，同音乐堂一样对外开放，每年接待的观众达 12 万人。三得利公司每年用于文化事业的费用为 80 亿日元（除去门票收入，净支出 70 亿日元）。公司文化事业部次长出崎一夫说，我们之所以开展这项活动是因为公司的宗旨就是为消费者创造更好的生活和文化条件。公司的目的是赢利，赢利

的 1/3 分给股东,1/3 分给职工,另外 1/3 则要还给社会,为社会做贡献。

有 60 年历史的波拉化妆品公司重视文化活动是从 10 年前才开始的。公司负责人认为,随着时代的发展,传统的经营方式已行不通了,必须有文化活动架起与社会相联系的通道。这个公司经常召开音乐会,演出拉丁美洲、法国的流行音乐,日本邦乐、俳剧等,举办花的造型展览、化妆文化展览,进行茶道活动等。

值得一提的是,波拉公司除设有基础研究、产品研究、生物工程研究、新药研究和美容研究等几个与化妆品有关的研究所外,还在 1979 年专门设立了文化研究所。文化研究所开展独立的研究,不受公司产品的影响。他们从最基本的化妆文化开始进行研究,如研究人为什么要化妆,古代的美容,欧洲中世纪的发型等,还开展了多种社会调查,如妇女爱好调查,家庭美满程度调查,夫妻关系调查等,并出版了许多书籍、刊物,这些研究使波拉公司在众多化妆品公司中独树一帜。

波拉公司还设立了传统文化振兴财团,保护和抢救一些即将失传的传统文化项目。他们把一些怀有绝技、被称为国宝的老艺人的技艺,拍摄成电影,以传后世;举办讲演会、展览会,宣传对传统文化的保护;设立“波拉奖”,奖励那些为保护传统文化做出贡献的人;出钱资助一些有专门技艺的老人、工匠。

像三得利和波拉公司一样,日本许多企业都有自己的文化活动,或举办体育活动,或举办艺术活动,就连一些小企业也不例外。从这些对企业文化活动的热诚程度,可见日本企业内部的企业文化建设之活跃。

日本企业文化是建立在自己民族文化土壤之上的,又在企业文化中注入了时代文化的因子。这样,日本企业文化不但对本国,本企业发生作用,甚至对美国的一些企业也发生作用。这里有一个生动的事例,可以说明日本企业文化的作用力度。

美国得克萨斯州一家电视机厂经营不善,濒临倒闭。老板决定请日本人来接管这家工厂。日本人来到这家工厂之后,一连使了三招,令美国人惊叹不已。第一招,新任经理把员工们召集在一起,不是指责嘲笑他们,而是邀请他们喝咖啡,还每人赠送一台半导体收音机。新任经理说:“你们看看,在这么脏乱的环境里怎么能搞生产呢。”于是大家一齐动手,清扫粉刷了厂房,使工厂的面貌为之一新。第二招,新任经理一反资方与工会对立的传统,主动拜访了工会负责人,希望“多多关照”。此举使工人们很快解除了心理戒备,在感情上与日本人靠近了。第三招,工厂需要增加劳动力,但不是雇请年轻力壮的新人,而是把以前被该厂解雇的老工人全部召回来,重新雇用。这样一来,工人们的“报恩”之心油然而生,促使生产效率直升。7 年后,这家由日本人管理的美国工厂,产品数量和质量都达到历史最高水平,美国《时代》周刊用很大篇幅加以称赞。

其实,这位日本人所用的招数并不神秘,他只不过是把日本的企业文化移植到美国工厂而已。这里要指出的是,这家美国工厂恰好有条件接受日本式的企业文化,而美国工厂的环境使这位日本人的管理策略得到实施。从中反映出:着眼于人的管理方式,是日本企业文化的精华。

综观日本的企业文化。是以“着眼于人的管理方式”为主要含义的,这种企业文化的性质是尊重企业中有思想、有情感需要的每一个成员,

充分发挥每个人的创造力，增强每个人为实现企业目标所需要的通力合作精神。具体表现如下：

第一，企业文化的建立同日本传统文化和传统风格相结合。日本的历史传统一般可分为两类，一类是封建性的糟粕，一类是具有民族特点的精华。日本通过解散财阀等改革，以及引进欧美的先进思想和体制，抛弃了封建糟粕，在建立有自己特色的企业文化中保留了民族的特点。日本和美国不同，美国人大多数是欧洲移民，大都具有冒险精神和个人奋斗意识；日本人乡土观念较强，家庭式的团队精神和意识较为明显。在思想渊源上，日、美也有差别，美国人更多地信仰个人主义和自由主义；日本人受东方，特别是受儒教思想影响较深，对“和为贵”、“仁义礼智信”尤为推崇。这种组织上的集团意识和精神，使思想上的“和”、“忍”、“信”等观念，经过几百年的世事沧桑和社会变革的冲刷，在日本企业中已经得到了科学的继承。

第二，十分重视培养员工忠于企业的观念，树立团队精神。这也是日本企业文化的重要特点。日本企业领导人都有一个明确的观念：“事业即人”。企业除了对员工进行技术培训外，还十分重视对员工精神方面的培训，树立团队精神，荣辱与共，使员工把忠于企业作为自己一切行为的基本准则。

日本各大公司不仅非常重视对即将走上工作岗位的新员工加强训练，而且对老员工也定期培训，促使每个员工牢固地树立“我是公司的一员”的观念。由于它是继续教育的结果，便形成企业文化的延续和发展，这样，日积月累，使企业文化不断完善丰富。

第三，每个企业都形成和建立自己的道德观念，并以此作为全体员工都遵循的行为准则，从日本许多成功的企业管理来看，都建立了自己的工作道德观念，并以此作为全体员工都知道的行为准则。这是日本企业文化的又一特点。它的主要内容包括：每个人都明确本职工作的责任，有强烈的责任感；每个人都必须对公司产品质量负责，要有强烈的质量意识；每个人都有积极进取的精神，不断为开发新产品，增加企业竞争能力而贡献力量等等。这些工作道德观念一旦成形，既是企业对员工的要求，也是每个员工努力工作约束自己行为的准则。

第四，引进文化精华，丰富企业文化，提高企业的声誉和员工的文化素质。一些优秀企业不惜投入巨额资金，举办一些高雅的文化活动，其结果表现在两方面：一是为人类文化发展提供经济援助，显示了企业的实力和素质，扩大了企业的社会知名度；二是人类优秀文化注入企业后，提高了员工的文化修养和意识，优化了企业系统的整体质量，使员工对企业有信赖感和归属感。

日本企业文化的传统虽然根植于日本传统文化和民族心理，带有鲜明的日本色彩，但他们以人为为主的管理哲学已成为企业文化的核心内容，值得借鉴和吸收。

案例

麦当劳快餐店——快速·服务·质量

麦当劳，世界上最大也是最著名的快餐企业集团。它在世界各地拥有 14000 多家连锁店。每个连锁店，不论在哪个国家，都以相同的方式服务于它的顾客，以相同的形象吸引着世界各地的消费者。麦当劳，

作为导入 CI 的典范，以成功地综合 CI 的三个要素 MI、BI、VI 导入 CI 而著称。麦当劳 CI 设计与导入，明确地体现 CI 的差别性，正是这种差别性，使消费者一眼即可认出它。而且关键的是，这种差别性并不仅仅表现在企业的标志、标准字体、标准色等企业对外视觉不同于其他企业，还表现在企业的企业理念及其对企业理念的贯彻方面不同于其他企业。这就使得麦当劳在激烈的竞争中始终立于不败之地，跻身于世界强手之林。它的成功就在于，麦当劳不仅有明确的企业理念（MI）“Q、S、C+V”，而且有强有力的方式去表现（VI）与贯彻（BI）这一企业理念。

一、麦当劳明确的企业理念和行为

当今社会是一个讲究效率，珍惜时间的社会。麦当劳以这一点为出发点开始了自己对顾客的快餐服务，达到了真正的“快速”：顾客只需排一次队，就能取到食物，麦当劳真正发挥了以快取胜的特点。因此，讲究效率，注意服务质量，一切从方便顾客出发，是麦当劳的重要经营思想。麦当劳在创办后不久，其创始人雷·柯克在总结经验的基础上为麦当劳快餐店的经营方针确定了三项标准：重视提高质量，注意服务态度，讲究清洁卫生。这实际上就是“Q、S、C”。麦当劳的这种企业理念采用过一段时间后，又把“V”即物有所值加上去，形成现在所谓的“Q、S、C+V”，意思就是麦当劳为消费者提供品质上乘、服务周到、环境清洁、物有所值的产品与服务。为了确保这些企业理念的实施，麦当劳经常派出人员到各地搞突击式的查访，发现问题，及时纠正。几十年来，麦当劳正是由于在行动中认真贯彻了它的企业理念，才得以在竞争中立于不败之地。

质量。麦当劳制定了一套严格的质量标准。麦当劳对设在各地的连锁店实行统一标准。为了确保顾客享受的食品是品质最新鲜、味道最纯正的食品，麦当劳作了一系列具体的规定。如生菜从冷藏库到配料台上只有两个小时的保鲜期，过期就不用，烧好的牛肉饼出炉后超过 10 分钟，法式油炸薯条超过 7 分钟，汉堡包超过 10 分钟就毫不吝惜地扔掉。甚至连如何制作食品都标准化了。如制肉原料必须挑选精瘦肉，不能有内脏等下货，脂肪含量也不得超过 19%。“煎汉堡包时必须翻动，切勿抛转”，等等。从而，麦当劳的食品实现了标准化，无论在世界的哪个地方，只要是麦当劳的食品，其质量、配料以及品味都是一样的。

服务。给顾客提供服务，是最能体现一个企业形象的时候。为了使麦当劳的顾客得到真正周到的服务，麦当劳从员工进入麦当劳的第一天就开始训练如何更好地服务顾客，使顾客 100% 满意。麦当劳的服务特色表现在：“迅速与准确”——在顾客点完所要食品后，服务员在一分钟内将食品送到顾客手中；“友善”——所有店员都必须面露微笑，让顾客觉得很有亲切感，这样足以让顾客一走进麦当劳店铺，就会感受到在家里一样，忘记一天的疲劳和烦恼；“方便”——在美国四通八达的高速公路的两旁和郊区，麦当劳开发了许多分店，并在距离店铺不远的地方安装了大量的通话器，上面标着醒目的食品名称和价格，使外出游玩和办事的乘客经过这儿时就能方便地得到所需的食品。为了让乘客携带方面，避免食品和饮料在车上倾倒或溢出来，他们事先把准备卖给乘客的汉堡包和炸薯条装进塑料盒或纸袋。并把塑料刀叉匙、餐巾纸、吸管等用纸袋包好，随同食物一起交给乘客，甚至在饮料杯盖子上，也事先

划好十字口，以方便顾客插入吸管。“关心”是培养未来消费者与麦当劳的感情的有效方法——在美国，麦当劳连锁店和住宅区邻接的地方，就会设置小型的乐园，让孩子和家长在此休息，同时餐厅还专门为小朋友准备了漂亮的高脚椅和精美的小礼物，餐厅还为顾客举办各种庆祝活动，为小朋友过欢乐的生日会，为团体提供订餐和免费送餐服务等。由于如此周到的服务，结果，这些生意几乎被麦当劳一家独揽了。

清洁。麦当劳对员工的行为规范中明文规定：男士必须每天刮胡子、修指甲，随时保持口腔清洁，经常洗澡；工作人员不留长发，女士要带发网，餐馆里不许出售香烟和报纸；上岗操作前必须严格洗手消毒，甚至手在接触头发、制服或其他东西后，都要重新洗手消毒。在餐厅里，顾客一走便要清理桌面，凡是丢落在客人脚下的纸片，马上捡起来。所有员工都认真执行着这样一条规定：“与其背靠着休息，不如起身打扫”，空闲时打扫卫生，手脚特别勤快，都不停地用消毒抹布和其他工具清洁，所有的餐具、机器都会在打烊后彻底清洗消毒，保持着店面常新，做到了窗明、地洁、桌面净。顾客在这样的环境中就餐，也都习惯在离开前自觉将原盛放食品的纸盒、纸杯等扔到店内专设的箱内。

价值。价值是麦当劳强调的一个理念：“提供更有价值的高品质物品给顾客。”为了适应当前的消费者趋势，保持对消费者的最大吸引力，所以麦当劳开始强调企业“价值”，意思就是要有附加价值。如现在日本麦当劳快餐店的食物种类，要比刚到日本设店时增加很多。此外，麦当劳不会同时促销好几种清凉果汁类，而是在一段时间销售苹果风味果汁，而另一段时间内又推出另一种水果风味，这样让顾客产生期待感，常常光顾麦当劳连锁店。麦当劳食品不仅质量高，而且营养也是科学计算后配给的，如在北京王府井的店里，每份快餐 10 元，每个汉堡包 3.5 元，营养丰富，价格合理，让顾客在清洁愉快的环境里享受快捷营养丰富的美食，这些因素合起来，体现出“物有所值”。

二、麦当劳的视觉识别系统

麦当劳的视觉识别系统非常优秀（虽然这不能作为麦当劳成功的根本原因，根本原因是麦当劳的企业理念及对其的坚决贯彻）。麦当劳以十分醒目的金黄色弧型 M 字为企业标志。它是麦当劳在世界各地的 14000 多家连锁店的统一招牌。M 字的弧型图案化设计非常柔和，和店铺大门的形象搭配起来，令人产生走进店去的欲望。从图型上来说，M 型标志是很单纯的设计，无论大小均能再现，而且从很远的地方就能识别出来。这座 M 型的双拱门，象征着欢乐与美味，象征着麦当劳的“质量、服务、清洁和价值”。另外，作为麦当劳标志之一的麦当劳叔叔象征着祥和友善，象征着麦当劳永远是大家的朋友，是社区的一员，他时刻准备着为儿童和社区的发展贡献一份力量。

麦当劳以黄色为标准色，稍暗的红色为辅助色，英文名称和中文名称标准字，都设计得简明易读。黄色，象征着麦当劳黄金一样的品质，它要为广大顾客提供品质上乘、服务周到、环境清洁和物有所值的产品与服务，而且黄色在任何气象状况或时间里，可视性都很高。麦当劳快餐店的建筑物屋顶也颇具特色，采用倾斜状的 L 型，所以在郊外远远地看到这种屋顶，立即可断定是麦当劳快餐店，这种外观设计已经相当普及。

麦当劳的宣传标语是：“世界通用的语言，麦当劳”，现在已经风行世界各地，成为麦当劳自我介绍的一句话。这句标语没有设计成：“美国口味，麦当劳”，这的确是麦当劳的成功之处。

从上面可以看出，麦当劳作为快餐业的世界首户，能够将世界各地的 14000 多家连锁店，统一在共同的理念之上和做出相同的企业行为，以及设计出规格化的统一视觉识别标志，的确是实施 CI 的典范。在现代社会中，大多数企业都会有自己的企业理念，但是真正能很好地在行动中贯彻下来的并不多见。所以麦当劳向我们展示了赢家的良好作风，成为贯彻企业理念的典范，为我国企业导入 CI、设计 CI 提供了一个成功的范例。不管我国企业现在的状况如何，只要这些企业很好地去设计自己的 CI 系统，整理出自己的企业理念，并使之成为每一个员工的行动，有效地向社会公众传达，就一定能成为一个名牌企业。

《管理精英文库》总目

- 著
1. 中国商训——传统生意经.....田向东 编
 2. 公司革命——股份制企业的组建与管理.....甘华鸣 编著
 3. 至尊制度——成功企业规章制度典范.....李 军 编著
 4. 至尊表格——成功企业经典管理表格.....卢建成 编著
 5. 管理超市——最新企业管理方法 108.....孙剑华 编著
 6. 拍板——企业领导决策方法.....金 宁 编著
 7. 统御——管理控制的理论与实践.....史 斌 编著
 8. 复眼——企业管理信息系统.....殷浩强 编著
 9. 释放能量——企业人力资源管理.....李玲珺 编著
 10. 大动脉——企业人事管理基础.....孙宝国 编著
 11. 艳阳半边天——女职员管理艺术.....易季鹃 编著
 12. 有话好说——管理沟通艺术.....樊景丽 编著
 13. 大管家——企业总务管理.....王 培 编著
 14. 把握金脉——企业财务管理.....朱梅红 编著
 15. 稽核与控制——企业审计手册.....宋 杰 编著
 16. 金算盘——经理人会计.....李 莉 编著
 17. 盈亏晴雨计——财务报表阅读指南.....左 伊 编著
 18. 能挣钱巧开支——企业出纳手册.....卫 文 编著
 19. 飞钱——企业票据管理手册.....时闵南 编著
 20. 明察秋毫——现代查帐手册.....胥惠媛 编著
 21. 财会革命——会计电算化.....郑朝英 编著
 22. 无敌保险箱——会计错弊防范手册.....刘宗沛 编著
 23. 企业航图——高效办公室管理.....廖普祥 编著
 24. 成功有约——高效会议手册.....马建国 编著
 25. 世纪护照——经理人电脑学习手册.....梁通才 编著
 26. 手法革命——管理者工作效率手册.....李子英 编著
 27. 流金岁月——时间管理艺术.....王 林 编著
 28. 文案高手——企业常用文书范本.....张 红 编著
 29. 秩序与高效——生产与作业管理.....赵小辉 编著
 30. 生命线——质量管理手册.....刘晓莉 编著
 31. 市场直通车——ISO9000 系列操作指南.....唐 敏 编著
 32. 决胜千里——市场营销战略与战术.....宋 均 编著
 33. 运筹帷幄——市场营销研究与预测.....郭国庆 编著
 34. STP 营销——市场细分、目标市场选择与产品定位黄建军 编著
 35. 百川入海——分销渠道决策.....张红侠 编著
 36. 从封闭走向开放——企业涉外经贸合作实务.....刘慧珠 编著
 37. 纵横四海——国际市场营销指南.....蒋维静 编著
 38. 点石成金——企业广告实务.....韩 欣 编著
 39. 卖手——冠军推销手册.....赵月华 编著
 40. 掏心战略——市场购买行为分析.....郭少丽 编著
 41. 干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术.....戴 超 编著

42. 尖兵——门市经理手册.....浦 洁 编著
43. 商业担保——信用证 ABC.....翁 芹 编著
44. 翻云覆雨——股市赢家战略.....罗锐韧 编著
45. 因形造势——股市明星风采录.....何 斌 编著
46. 分享与分担——员工入股理论与实践.....贾润莲 编著
47. 商战护身符——企业法律实务指南.....杨小燕 编著
48. 神圣职责——企业依法纳税指南.....邓益志 编著
49. 匠心独运——企业权益与合法避税.....刘 洁 编著
50. 签约助手——常用合同参考样本.....唐 涛 编著
51. 帮你订合同——企业签约实务.....梅 燕 编著
52. 钱生钱——企业金融手册.....葛长银 编著
53. 别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力...李佩兰 编著
54. 斩断黑手——贪污犯罪的作案手法与查处技巧...韩红旗 编著
55. 睁开第三只眼——常见经济欺诈现象的识别与防范刘宝万 编

著

56. 以人为本——企业劳动保护.....罗 宁 编著
57. 名牌与金牌——商标管理实务.....陈 平 编著
58. 高位竞争——企业形象管理艺术.....赵向标 编著
59. CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝.....孙秀梅 编著
60. 蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治.....潘小玲 编著
61. 魔道斗法——成功讨债技巧.....李 玮 编著
62. 火眼金睛——企业问题的发现与解决.....翟胜民 编著
63. 永远的教训——企业经营失败经典案例.....李维平 编著
64. 管理导航——企业目标管理手册.....卫虎娃 编著
65. 浴火重生——企业的破产、收购与兼并.....钟 鸣 编著
66. 开辟主航道——企业经营战略的制订与决策.....李永平 编著
67. 科学决策的工具——管理经济学.....姜 东 编著
68. 团队组织与运转——组织行为学.....莫 莉 编著
69. 点燃心火——员工激励手册.....昌文彬 编著
70. 纵横捭阖——哈佛谈判术.....张 丽 编著
71. 滴水不漏——经理人记事本活用术.....程冶冰 编著
72. 和谐与冲突——儒学与现代管理.....欧阳逸 编著
73. 孙子商法——孙子兵法与商战谋略.....姜瑞清 编著
74. 商用兵法——管理实战韬略.....周 辉 编著
75. 新编一千零一夜——故事中的管理.....朱大明 编著
76. 商用《春秋》——西方管理理论与方法.....杨文士 编著
77. 商用战典——西方兵法与经营谋略.....姬仲鸣 编著
78. 商用论语——管理大师经典语录.....李春华 编著
79. 神奇的 PR——商用公关手册.....赵向标 编著
80. 樱花与剑——日本商业智慧.....周 辉 编著
81. 车到山前必有路——丰田公司成功模式.....夏维德 编著
82. 世界的本田——本田公司成功之路.....李亚龙 编著
83. M 的奇迹——麦当劳商法.....杨晖军 编著
84. 经营之神——松下幸之助商法.....周 侃 编著

- | | | |
|----------------------------|-----|----|
| 85. 金钱魔杖——现代犹太商法..... | 明起伟 | 编著 |
| 86. 放飞的龙——海外华侨成功商法..... | 郑富英 | 编著 |
| 87. 蛟龙出水——台湾成功企业管理模式..... | 南国昌 | 编著 |
| 88. 完美人生——管理者身体健康手册..... | 侯章良 | 编著 |
| 89. 精英风采——管理者形象设计手册..... | 南兆旭 | 编著 |
| 90. 会当凌绝顶——成功领导典范..... | 吴 岩 | 编著 |
| 91. 超越巅峰——管理精英行为典范..... | 胡国红 | 编著 |
| 92. 一代天骄——世界著名企业家成功典范..... | 尹室虎 | 编著 |
| 93. 强者风采——现代商用礼仪..... | 杨晓静 | 编著 |
| 94. 心灵之光——经理人心理健康指南..... | 王桂香 | 编著 |
| 95. 讨厌的上司——管理者反省手册..... | 张红慧 | 编著 |
| 96. 新官上任——新任经理人工作指南..... | 王福奎 | 编著 |
| 97. 长袖善舞——管理者人际关系谋略..... | 郭瑞莲 | 编著 |
| 98. 一诺千金——管理者的语言艺术..... | 李亚萍 | 编著 |
| 99. 漫步地球村——管理者国际交往手册..... | 梁桂宽 | 编著 |
| 100. 路路通——企业办证指南..... | 孙建汉 | 编著 |

