

# 回應競爭， 走向經營現代化

～農會CI導入研討會演講摘要

農委會CIS研究小組顧問／王明耀

去年10月29日，財團法人連德工商基金會和精實形象規劃有限公司，在世貿大樓國際會議中心201室，舉辦一場「農會CI導入研討會」，邀請日本CI專家川部重臣先生主講CI的變遷，並舉日本一些企業、公家機關、農協共濟導入CI的實例，說明CI的內容，以為台灣地區農會導入CI之參考。

參加這項研討會的人員約有50人，除了行政院農委會「建立農會新形象」研究小組人員參加外，主動報名的基層農會人員也不少，像台北縣汐止鎮農會、嘉義縣中埔農會、民雄農會都派有2~3名人員參加，顯見各農會在面對時空變化的衝擊下，莫不劍及履及、求新求變，希望能因應競爭，帶領農會走向經營現代化的境地。



演講內容分觀念溝通與幻燈片放映兩部份，本文內容以前者為主，希望讓讀者能對CI有一正確認知。以下是川部先生演講摘要。

## CI是什麼？

CI就是Corporate Identity的簡稱。Corporate很清楚是表示企業，而Identity在中文字面上解釋為識別。但在字典中的解釋卻包含了二個意思，一為主體性，另一個為一致性。

在主體性上，以身份證作例子，主體性說明了這個人是誰，以企業來說，主體性必須說明這個企業是什麼？而以農會來說，必須說明農會是什麼以及農會存在的意義為何？在一致性上，所指的就是MI (Mind Identity) 理念識別，BI (Behavior Identity) 行動識別，VI (Visual Identity) 視覺識別，這三者能一貫表現出來就是所謂的一致性。再簡單說，在主體性上，我們先了解農會是什麼，然後在一致性上表現出行動及外觀有一致的感受，這就是CI的全部意義。

以日本的CI來說就有一個有趣的例子，就是第一勸業銀行。這個銀行在20年前是由兩個銀行合併而成的，主要的企業理念為「不只是把有錢的人當作對象，而更為所有的人提供服務」。因此在視覺上以心型來代表他們的企業標誌，但是在服務的品質上卻為世人所批評。為什麼會有這樣的結果？主要在於第一勸業銀行在20年前雖能提出這樣好的主體性理念，並且表現在視覺上。但很可惜在一致性上，卻無法在服務的品質上達到這樣的程度。

這個例子告訴我們，即使在MI上有合乎時代的理念，並且在VI上也能明白表示出，但卻在BI上無法達到一致性時，就會有這樣的結果。所以說CI的成敗，取決於

主體性及一致性這兩部份是否能同時做好。

## CI的演變

從日本CI的演變史來看，大致可分為三個時期。第一個時期也是在做好視覺上的改變。在過去不太重視溝通的時代裡，只要公司的產品很好，雖然在外觀上不盡理想，也能在業績上有很好的表現。例如說一家餐飲店能製作很好吃的東西，即使店面再怎樣的髒亂，你也會因為東西的好吃而來惠顧，因此生意還是很好。但由於交通便利及生活品質提昇後，會有很多從遠方來的人，當他們來到這個店後看到外觀的髒亂，心裡不禁打量如此髒亂的店在衛生上是否有問題，因此就會打消念頭，不進去這家店吃東西了。因此可見，除了在內容上做得好外，更要注意到其外部美觀與否，這樣才能吸引更多的客戶。

可是這樣的觀點，並不表示只要做好外表的包裝，就可以忽略其內容物的品質，如此只會加速企業的倒閉，對業務來說一點也沒有幫助。像這樣誤用CI本質的現象，在日本也常可見到。例如說在觀光區內，餐廳的外觀蓋得非常漂亮，但事實上，東西卻不見得好吃，可是這些餐廳生意依然很好。那是因為人們不是每天都到觀光區吃飯，雖然生意不錯，但吃過的人心中都有被騙的感覺，這樣的店終究還是無法長期經營下去。

CI在日本到了第二時期，就出現了很多能生產好的品質，且外觀也不錯的競爭對手。在這個時期的CI著重如何銷售，也就是說以銷售為主的CI，在這個時期大致可分為五個階段來述說：

第一階段：「物質入手競爭的時代」。在早期的銷售競爭上，你只要能不讓販賣商品出現缺貨的現象，就能擊敗你的對手，但是不久後大家的舖貨都能達到一樣的快速。因此進入第二階段：「商品力競爭的時代」

→。商品的價格、性能與設計就決定了業績的好壞。商品的價格、性能與設計這三個要素彼此又有牽連作用，當價格相同時，你選擇性能較好的；價格、性能皆相同時，就會選擇設計較美的商品。衆所皆知，日本企業是善於模仿的企業，SONY有暢銷的商品出現後，很快的松下及SHARP也推出同樣的商品，並且價錢比SONY更便宜。

這樣競爭下來，商品力本身就缺乏了競爭力，這時取而代之的就是第三階段「量的販賣力競爭時代」，在這個階段，競爭力取決於系列販賣店數量的多寡。以家電業來看，松下有7000個販賣店面，日立有4000個，東芝有4000個，三洋有2500個，SHARP也有2000個。因此松下的銷售力最強，可是隨著量販店產生，競爭就進入了第四個階段：「質的販賣力競爭時代」。也就是說，在同一個賣場中就會出現很多廠牌的产品，因此又產生新的競爭局面。在這階段中如何做好促銷行動，又成爲各家研究的主題了。

## CI的第五階段

在促銷的花樣上，若有一家做，其他也就跟著做了。如此一來，在競爭上也就沒有什麼競爭力了。因此，就演變到第五個階段：「需要優秀的營業員」。當一、二、三、四、五階段都沒有什麼競爭力時，應該如何解決？這時，就該是CI登場的時候了。有一個故事說，有三名工人在做事，問第一個工人在做什麼，他回答「我在搬運石頭」，問第二個工人在做什麼，他回答「我在幫忙做一個建築」，問第三人時，他則稱「我在建築一座廟」。雖然三人同在做一件事，但三人的回答卻不一樣。

這故事在說明前面所提到的CI的主體性與識別性有很大的關係。再問到一家玩具公司，問他們在從事什麼，他們可能不會回答「我們在做玩具」，而可能說「我們是在

給小朋友一個夢想的天地。」因此，當你問到一名務農者「你的工作是什麼」時，而他能挺著胸脯，很有自信的回答他所從事的職業時，那就是農會所要做好的CI了。能讓受訪者很榮耀，很自信地回答他所從事的工作時，這就是一個成功的公司經營者已做到真正的CI。

從各種角度來看，要做好一個CI，能讓員工對公司感到驕傲，須從最基本的MI（經營理念）開始做起。對一名營業員來說，如何達到很好的銷售額，並非公司真正的目的，讓員工如何達到公司所訂的目標，才是最重要的。

CI在日本到了第三時期爲：「整體經營、革新的企業文化型CI」。在以往的日本公司、企業界，會被稱讚的員工可能不是有積極性與創造力，而是在「確實、堅實、保守與安定」間求發展就可以了。只要平平穩穩的發展，就是一個好的公司，反而一些有很新想法的員工會被認爲是非常危險、不可靠。

但現在，日本有四項消費上的問題：

一、消費多樣化——由以往的大眾化消費方式，轉變爲要求「與衆不同」。

二、技術平準化——技術上的差距日益縮小。

三、競爭國際化——外國公司的加入競爭。

四、異業種加入——原本非此行業的企業加入戰場競爭。

因爲有以上的消費趨勢演變，若以傳統的競爭方式執行的話，勢必無法在如此競爭激烈的環境中生存。

## 「減點法」與「加點法」

所以，目前在日本的公司企業中，過年高階主管對員工演講時，常常會出現一句話：「挑戰、創造與革新」。由此可見，以往



日本CI專家川部重臣先生來台主講日本導入CI先例

那種「確實、堅實，保守、安定」的形式，已轉換成「挑戰、創造與革新」。以往，那些有許多新點子，有創意卻被視為危險人物的人，至今都已獲得良好的評價。許多公司為了培養這種「挑戰、創造與革新」的職員，花費了很多心血在上面。以日本NTT為例，自公家機關轉為民營機關是要有很大的改革。目前為止，人事評估多以一種「減點法」，意即做一件事情失敗後就扣分的方式來考核人事。使得公司的職員怕多做多錯，只好堅守原有的「確實、堅實，保守、安定」來減少錯誤。其實，當公家機關轉為民營機關，應改採「加點法」的方式，意即當員工都沒有任何表現，即使是失敗了，仍然加一分。若員工表現得很好、成功了，會加三分或五分，甚至給紅利，以鼓勵員工有所表現與發展。

當開始由「減點法」改為「加點法」時

，NTT的社員都非常驚訝。採用初期，NTT員工尚不習慣這種方式，只是在電話中播放牛、羊的叫聲，或在外面賣一些電話卡。此時日本的鐵道公司（JR）覺得NTT用「加點法」，是太極端、激烈的方式，而廢止了原來「年功序列」的措施。JR原本也是國營事業，原名為「日本鐵道」。這種「年功序列」的方式是不管員工在公司內有無表現，只要年資一到便有升遷的機會。自廢止之後，員工如果不能有任何良好表現的話，將一直待在原位不動，不會有升遷的機會。想有什麼升遷的機會，需要特殊的表現才能獲得。

### 「新辦公室」型態

以往，一般公司企業都將公司的利益擺於第一位，社員福利第二，而這現象，已不適用於這個時代了。在考慮公司的利益時，

→ 必須建立一個很好的工作環境為前提，而這是經營者所面臨的問題。如何讓員工挺胸，自信十足地為公司做事，這一理念是經營者所要做到的。能夠尊重與重視員工的這種的觀念，已在日本業界展開來了。舊式的辦公型式是主管階層在最後面，可監視員工們的行動，只注意其工作量而忽略了思考層面的考量。新型的辦公型式改變了舊式呆板、遲鈍的座位方式，而成為不必面對面，各人有自己的隔離空間，讓員工的思考空間有獨立的領域，更能發揮所長。因為時空的變遷，技術上的事物可交給電腦，而人的工作就是思考。

所以，在日本有些公司負責人，把有陽光、有窗戶的地方讓給員工，自己到陽光曬不到的地方，目的在讓員工在好的工作環境，有好的表現。這種方式，不只是讓員工按時上班，而是讓他們都有自己的空間。

根據調查，日本的企業，研究員在下列情況中會有好的表現，激發出創意來。

1. 喝酒時
2. 蹲廁所
3. 在榻榻米上滾動時
4. 散步時
5. 游泳時
6. 玩電動玩具，打柏青哥時

因此，有的公司便在公司內建一個BAR或游泳池，甚至鋪設步道，讓員工發揮最大的能力。

### 青蛙理論

導入CI，最重要的是要有危機意識，有一個叫做「水煮的青蛙現象」理論，那是說，當把一隻青蛙丟進一鍋滾燙的開水中時，它一定立刻本能的一躍而出，企圖逃命。但如果將青蛙放在一鍋冷水中，然後再在鍋

簡  
易

## 水耕蔬菜栽培盒

本社代售

生長快 / 家庭式 / 園藝資材

享受自己種菜的樂趣  
讓綠意美化您的天地

歡迎學術試驗單位、農民及一般消費大眾多加利用，說明書備索，可逕洽本社門市部仲小姐。

尺寸：35×45×13(公分)  
齊全的材料組合，附網罩1個。  
整組購買，每組360元。  
10組以上，每組310元。(一次寄達)  
加購網罩，每個另加60元。(均含郵資)



依季節種植各式蔬菜

豐年社

地址：台北市温州街14號 電話：(02) 3628148  
FAX：(02) 3636724 郵政帳號：0005930-0豐年社

下以慢火煮它，則因熱度是慢慢而來，青蛙根本不知危險，結果最後煮熟，一命嗚呼哀哉。

青蛙理論證明有危機意識，查覺到變化，就該變。

談到改變，舊價值傳統想法、作為，往往成為改革的阻礙。我們可發現在一個機關、企業改革過程中，最常發展二種情形：

一、高層有意改革，找來中堅幹部商談，並指示改革之道，但中堅幹部接受指示後，卻未傳達到下層，全案便胎死腹中。

二、基層有心求變，向中堅幹部反應，但中堅幹部卻說「不」。

由此可見，中堅階層意識的改革最為重要，而這在CI導入中，也是重要一環。

### 結語

依據日本企業所做的CI例子中，台灣

農會可得到許多資料與經驗作參考。並非日本所有的CI案例都是好的，也並非都能符合台灣的情況。希望這次的CI研討會提供的一些想法，台灣方面能加以過濾吸收，為自己走出一條路。



### ● 輕鬆一下 ●

#### <你真幸運>

甲：「內人越來越不像話，高跟鞋一雙比一雙高，居然穿上四吋的了。」

乙：「你真幸運！終於可以在太太面前抬得起頭來了。」（哈哈）



## 阿公說：大力素，有够讚，用有機肥，選大力素

福德 大力素

大力素是本公司多年研究、反覆試驗以最新配方，以活菌為基底的有機質複合肥料。

隨著時代進展，現在農業生產唯有結合農業科技方能達成作物果樹產量最多、品質最佳的目標，本產品即為此觀念下之產物，願以多年研究成果竭誠推薦給農友使用。

福德 大力素

#### (神奇大力素 # 1)

台製複字12801號  
含氮：6.0%  
全磷酐：7.0%  
水溶性磷酐：5.8%  
全氧化鉀：6.0%  
水溶性氧化鉀：4.9%  
有機質：80%

#### (神奇大力素 # 2)

台製複字12802號  
全氮：7.0% 全氧化鉀：4.0%  
全磷酐：4.0% 水溶性氧化鉀：3.0%  
水溶性磷酐：3.0% 有機質：80%

#### (福德大力素 # 12)

台製複字12803號  
全氮：7.5%  
全磷酐：4.5%  
水溶性磷酐：2.5%  
全氧化鉀：3.0%  
水溶性氧化鉀：2.0%  
有機質：80%

# 神奇 大力素

改善土壤活力·提高肥料效率  
降低生產成本

誠徵各縣市經銷商，  
意者請洽



福德 大力素

### 有機肥料專業製造廠：陵鴻企業有限公司

工廠：高雄縣湖內鄉中賢村中正路二段420巷22號 TEL：(07)6906335-6 FAX：(07)6907865  
中區營業處：南投市中興新村光榮東路76號 TEL：(049)339669、337789

福德 大力素

## 阿媽講：老地用對肥，收成笑咪咪