

CI策划实践



第一章 论理篇

第一节 中国CI的“血型”

当今之世界,CI盛行于东西南北各国,形成不同类型的CI,其中有代表性的CI,即美国型CI、日本型CI,还有最年轻和最具潜力和潜质的CI——中国型CI。

作为中国人特别是肩负跨世纪历史使命的一代中国人,在中国土地上,实践和推行的当然应是中国型CI。这并非排外和自大,因西方CI和日本CI,不能解决中国企业的课题,而且在事实上,更完整、更系统和更科学的CI,正是年龄刚9岁的“中国型CI战略”。

所以,有必要在理论概念和作用机理上区分中、美、日三种CI之不同,以明晰中国CI的“血型”。

作为一种“经济文化”,各种CI的形成和演化不是任意行为的结果,而与其历史文化、社会特征、国民心理结构、产业结构、企业形态等背景因素关系极大。下面从理论概念和实务两角度来比较中、美、日三种不同的CI。

一、中、美、日三种CI定义的差异

美国型CI,其定义是:CI是以标准字和标志作为沟通企业和文化的工具^①。

日本型CI,其定义是:CI是一种明确认知企业理念与企业文化的活动^②。

中国型CI,笔者擅定的定义是:CI是企业为达成商业目标所特别构筑的企业发展总体规划战略体系。近年进一步明确为:CI是创造企业优势与创造竞争优势的系统工程。

从字面上比较,“沟通”与“认知”是不同性质的事物概念,所以美国型CI的实质是“工具”,日本型的CI的特征是“活动”。两者的目的不同,美国CI的目的是以“工具”沟通企业与社会,日本是通过“活动”,让社会认知企业的所谓“美感”^③。

中国型CI的目的,是创造企业优势和创造企业竞争优势,所以中国型CI既不只是沟通的工具,也不仅是标榜自誉的活动,而是商战性质的、多元组合的企划战略系统工程。

与“工具”型CI、“活动”型CI相比较,中国CI的“系统工程”是有显著不同的事物概念,是作用机理特殊的“经济文化”、高度实战性的战略工程,这就是中国型CI独特的“血型”。

二、中、美、日CI性质与实务的差异

● 美国型CI可以说是整个西方世界的代表,因此可广义地界定为“美欧型CI”,它只是以视觉设计为中心的CI——VI型CI。

美国型CI就沟通企业理念、标准字、标志等方面实施整体规划设计,创造优秀的视觉识别系统,而不直接参与企业理念系统(MI)的战略策划与企业行为系统(BI)的规范。由于美国的社会特征、产业结构、社会专业分工等客观条件,CI对于企业而言,基本上就是平面设计系统视觉规划,称谓“企业机构形象”。

从VI规划设计角度而言,美国仍代表着世界的最高水准,所以导致日本的许许多多著名企业,均是礼聘美国CI设计大师淘汰原来土俗陈旧的“和”式视觉形象,而创造现代国际化企业视觉系统。如美津浓体育用品、华歌尔内衣、富士胶卷、长银、日本航空、美能达照相机、味之素食品等等(图1,2)。

● 日本型CI是在美国CI进入日本之后,日本充实了MI理念部分而形成的。从CI的基本构成方面,较美国CI更丰富,所以日本自誉“创造了CI理论”,并有人自称日本型CI是最先进的CI,认为超越了美国。

在VI方面,日本型CI在视觉设计方面,水平在逐步接近西欧,但在MI方面,事实上是日本企业的株式会社社训的一种变相的表现,是一种“和”式的企业文化在新的形式上的延伸。所以其理念存在着明显的“自誉化”和“雷同化”的倾向。从其他国家的角度看,日本CI的理念难免有“不自然”、“玄”、“自我感觉好”的印象。

因此,“感谢和奉恩的精神”之类的回报顾客社会的理念,在日本企业中屡见不鲜,如日本某百货企业的企业理念:“人无论贫富,都同样平等,所以到八百伴花一元钱购物的人和花十万元购物的人,都同样是人,所以要一律平等的感谢、奉恩,提供亲切的服务”。又如日本白鹤酒造株式会社CI创意的理念是“超越时空所奉献的心”。类似相同的公式化理念处处可见,最典型的,兹录日本著名建筑公司的MI理念如下:

清水建设——追求更好的品质,透过富裕环境的创造,贡献社会。

长谷工务所——透过创造都市及人类最适合的生活环境,贡献给社会。

竹中工务所——贯彻品质第一,永久提供优良建筑物,以贡献社会。

积水建设——凝视生活,创造居住环境。

间组——自觉有光辉的“间组”传统与社会使命,并追求最佳品质,贡献于塑造富裕环境。

存在决定意识,客观产生文化,可以认为:日本的地理环境、国民心理、历史传统和企业实态造成了日本型CI的形态和实务属性。

● 由于VI型的美国CI和文化型日本CI不适于中国的企业现实课题,基于中国市场经济发育和磨合期的社会背景,相对落后的产业经济发展和企业现代化进程的需要,形成了有异于美、日的,从五千多年传统文化和谋略思想沃土中萌发的中国型CI。

按一般常规的解释,“企业识别系统(简称CI或CIS),它是将企业的经营理念与企业文化整合为明确而统一的概念,再利用视觉设计的技巧,将理念浓缩、转换成具象(或半具象)的图案”。

存在决定意识,正是因平面化的CI,不足以满足我国企业的实质需要,所以中国人扩大了CI的外延,丰富了CI的内涵,形成“系统工程型的CI”,即所谓“中国型CI战略”(图3)。

高度的实战要求,使中国型CI具有比美、日更丰富的MI理念内涵、BI实务内容,构成了中国特有的更完备、更系统的、理论含量更高的CI体系,正是中国使CI从“企业机构形象”和“企业美感”变为(提升)CI“战略工程”。

世界公认完整CI是MI, BI, VI有机地融为一体的CI,但真正在实务方面实现这一原则的,事实上正是中国型CI战略。所以才形成了有异于美、日CI的、运作机理和项目模式独树一帜的中国CI。

中国的CI应当包括除企业内部生产技术性问题的,企业所面临和需要解决的一系列问题,而且也是如此实践的。所以,这是中国型CI区别于美、日CI的基本所在,也因此而认为这是中国型CI必然会胜超美欧以及日本CI的根本原因。

事实上,正是因为扩大了CI“策划”的外延,产生了为解决“问题”的CI

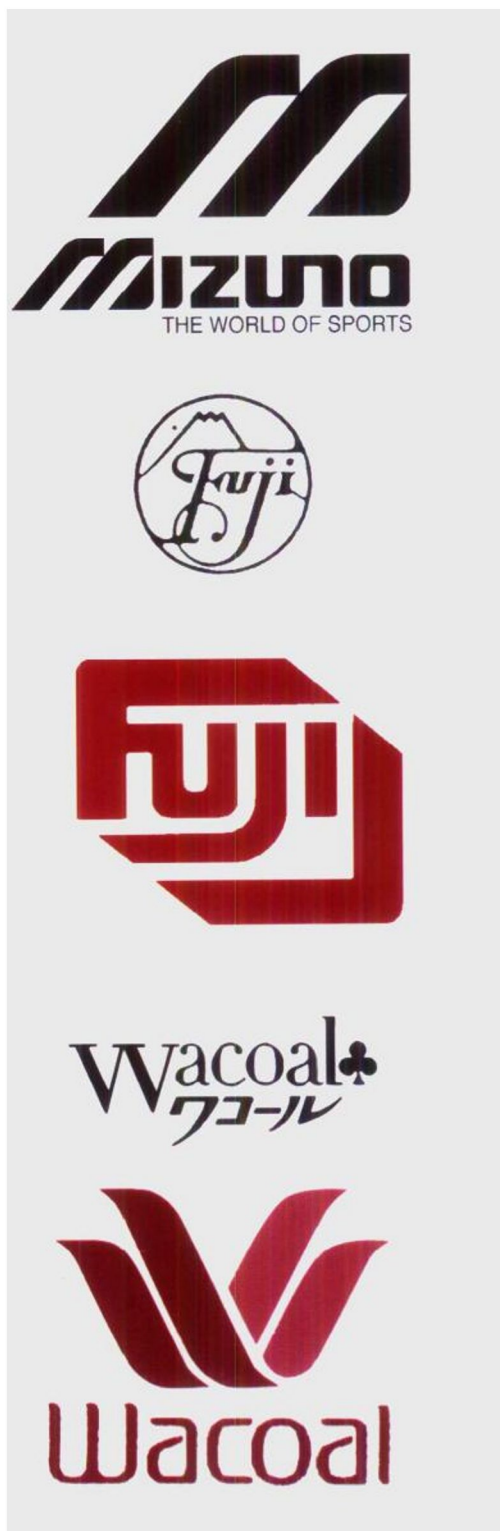


图1 美国兰多设计顾问公司规划设计的日本最著名企业CI

JAL

Japan Airlines



图 2 兰多公司规划设计的日本航空公司新形象



图 3 为界定中、美、日三种CI的定义、属性、作用机理，倡导中国人走自己的CI之路，于1994年在香港出版有针对性的一书

战略。所以，中国型CI已不止于常规意义上的形象塑造、系列化设计，而是**创造性思维**的、可以物化的思想心理活动，是为解决企业课题（生存、发展、进步）而提供创造性成效（成果）所展开的思维、创造过程。

就CI而言，所谓创造性思维，即从新的、多种不同的思维角度，以系统化的程序与方法，认识和处理各种主客观情况、因素，以及各种“问题”，是逻辑思维、形象思维、直觉思维与灵感思维四方面的综合应用。

所以，中国型CI的所谓“策划”，实际上是正向与逆向的线型思维、横向与纵向的平面思维、三维立体思维和多维空间思维，交织组合的“创造体系”。本书中的策划案例，均是这种创造性思维的结果。

正因如此，与美欧型CI、日本型CI相比较，中国型CI特性更凸显，即：能动性、主动性、探索性、预见性、超前性、求异性、独创性、突变性、发散



图4 “不主故常”、“一念之差”、“背道而驰”——CI策划中“非常规”谋略与策略的设置：违背常规，在报纸上公布企业CI绝密文案，以“犯规”谋求“言无不尽”、“晓之以理，动之以情”的产品宣导——免费的、不是广告的广告

性和延伸性构成的总体特质。所以产生“血型”独特的（即概念、性质与实务自成体系）的CI——中国型CI战略（图4，即中国CI案例的策划文案系统文件）。

在本书的各章节，读者可以直接了解这十方面特性的体现与效能。

在事实上，中国CI后来居上。

从理论与实务两方面均已证明：企业导入中国型CI是企业在新的历史条件下，生存竞争的必由之路。

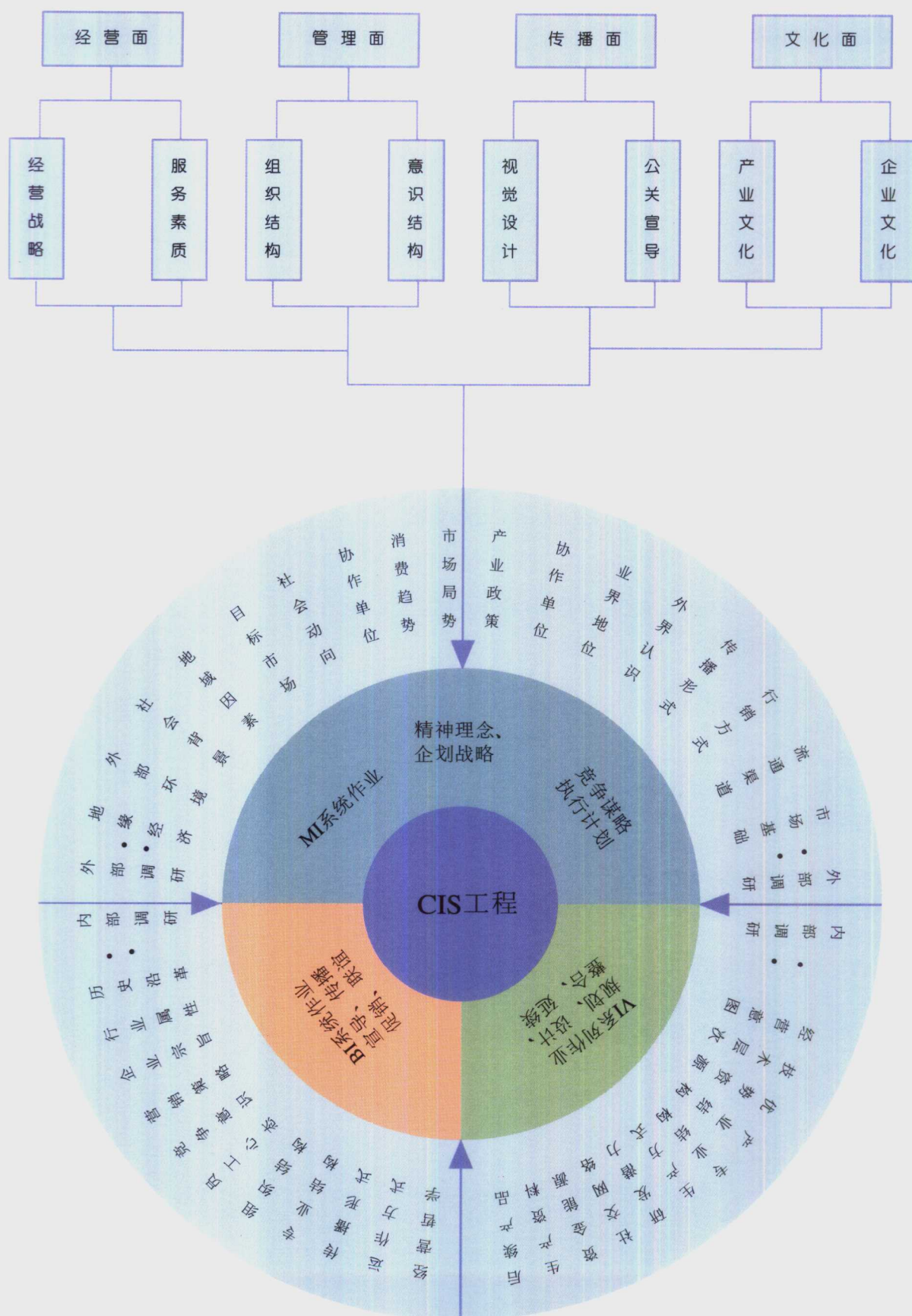
兹例举笔者的实务中设定的运作机制全观图（表1），以作直观表达。需再作补充的是，实战型的、战略型的中国CI，在实际课题的专案中产生了众多的奇谋异略——许许多多恐怕是只有中国人才能创造出来的CI伐谋，如：“以退求进，突破经营瓶颈”、“壮士断臂、危机反弹”、“置换概念，变弱点为优势”、“以概念定位，谋求一语定乾坤”、“敢为天下先、巧为天下先，创造优势与竞争优势”、“异想天开与巧取豪夺”、“己所不欲，‘当’施于人，延寿于目标市场”、“就势、借势、造势”、“以人无我有，谋创我有人无之优势”、“冒险犯规，以求市场突破”、“小题大作，左右全局”、“臆造产品，创造市场和提高单产”等等数百上千计的CI战略与谋略。

《孙子兵法》和《隆中对》的传承者、中国第一代CI作业者群体，在理论和实务中丰富了世界CI的内涵，建立了完整、系统、科学的CI理论，并提升到企划战略——企业发展战略的高度，构筑了中国型CI系统工程崭新的体系。

作为本节的小结，笔者界定中、美、日三型CI的性质，即：

- 中国型CI——战略型CI——系统工程——竞争
- 美国型CI——设计型CI——沟通工具——传递

表 1 中国型 CI 战略系统工程运作机制全视图



● 日本型 CI —— 文化性 CI —— 自誉活动 —— 美化

三、解说“中国型 CI 战略”

● 中国型 CI 的本质是什么？

欧美有欧美型 CI，日本有“日本型 CI”，我们有“中国型 CI”。中国型 CI 到底是什么？我认为中国人的 CI 计划，实际就是**认识论与方法论在企业课题方面的有效组合**。策划、规划、设计、传播等一切，实际上就是认识论与方法论的问题，即怎样“看待”企业主客观两大方面的情况、形势、条件；怎样（以一切可能的系列“方法”）来解决“问题”，从而实现目标，改善（或改变）企业实态，开发（或创造）资源优势，取得有利的市场地位，取得生存发展的有利条件。

所以早些年，依据这一认识，开始构想中国未来的 CI 应是一种什么样的类型，具有什么样的机能和作用机理，设定什么样的项目“规范”，采取什么样的运作方法。

● 中国型 CI 的作用机制是什么？

就本质而言，中国型 CI 的作用机制就是“创造差异”，以“异”形成“优势”，以“优势”谋取成功。

所以，以往各 CI 专案中，大量工作是“千方百计”地“创造差异”，以差异构成优势，以差异凸显优势，胜超同业，赢得企业目标的实现。

● 中国型 CI 职能是什么？

用最通俗、简单的语言说明什么是 CI（中国型 CI）的职能，总结为六个名词，用以概括 CI 全部作业职能，即：

1. 体检医生
2. 调查部长
3. 决策顾问
4. 作战参谋
5. 健身教练
6. 美容专家

● 中国型 CI 的战略思想基础是什么？

战略设定和谋略设计，是中国型 CI 区别于美式 CI 和日本型 CI 的最主要的特征和特质。

中国型 CI 在企业 CI 课题案例中，大量工作内容是研究战略，设计谋略——CI 的策划。这一特征和特质的形成，来源于“上兵伐谋”思想。《孙子兵法》和《隆中对》的认识论与方法论对中国型 CI 的产生与发育，产生了重大的影响。

简而言之，以《孙子兵法》为顶峰，以《隆中对》为经典的中华谋略学（传统权谋学），即中国型的战略思想基础，也可说是思想根源。

● 中国型 CI 的认识论基础

A：在生产力高速发展，科技日益先进的情况下，同行业企业的产品、技术乃至服务必然日益同质化。在这种经济发展、物质生产共性趋势日益明显的现代经济社会，企业与企业的竞争、产品与同类产品的竞争必然由物质面转向非物质面——品牌形象、企业形象。只有以此才能形成“区别”，创造“差异”，各谋优势。所以形象力必然上升为实际上最重要的因素。因此，中国需要以竞争为特征，创造实质性的形象战略——中国型

CI“战略”。

B: 世上不存在无限的市场, 任何产品(或服务)的市场均相对有限。因此, 中国企业在国内环境中的优胜劣汰是必然的社会趋向, 而竞争就更多地必须以品牌作为战略武器、以企业形象作为市场推进器。所以CI对中国企业而言, 应该是创造企业优势和创造竞争优势的“系统工程”。

C: 创造产品不等于创造市场。物质的生产仅仅是营运的前提工作, 更重要的是后者, 是以“所创造的企业优势与竞争优势”来创造市场。而且, 后者远比创造产品困难、复杂。因此客观上中国企业现今最需要的不仅是生产手段和技术条件, 而且更需要软件工程——创造市场的战略体系, 即中国型的CI计划。如果仍一味强调提高质量(我能人亦能), 不从根本上改变“常规、传统观念”, 中国多数企业只能属于“传统思想、常规行为、半原始状态的过去型企业”。这类型企业, 在国际资本、国际跨国企业的进攻中, 只能是日益衰败, 或败多胜少, 甚至沦为附庸。我们的经济主权将被逐步削弱。

D: 现在和今后的竞争, 更多地取决于智能因素, “拼搏”已属过去型、原始型观念行为, “谋战”才是更重要的、更科学的思想行为。“勇者胜”的年代将转向“智者胜”的时代。所以中国人的CI, 如仅仅是平面设计的系统化、统一化、标准化, 是远远不够的, 必须加入并强化市场行为, 即企业营运中的战略、谋略、策略部分。这就是“伐谋、伐交、伐兵、攻城”的策略系统——中国型CI必需的重要组成。

因此, 扩大了CI的外延, 增加了CI的内涵, 将创造性思维、运筹学, 中华古代兵法的谋略体系注入CI并充分活用, 形成所谓第三型CI——中国型CI。即战略策划与平面设计规划结合一体的CI计划。

表2 白沙集团深圳××公司CI工程策划运作机理

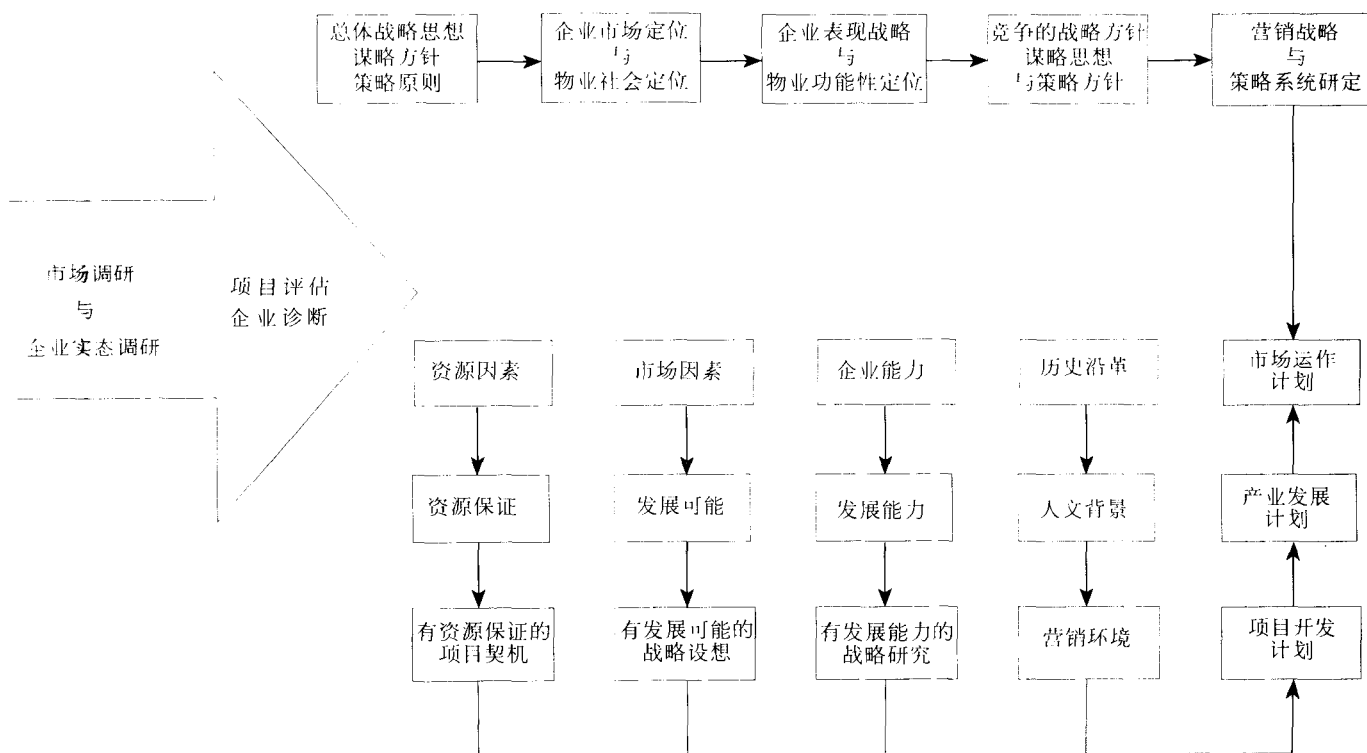
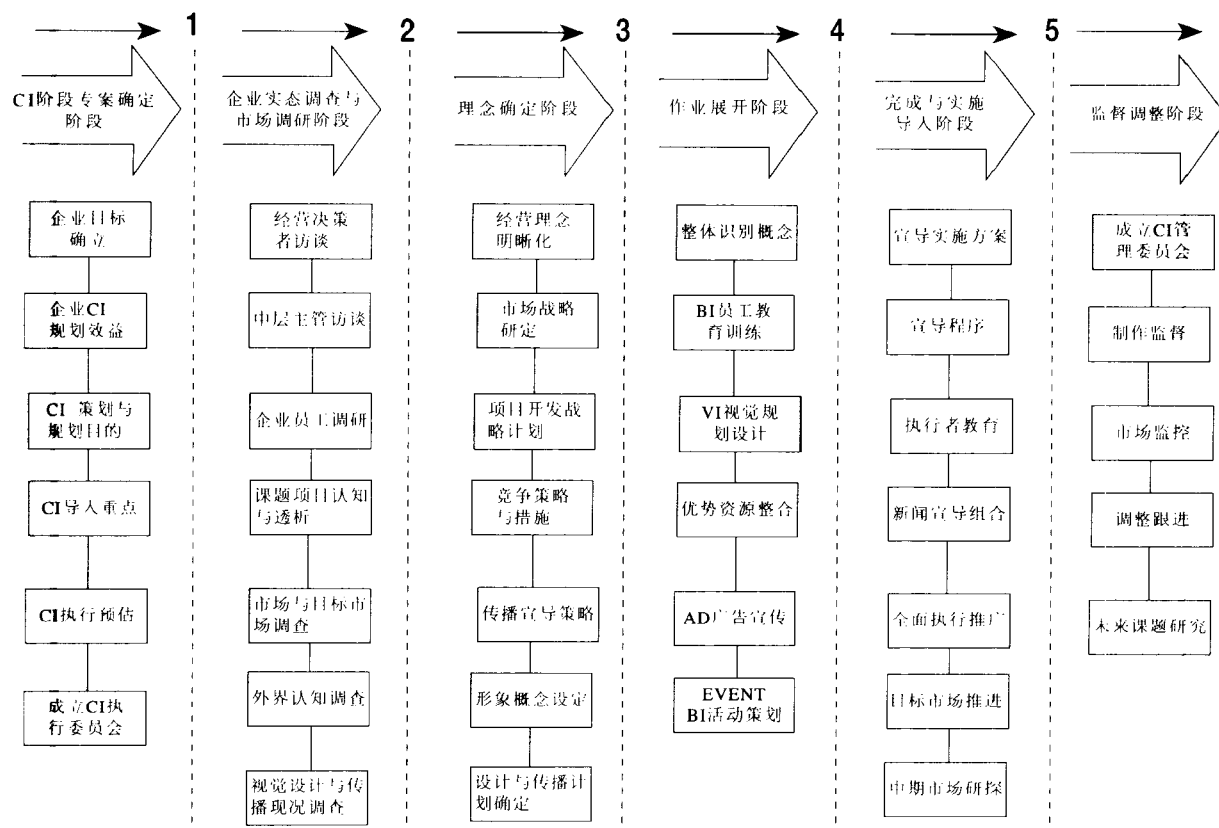


表3 白沙集团深圳××公司CI工程作业流程图



●中国型CI的方法论基础

差异化战略是中国型CI的战略基础，创造差异是中国型CI的原则方法。创造差异，一是充分利用企业的资源优势（往往未被充分认识，更未充分有效利用），二是人为地制造、创造企业不同于同业、产品不同于同类的差异。

“差异”即为数众多、人无我有的异点组合形成优势，优势的结果是不同程度上的成功。

●小结

综上所述，中国型CI战略实质上不是“企业设计计划”，而是“设计企业的系统工程”。为更明晰地解析概念，特藉表2、3供读者审思、参考。

第二节 理念的重要构成——战略与谋略

一、CI理念不是空洞的口号

由于历史和社会的原因，也由于数年前日本CI书籍的陆续流入，对于CI的“理念识别”，存在着概念上和实务方面严重的差误：以为CI的理念就是总结，归纳出一两条精神标语——口号。把MI系统等同于企业精神标语。

此属应革除的CI八股现象。

上节中例举的日本著名建筑公司的企业理念，在日本存在，也许有其道理和必要。但这类公式化、大同小异的理念形态，如在中国类似出现和延展，则是CI的一大误区。要创造企业优势和创造竞争优势，公式化、口号化的精神标语，并无实际作用。创造优势的CI系统工程，需要的是能针对实际课题而能解决实际问题的MI理念系统——企业哲学和企划战略、谋略的多元组合体。

我国企业的理念，读者中必有许多印象。特抄录在北京、天津、上海、长沙、石家庄、长春、武汉、西安、南昌、九江、湛江、广州、汕头、南京、镇江、扬州、太原、咸阳、昆明、南宁、北海、郑州、洛阳、新乡、深圳、杭州、湖州、海口、厦门、贵阳、重庆、成都、合肥、芜湖、哈尔滨、大连、通辽、佳木斯、齐齐哈尔等城市中最常见的实例如下：

团结、求实、拼搏、进取

团结、求实、开拓、进取

求实、开拓、拼搏、奋进

团结、实务、开拓、进取

改革、开放、求实、求精

表4 中国型CI计划执行项目

MI 企业理念系统		BI 企业行为系统	
		对 外	对 内
1. 企业宗旨 2. 企业精神 3. 企业经营哲学 4. 企业文化特征 5. 企业经营策略 6. 产品规划战略 7. 定位战略 —产品定位 —品牌定位 —企业定位 8. 企业表现战略 9. 市场营销战略 10. 企业管理哲学 11. 企业发展战略与计划 12. 企业竞争战略 13. 非常规计划		1. 市场调查 2. 市场推广 3. 促销活动 4. 公共关系 5. 物流处理 6. 售后服务 7. 咨询业务 8. 渠道疏通 9. 同业竞争 10. 企业协作 11. 公益文化	12. 社会联谊 13. 公害对策 14. 回馈社会 1. 企业诊断 2. 产品开发 3. 技术发展 4. 生产运作 5. 干部教育 6. 环境规划 7. 员工培训 8. 质量控制 9. 福利保障
VI 企业识别系统			
		基本要素	应用项目
		1. 企业标志 / 产品商标 2. 企业名称 3. 企业品牌专用字体 (中) 4. 企业品牌专用字体 (英) 5. 企业全名标准字体 (中) 6. 企业全名标准字体 (英) 7. 产品品名标准字体 (中) 8. 产品品名标准字体 (英) 9. 企业标准色 10. 企业造型 / 吉祥图案 11. 企业辅助图案 12. 企业象征图形 13. 企业标识	1. 办公事务用品 2. 产品包装 3. 广告传播 4. 建筑环境 5. 车辆标识 6. 服装制式 7. 展示规划 8. 接待用品 9. 环境标识 10. 规范手册

开拓、拼搏、求实、高效
团结、求实、拼搏、奉献
开拓、奉献、求实、进取
团结、奉献、拼搏、高效

这类大同小异，人皆可用的八字精神标语，从意义上虽然正确，但可适用于任何企业和任何事业单位、任何行业，无半点个性和特点。另一方面，一些企业的CI即将这种精神理念口号作为MI的主要和全部内容，则失去了MI理念系统的本质意义。再则，在市场经济条件下，不具备可运作性（俗称“可操作性”）的精神口号，无助于创造企业优势和创造竞争优势。

中国型CI，其理念系统，之所以称之为“系统”，是因为并非一两条精神标语，而是包括企业总体发展的诸多“工作面”的设定。参看“中国型CI计划执行项目表”（表4），其中MI系统即由众多方面的项目（工作面）构成。换言之，**理念是企业战略发展的系统软件**。

理念系统的内容，不是空洞的标语口号，有别于日本型CI理念，是企业实质性的战略方针、战略路线、战略计划、谋略与策略。兹摘选CI专案中的部分以作具体实例。

中国型CI计划MI理念系统实例举要：

企业宗旨——“从基础上提高中华民族智力素质水平”；

精神信条——“楚虽三户，亡秦必楚”；

经营哲学——“发现今天的社会需要，创造明天的社会市场”；

经营策略——“以退为进，突破经营瓶颈”；

市场战略——“发展绿色食品，研制黑色食品，发明蓝色食品”；

管理哲学——“尽己之力，下；尽人之力，中；尽人之智，上”；

定位战略——“一代名车，中国江铃”；

竞争战略——“以人无我有，创造我有人无之优势”；

发展战略——“开拓内陆‘出海口’，将产品的国内市场延伸到前苏联”；

营销战略——“‘发现’市场盲点，开辟‘第二市场’”^③；

推广战略——“制造‘聪明话题’，以非广告之广告，实施DHA科普教育”；

价值文化——“以人为中心的管理，以创新技术为特征的意识”；

还有，为一弱小的电器公司设定的世无先例的特殊战略，即：“擂台挑战全球对手，毕其功于一役的竞争、传播组合战略（计划以此攻击日、韩等国际名牌VCD机，谋取国内市场的战略优势地位）”。

二、优势应产生于战略与谋略

“战略”，人人皆熟悉的名词，“谋略”，亦然。

战略、战役、战术、谋略、策略，都是历史上、生活中、书本里、报刊上频繁出现的名词。

但是，从中文名词概念到哲学概念，以至在实际运作中，上述这一系列名词，并非人人皆知。

● “战略”，即指导战争全局的计划，决定全局的大政方针。

● “战役”，系指为实现一定的战略目的，在一定的方向和一定的时间内所进行的一系列战斗的总和。

● “战术”，指解决局部问题的方法，进行战斗的原则。

● “谋略”，即为实现特定目标而设定的计划、计策。

● “策略”，则是指在一定的原则思想指导下，根据具体条件而确定的运作原则和方式方法。

中国型CI特质是创造企业优势，基点是竞争，所以CI理念系统——软件系

统，主要是战略策划和为实现战略目标而设定的谋略。因而，本书的重心即战略策划与CI伐谋。

具体而言，什么是战略？

古代之典型一例，即一帝业的战略：

“高筑墙、广积粮，缓称王”，此为审时度势，谋取江山的总体战略（毛泽东主席的“深挖洞，广积粮，不称霸”即源于此语）。

近代堪称典型的，即孙中山先生 80 多年前所著的《建国方略》，这是一部振兴中华的伟大战略宏论。

CI 实务中之战略策划，除前面已举之例外，兹再摘 CI 专案中部分如下：

——发展朝阳产品、取代夕阳工业，谋求未来发展；

——发挥专业优势，利用渠道优势，创造项目优势，以小舞台、大文章，创造中华影业明天辉煌。

什么是谋略，何谓谋略设计，何为伐谋？

我国古代先贤（也包括某些奸雄）谋略杰作多不胜数，如，诸葛亮为解决难题，实现特定目标的计策——“草船借箭”；为谋取战略基地而恢复汉室帝业的“借取荆州”；为建立稳定的战略后方而采取的“七擒七纵”。

又如：盖世英雄项羽，在军力对比悬殊、各路诸侯因畏秦军而停步不前的情况下，为歼灭秦军而设定的“置之死地而后生”的决胜谋略——沉船、毁饭锅，仅留三日粮，断绝本军退路的“破釜沉舟”。西楚霸王项羽亲率楚军，以一当十，击杀秦兵，勇如虎贲，一举歼灭秦军主力（各路旁观之诸侯，莫不胆寒），并坑杀秦降兵 20 万，赢得灭秦的关键一役。楚军破咸阳、烧阿房，短命的秦，二世而亡（实现了“楚虽三户，亡秦必楚”的意志）。也因“破釜沉舟”成为堪称英明的战争谋略。

再如，汉高祖刘邦在得天下后，为保持刘氏天下，而“设计”的方略——诛杀功臣、起用庶人，以及曹操的“挟天子以令诸侯”，皆为明智而缺德之谋略。

具体到 CI 伐谋而言，CI 实务中摘取部分如下：

——臆造新产品，提高“单位面积产量”和创造新市场；

——尽人之力，尽人之智，谋“一己之利”；

——活用废弃物料，创造商品附加值，巧取同业市场；

——发明“机构”，营造“通路”，创造人无我有之优势；

——以设计优势，创造产品事实上的优势，谋求后来居上；

——敢为天下先，巧为天下先，实现天下先；

——“借钩钓鱼”，“买钩钓鱼”，吸引“小皇帝”，以旺丁而旺市；

——辟新路，截人流，截流分洪（红），以路兴园。

战略与谋略，是一对因果关系，谋略是战略的实现条件。谋略与策略，也是相关的事物，策略是谋略的实施条件。战略策划，关系到企业的状态和未来；谋略设计，关系到战略目标能否实现。CI 战略与谋略，对于企业，应具有决定性的意义。

我们众多企业的战略，从严格意义上说，往往还不属于战略，多属企业精神标语和意识文化概念，所以往往不具备战略的机理（作用机制），即并不具备可运作性和实战效应。

有的企业把战术等同于战略，设定“跨世纪的战术”。

其实，世界上还没有哪个企业能靠“战术”实现跨世纪。古今中外，只有跨世纪或成大业的战略，而不可能有跨世纪的“战术”。

什么是战略？中国彩虹电子集团的“雄踞国内，迈向国际”的大公司发展战略和新飞电器有限公司“国内争第一，国际创一流”的发展战略总纲，才是真正意义上的战略。

为阐明什么是战略,什么是CI战略策划?兹例举为某烟草企业草拟的战略大纲,作具体的对比。

● “升级换代,迈向国际现代化未来”战略构想

1. “将功补过”,用“毒害”公众所获得的利润,投向社会公益事业,回报社会,造福大众——以社会责任提升企业形象和增创社会效益。

2. “淡出夕阳工业”,步入利国利民利己的朝阳产业,通过多元化发展,进入未来型企业的先进行列。

3. 权益之计,不以香烟增产获利,而以强化品牌、创新包装提高价位。即在不增产污染和毒害的前提下,在市场衰退期到来之前,多创经济效益。

4. “进攻境外,另辟市场出路”,加大力度,拓展国外市场,与洋烟争夺国际市场,在相对的市场盲点,谋取尽可能可观的市场利润。

5. “寻购产品与技术,逐步改弦易辙,实现升华、另创辉煌”,利用强大的资金实力,寻购其他产品与技术,用重大的投入,创造积极意义的名牌产品,争取跻身于世界“健康产品”名牌企业之林。

6. “权益之策,巧而为之”,通过“异想天开”的奇特创意,创造独异于全世界所有香烟的某一异点,强化产品的特点,创造市场竞争优势(以利上述三与四两个战略目标的实现)。

7. “重整企业格局、实现自身改造”,调整产业结构,派生多家与烟无关之企业,将制烟企业总部改造为管理公司、控股公司,超脱烟业,成长为物业分布合理、并拥有境外企业的现代化、未来型企业集团。

以上七项战略,即设计未来、创造未来的CI理念重要组成——企划战略,其中包含有多方面的谋略与策略,因此,它具有可运作性,也即具有市场运作、商战竞争之实际价值。

第三节 从历史走向未来

一、“围魏救赵”和“草船借箭”的启示

公元前353年,魏国军队围攻赵国国都邯郸,赵国向齐国求救,齐威王派孙臆率军救赵。孙臆并未去赵国攻击魏军,却挥师围攻魏国国都大梁,在赵之魏军为回救本国,急撤返魏地,则赵国解围。此为和中国和世界军事史上堪称典范的兵战伐谋。

公元208年,蜀汉与东吴结盟,合力对付北方之曹魏。东吴军统帅、都督周瑜,忌恨孔明的才智,欲借故除之。周以军中缺箭为由,令诸葛孔明在10日内督造箭矢10万支,逾期则军法从处(当然是斩首)。

孔明知其用意,领令行事,却未造一箭一矢,借船20艘,每船军士30人,船上用青布幔盖,各扎草人千余个,分布于船的两边。在第三天于大雾漫天之时,一字摆开,擂鼓呐喊,近逼曹操水寨。

曹营知东吴军船来攻,又因大雾迷江,恐中埋伏,不敢出战,而令水寨、旱寨急调一万六千多士卒乱箭齐射,结果20艘船,每船中箭五六千支,不费东吴半分力,白赚曹操箭矢10万多支。

我们从古代军事、政治家的权谋与机变中,获得极重要的启示——审时度势、上兵伐谋,乃兵战之根本,军事战争如此,商战亦然,创造优势的CI计划,尤然。

CI设计——VI视觉规划设计,美、欧、日本均有专业书籍及刊物。但CI的策划,并无教科书,也无文案蓝本——美欧CI是平面设计型CI,不含策划之工作内容;日本CI,文化理念加视觉设计,并无真正意义上的、高度实战性的CI战略谋略策划文案拿得出来,也更没有这样的教科书。所以,中国CI的策划,

俱在于中国人的实践和总结，更产生于中国人的新创。得益于“上兵伐谋”思想的启迪，传承我国几千年谋略文化和实践中的新创，产生了世界上最新型的CI，即战略型CI，确立了中国型CI最本质的原则——上兵伐谋，创造企业优势和竞争优势。

自从“孙子兵法”作为世界上第一部军事兵书和最完整的军事理论体系诞生于中国以来，历代先贤、政治军事家都以自身的悟创，丰富了中华谋略学文化的思想宝库。

“围魏救赵”的解题上策、“兵不厌诈”的权谋思想、“四面楚歌”的心理攻势、“合纵连横”的伐交路线、“破彼之破”的谋略思想、“破釜沉舟”的死战求胜、“予之取之”的谋胜之道、“隆中对”的大政方略、“火烧赤壁”的因势设计、“减兵增灶”的惑敌之计、“暗渡陈仓”的巧取策略、“空城羽扇”的千古绝唱、“水淹七军”的就势造势、“七擒七纵”的心战屈兵、“驱虎吞狼”的权谋机变、“灭虢取虞”的战略设计、“卞庄射虎”的火敌良方、“击其惰归”的审时度势，以及东汉司徒王允的连环妙计除董卓，东汉武都太守虞诩的“增灶诓羌兵”，唐代裴行俭的“粮车藏兵破突厥”，无不闪烁着前人智慧的火花。

可谓：泱泱华夏之历史，奇谋异略、权谋机变、谋胜韬略，俯拾皆是，此乃国之所有、民之所用——启迪思维，权谋机变。

萌生于中华五千年文化沃土的中国型CI，汲取先民智慧之营养，谋略智战、运筹哲理，当推各国翘首。传承与新创——从历史走向未来，当力而为之。

二、传统成语的活用与反用

CI的运筹策划，在于如何审时度势，从一切可能的方面，寻求解决“问题”的方法，即制定正确的战略方针、构筑行之有效的谋略系统，以达到创造企业优势、创造竞争优势之目的，这就是CI和中国型的CI。因为，CI不是化妆术（不同于“创造企业美感的日本型CI”），而是企业谋求发展的战略武器和系统设计工程。

正因如此，所以CI运筹策划，不仅善于从我国古代谋略思想与成功案例中汲取教益、多谋、巧谋和善断，而且，还应善于从一切可能的方面，活络思维、谋计设策，以求从各个可能的方面，寻求和发明解决“问题”、创造企业优势的“方法”。

在CI实践中，这种“一切可能的方面”，还包括语言文学，甚至自然界的物种生态（如狡兔三窟、蜘蛛结网的格局、壁虎的断尾保全，蚂蚁的养蚜取蜜等等）方面。

所以，作为上述的必要补充，特别谈一下我国成语的活用与反用，这是另一个意义上的“从历史走向未来”。

我国几千年历史所形成的成语，涵盖面极广，是无数社会事物的高度总结，善于悟其道，则可从不同角度获得新的思路，应用于CI谋略的构想与设定。

例如CI中规律性的战略原则“创造差异、谋取优势”，萌生于潜意识中的成语：“鹤立鸡群”、“卓而不群”、“出类拔萃”。CI专案中重要的战略方针“以人无我有，建立我有人无的优势”，则受益于对“独辟蹊径”、“绝无仅有”和“别开生面”的理悟；曾大获成功的“转换概念，变弱点为优势”的策略方针，是从“尺有所短、寸有所长”、“相反相成”中悟创的权谋；以往CI专案中的“尽人之物、尽人之智，谋一己之利”的策略计划，受启于成语的“楚才晋用”；不同企业的几套CI个案中贯彻的“以多变而保持优异”的战略思想，产生于对成语“不主故常”（意为不拘泥于一个方面）和“出其不意”、“出没无常”哲理性的理解；某CI策划提案中设定的“双刃匕首”的战略设想，产生于成语“一箭双雕”……。

成语中，“调虎离山”、“相机行事”、“移花接木”、“异曲同工”、“事半功倍”、“壮士解腕”、“化零为整”、“珠联璧合”、“声东击西”、“屡见不鲜”、“借题发挥”、“敲山震虎”、“爱屋及乌”，都可从不同角度，转化为CI实务中一些战略与谋略的构思成因，这即所谓的“成语活用”。特别值得一提和值得推介的一个思路是：要善于从贬义的成语中，反取其义，转化为CI战略与谋略策划的思路。这，即成语的反用——中国CI体系中的一项新创。

中国成语中，形容反面事物的成语，几乎占有总体数量的2/5，数量极为可观。如：“异想天开”、“巧取豪夺”、“不合时宜”、“自以为是”、“争长论短”、“朝秦暮楚”、“白日作梦”、“鱼目混珠”、“一念之差”、“借尸还魂”、“狐假虎威”、“别有用心”、“不择手段”、“背道而驰”、“少见多怪”、“有恃无恐”、“火上浇油”、“趁火打劫”、“混淆视听”、“指鹿为马”、“借刀杀人”、“转弯抹角”、“过河拆桥”、“见风使舵”、“攀龙附凤”、“乘人之危”、“落井下石”、“无中生有”、“釜底抽薪”、“自圆其说”等等，皆属贬义之词。但贬义词中也包涵着某种不无道理的“道理”，问题只是从什么角度、基于什么立场、以什么样的目的取而用之。在CI实务中，许多策划方案中的谋略设定，甚至战略构成，实际上都是一些成语的反用。

譬如，“异想天开”系指不切实际的胡思乱想，但却成为若干CI专案中重要的“指导思想”和战略原则。没有“异想”，何来“天开”？所谓“异想”就是创意、创异，就是想人所不敢想的，或想不到的，所以才能超过寻常，获得成功。所谓“天开”，就是指开创新局面和取得成功。“太极工程”CI计划，就是否定原“科技工业园”物业计划，而提出以“太极大观园”和一系列奇怪的实施计划取代，才产生了世界上第一套历史文化CI工程。使这一块52万平方米陷于困境的土地，赢得通向成功的契机，获得地方政府、总后勤部、兰州军区、旅游局、建设部、新华社等各方面超常的关注与支持，出现“天开”的局面。这就是“异想天开”和“无中生有”作用于思维意识的结果。

又如：“巧取豪夺”从来不是好词语，是指剥削阶级欺压劳动人民、鱼肉百姓的丑恶行为。但以“巧取”与“豪夺”两原则构想出若干战略，以及实施的策略计划。因为，“巧取”与“豪夺”，实际上对应了孙子兵法中的“以奇胜、以正合”（孙子曰“凡战者，以正合，以奇胜”），对于CI而言，实为谋势之道。

再如：“一念之差”、“不合时宜”、“背道而驰”，都是形容人的错误判断、错误的行动、非正确而反常的思维与行为。受其“启发”，而反用其道，构成一些CI专案的“非常规”战略与策略计划，藉一念之“差”，创造特异、构成优势，并获得了创造企业优势的成功。

在CI专案中，“臆造新产品，创造新市场”的康宝CI大获成功的谋略，事实上是成语“指鹿为马”和“自圆其说”从另一角度悟“道”所构成的“方法论”；成语“不择手段”则形成“以水平思维方式革除常规定势，在符合道德的前提下，以一切可能想到的方式方法创造竞争优势”的中国型CI的重要指导思想，并派生出CI专案实务中的种种“怪招”。因为有成语“狐假虎威”，才有某CI战略策划中业已成功的“借势造势”的战略与实施计划……。

三、总 结

可以说，在传承古代谋略思想之同时，从传统成语中，研发出众多的、数百上千的“奇谋怪略”——千方百计，以辩证思维运用于企业课题——CI计划，是中国人的CI创举，也是中国型CI之内涵远比美、日CI丰富、理论含量更高的原因。如此言论，并非妄自尊大，而是事实如此。原因归结到一点，即因为中国CI是“从历史走向未来”，所以必然后来居上。而且只要遵循这一路线，明天主导型的CI，必定是中国型CI。

第四节 结 论

一、进入前卫的中国型 CI

我们倡导的 CI 理论与运作模式，所以称为“中国型”，在于有别于美、日，是根据中国企业生存发展的现状，面临和需要解决的一系列问题，把 CI 战略三大系统中 MI（企业理念系统）和 BI（企业行为系统）作为核心和重点。“中国型 CI 战略”的特质（及存在之意义）即：“审时度势，知己知彼，认识昨天、正视今天、看准明天，制定全面、系统、完整的战略系统、策略原则、实施计划（MI），透过周密策划的行为活动系统（BI）和高水准的视觉传达系统（VI），‘伐谋、伐交、伐兵’，创造有利条件，把握有利契机，注入新的活力，达到今天、明天的企业目标，赢得企业生存发展的战略出路——掌握契机，赢得未来”。

作为一种高度实战化的 CI 战略，区别于国外 CI 只着重 VI（视觉识别系统）部分，或偏重于相对抽象的企业理念——精神标语、文化理念，中国型 CI 的实际作用在于指导、协助企业解决诸如怎样分析和认识形势，建立新企业理念，怎样确立经营方针，研究制定市场战略、竞争战略，怎样调整产品结构，或开发新产品创造新市场，怎样有效地进行宣传，怎样创立超越同行的视觉形象等一系列最实际的问题。

任何一种学说或思想，只有当其对人们的社会实践具有实际的指导意义时，才能真正体现其价值，也才能被人们认同和接受。“中国型 CI 战略”是领先时代的超前意识与指导现实的即时性结合。未来企业之间的竞争将由通常零散的战术性竞争上升到 CI 战略层面上的较量。为了在竞争中求得生存和发展，导入 CI 战略，是明智的选择、英明的决断。

导入 CI，为什么不应套用美、欧型 CI，以及日本型 CI，为什么说中国型 CI 才具备可行性与实效性，其根本的原因在于“中国型 CI 战略”极其重视 CI 战略计划的基础工作，即进行严谨、科学、深入的市场调研和企业实态分析、



图 5 以 CI 战略“无中生有”创造的企业——中华影业有限公司；以 CI 策划发明的机构——“中华名人影视制作系列工程委员会”



图 6 中国最弱小的“中华影业有限公司”出资赞助的“中国电影政府奖”1994年颁奖大会



图 7 中华影业有限公司之“中华名人影视制作系列工程”之一、轰动全国百余家新闻媒体的首部作品、十五集连续剧—《农民的儿子》

诊断，真正做到胸有成竹、知己知彼（例如：新飞电器公司CI的调研报告长达1000多万字，山东环达集团等CI的市场与企业内部调研报告均以数十万字计），从而保证了CI战略计划的正确方向，作出科学的判断和预测。更因为中国型CI，充分发挥了中华谋略文化之数千年优势，独创性地运用于企业CI课题，所以为企业奠定了争取胜利的基础。

也许更重要的是，中国型CI已不止于“创造企业优势和创造竞争优势”，更发展到“以CI创造项目，创造项目之优势和其竞争优势”的“超前卫型”CI。

换言之，即通过对主、客观各方面的分析、评估，先完成“无中生有”而设定之项目的CI策划案，然后按方案计划一步步实施，创造企业，发明物业，开创事业，以周密而独特的谋略、策略计划，“创造项目之优势和竞争优势”。

这一新的事物，即所谓的“事前CI”。

这种萌生于中国的“后现实主义”的CI战略，无疑是一创举，更应视为中国人对世界CI事业新的、莫可低估的贡献。

以CI实务为例，即通过事先系统的CI策划案（以及提前完成的VI设计系



图 8 中华影业有限公司的名片与赠品包装