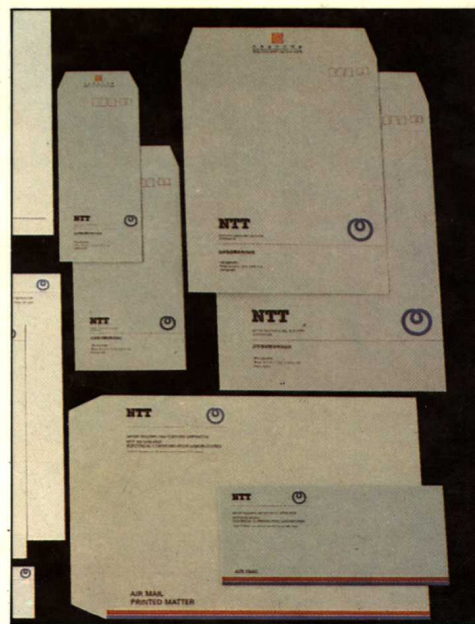
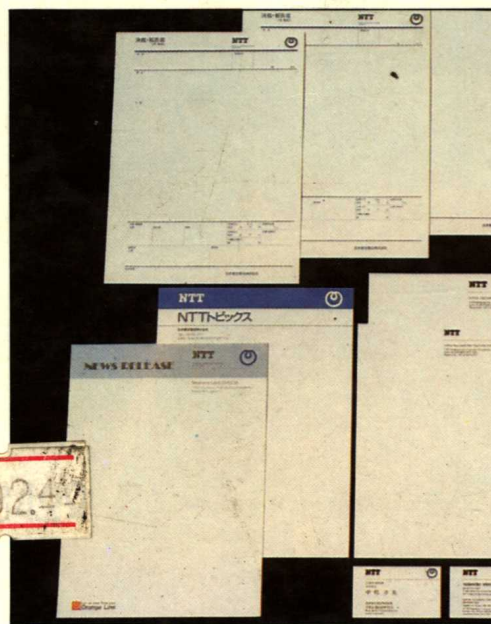
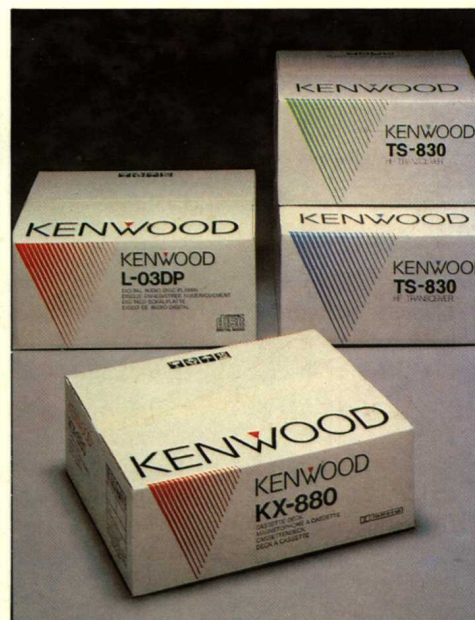


企業形象叢書 3

新CI戰略

山田理英 著

編輯部 編譯



藝風堂

新CI戰略

著 / 山田理英

編譯 / 藝風堂出版社編輯部

編輯顧問 / 林磐聳

序言

優良企業成功的經營方式，向來被商界奉為主臬，「山多利」與「資生堂」二家即為個中翹楚。這些企業的成功之處，在於各自擁有一套自己的經營策略，以及達成目標的方法與途徑。可預知的是，在未來的經營市場上，這些企業然能夠穩健成長著，繼續保持傲人的佳績。

企業界目前正處於有始以來最劇烈的轉型期，不僅是每個人的基本心態改變，甚至連產銷的「結構」都發生相當的變化。因此，在從前被認為是優良企業所不可缺少的經營要素，包括舊有的組織結構、資金、產品、情報……等等，如果仍一成不變，將會予人落伍、與時代脫節的感覺。

既然已經面臨無可避免的轉型期，那麼企業界究竟該以何種對策來因應呢？在衆多登場的策略中，「CI」正是其中之一。事實上「CI」在策略中扮演的角色，並非只侷限在因應轉型期這個目的；其真正身份是所有戰略實施的道具之一。隨著時代轉變，CI的定義也被賦以新內涵，與當初的原始構想產生極大的差異，這一點相當值得企業界重視。最初「CI」是「Corporate Identity」（企業識別）的簡稱，但目前最新的定義，即是將原本屬於CI目的之「Corporate Image（企業形象）的形成」，轉變為CI的真正內涵，仍然簡稱為「CI」。本書所有的討論，即是以CI這種轉變為起點，展開一系列的敘述。

「人類依循意念的導向而行動」，相信各位對這句話並不陌生。企業界往往期待社會大眾，包括公司員工，在經歷過時代變革所帶來的種種經驗後，能夠對公司擬定的企業戰略，產生與之因應配合的共鳴。這種意念正是「CI」的精神所在，更是「人類依循意念的導向而行動」的印證。其實，「CI」並不只限於設計出「Logo」標準字與商標，而是廣泛涉獵任何與形成企業形象有密切關係的因素。這正是本書所堅持的觀點。

根據調查報告顯示，在人類憑感官所接收到的外界情報中，83%是來自視覺的感應；11%則來自聽覺的接收；3.5%由嗅覺感受到；而1.5%是透過觸摸來感覺；另有1%是味覺的感應。經由上述資料可知，企業界如欲使企業戰略發揮高度的效果，固然需規劃出全面的CI作業，而設計出優美的標準字和商標則為重要的條件之一。透過標準字和商標的適切表達，促進社會大眾、內部員工產生與之相應的觀念，進而全心全力地配合公司的企業戰略，完成「CI」戰略的共同目標。

現在，我以具體的案例來說明上述的原理。假設有人要製作「向時代挑戰、獨具創造性新型態的企業」之CI宣傳標語，一定會選擇能激發創造原動力的顏色為標準色；例如紅色系統。如此，設計者運用足以使人感受到強大魄力的紅色，設計出商標，並做大面積的應用。這種經過特別設計的「CI」視覺系統，乃是為了帶動公司內外的個體產生共識，藉以達到吸引個體的目的。吸引人完全投入，是CI戰略中特別重要的目標，若只從語言或設計方面來考慮是不夠的，必須從人、產品、情報等有密切關聯之處著手。至於CI的預算，也應受到重視，畢竟在CI戰略中，「金

錢」扮演著重要的角色。

事實上，金錢對任何事物而言，都是不可或缺的條件。各企業調配資金的方式不一，例如高島屋、西武，將資金靈活調動，並借給子公司產生互動的活力，形成「合體型」的經營形態；佳能、東洋紡織則切斷母公司與子公司的金錢往來關係，由子公司直接向金融機構融資，以提高其成本意識，進而增強經營的活力，這是屬於「分割型」的經營方式。不管企業採用何種經營方式，或者同樣倡導富「創造性」的宣傳標語，各企業對公司內部的進步、情報、資訊的傳達方式，都會造成各種截然不同的影響；經由廣告、海報，小至名片、大至成果的展示，主要是向社會大眾傳遞訊息，使之接受公司所塑造的企業形象，在CI戰略的誘導下，成為與公司具有共同概念的個體。

每當我在廣告專業雜誌上刊登專文，或發表有關CI的演講時，讀者或聽眾最常提出的問題就是：目前市面上有沒有專門討論CI戰略的書籍？事實上，對於CI戰略的討論，還是唱高調、紙上談兵的多，真正能解決問題者少，甚至於連指導業者如何在企業戰略中，使用標準字、商標的資料或書籍，也幾乎沒有。若以商品的「生命週期」為目前CI戰略的發展作注腳，則過去的CI是「導入期」，屬於嘗試錯誤的階段；現在的CI已進入「成長期」，許多的問題點與成功點，也漸漸地明朗清晰起來。

隨著CI的日受重視，各家說法紛紛出現，雖已屆「成長期」，但不知不覺中仍產生不少偏差的觀念，所以，本書針對這個問題，提出4個澄清要點，供大家參考：

①切勿只從表面來認知CI。本書特別深入淺出，從人人易懂的CI層面，舉出實例說明CI的深刻內涵。

②市面之CI書籍所語焉不詳的地方，正是本書全力澄清的焦點；並指導大家如何在商業戰場中，成功地利用CI這個利器。

③幫助企業尋找屬於自己的CI戰略。每個企業的目的、性質多不同，對CI的選擇當然也就不同，所以要認清狀況，切忌盲從。

④各個企業都是CI的戰場，不可小看、輕忽它的存在。

本書是將筆者在廣告專業雜誌上所刊載的文章，及在各地演講的講稿，重新串連、整理，並補充各種資料而成的CI專書。

本書的編成，要感激多年來交往的編輯朋友，以及殷切期待盼望的讀者，還有那些邀我演講的企業團體，他們的溫情令我難忘。若非他們的鼓勵與肯定，恐怕我對CI也難有更新更深刻的體認。其他如企業形象方面的資料，許多是由日本經濟新聞社所提供，在此謹向各位幫助我的人謹表謝意！

山田理英

新CI戰略 目錄

- 2 • 序言
- 4 • 目錄
- 5 • **【壹】CI 是實現企業戰略的武器**
- 6 • (一) CI 的大轉變
- 10 • (二) 實行 CI 戰略的六步驟
- 23 • **【貳】多角化經營的 CI 戰略**
- 24 • (一) 革新技術的企業宣言
- 38 • (二) 多角化以及公司名稱的戰略陷阱
- 41 • **【參】重塑企業形象的戰略要點**
- 42 • (一) 如何使企業蛻變
- 60 • (二) 變更公司名稱的戰略
- 73 • (三) 企業戰略和標準字的關係
- 78 • (四) 影響標誌形象的因素
- 85 • **【肆】促銷商品的 CI**
- 86 • (一) 成功的形象戰略
- 90 • (二) 現代生活的產物 / 電腦和「圓」
- 94 • (三) 結合企業形象和銷售活動
- 96 • (四) 結合企業形象的行銷戰略
- 99 • **【伍】企業理念決定企業的差別**
- 100 • (一) 企業理念左右企業的體質
- 107 • (二) 週年慶 / 新生命的開始
- 117 • (三) 將企業理念體質化
- 123 • **【陸】向時代挑戰的新 CI**
- 124 • (一) 順應時代潮流的新 CI
- 132 • (二) 新人類和企業理念
- 137 • (三) 以歷史觀點檢討企業理念
- 139 • **【柒】敏銳的消費者與 CI 戰略**
- 140 • (一) 發揮廣告戰略的正面魅力
- 143 • (二) 廣告活動的正面意義

CI 是實現企業 戰略的武器

【壹】CI 是實現企業戰略的武器

(一)CI的大轉變

◆如何造成敵我差異

近年來，CI 戰略的應用已成為企業界的熱門話題。但問題是，如何在各企業均普遍導入CI 的情況下，仍能突顯出企業本身獨特的形象呢？在「塑造獨特的企業形象」這個前提下，各企業必須從CI 的內涵上著手，自根本尋找與其他公司不同的作法，才能發揮CI 的功效。

CI 普受重視的情形，可由日本通三省於昭和59年(1984年)，以零售商為對象所作的調查中，找到明顯證據。按資料數據顯示：對於強化CI 感到「非常重視」的企業占36.1%；至於「和其他公司同樣重視」者，占59.9%；其他「完全不關心」者則占5.9%。由此可知，幾乎所有企業都會為塑造企業形象，而對CI 或多或少表現出關切態度。

有關CI 功用的證明，在廣告客戶協會的調查中可得到應驗。據該調查顯示，企業團體眼中，「以提高企業形象或提高商標形象為目標的廣告促銷活動」。連續三年高居排行榜第二位，其次是「包含CI 的廣告促銷活動」。從這二個項目看來，現代企業是多麼重視形象呀！尤其是昭和60年(1985年)時，導入CI 的企業已達129家，平均每3天就會有1家企業投入CI 的行列，其驚人的魅力與影響力，由此可見一斑了。

透過以上資料的分析，可知單靠實行CI 絕無法自同業間脫穎而出，所以筆者反復強調「塑造獨特企業形象」的重要性。現在已經是進入深層的CI 內涵時代，唯有能夠掌握CI 內涵，製造出與對手之間差別性的企業，方能取得CI 成功的關鍵。

◆美、日對CI觀點的差異

如果要實施高品質的CI 戰略，就必須知曉其重點何在；在瞭解重點之前，首先得知道什麼是CI？一般而言，CI 的定義有兩種：

- ① CI 是一種明確地認知企業理念與企業文化的活動。
- ② CI 是以標準字和商標作為溝通企業理念與企業文化的工具。

但是對於CI 的認知，美國與日本的觀點可說是大相逕庭。假如不曾察覺此點，而冒然地以日本CI 的形象，委之於美國的CI 製作人，那結果可就嚴重囉！

美國CI 製作人所堅持的CI 理念為上述第②種定義，對於第①種CI 定義，採取不接觸的姿態。這種情形可由許多直接參與美國著名CI 戰略的公司，如L & M公司、百事可樂公司等工作人員的態度中，得知美方的CI 理念。以上是旅居美國的著名日籍CI 製作人T·先生，特別提出的見解。

日本CI 製作人的情形則恰恰相反，在作法上是採取對第①種CI 的

重新創造，然後把改頭換面的第①種CI 理念應用到第②種CI 定義上；或者是和美國的作風一樣活動，專力於標準字和商標的製作。不過就今日的狀況看來，日本企業界仍然樂於實施以第①種理念為中心的CI 戰略，而且有日益增多的趨勢。至於為什麼會產生由第①種CI 活動轉化為第②種CI 理念的情形呢？現在我們就以實際的案例來說明。

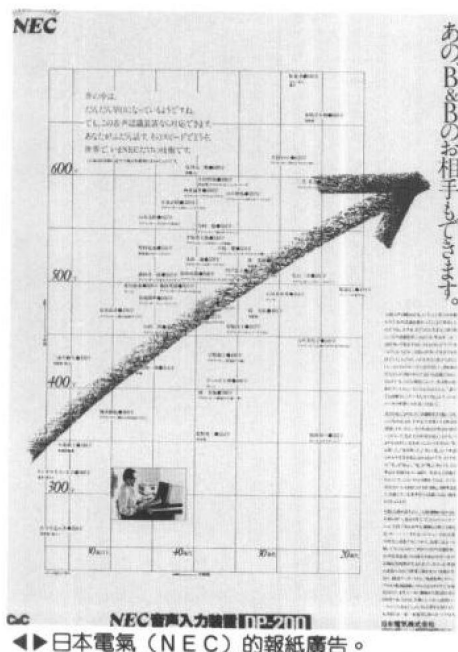
在日本較早實行CI 的公司，大榮、MAZDA 均接受美國式的CI 作風，只在溝通企業理念、標準字、商標方面下功夫，專力於視覺統合的作業，以標準字、商標標準化作為CI 戰略的核心。但漸漸地有些企業注意到，單單在商標的視覺效果上動腦筋，似乎無法達到預期的目標；同時，此一CI 戰略的製作者，在這方面也與企業界產生相同的體認。於是，CI 製作者開始和部分企業聯手，轉從第①種CI 定義的層面來出擊。

◆日本電氣的奇蹟

當美國的CI 製作者仍固守視覺設計的同時，企業理念與文化所展現的CI 戰略效力，已經在日本開花結果，成為一種不可動搖的事實了。

美國著名CI 製作者T·先生也曾經發表過一段言論：人類有其變與不變的特質，如果落實於CI 製作上，所謂「不變」的部份，正是認知企業理念與文化的活動，所呈現的乃是思考的方法和性格，一如人格的中心部份，那是不容易為外界所改變的；然而，企業理念與標準字、商標的溝通形式，則屬於生理上的變化，會隨著職業、環境、家庭…等外在影響而改變，故為CI 易變部分。然而在實際的CI 戰場上，變與不變是否真的如此涇渭分明？恐怕未必吧！

在日本方面，日本電氣經由C & C的CI 宣傳攻勢，充分運用CI 戰略



NEC音声入力装置
◀▶日本電氣 (NEC) 的報紙廣告。

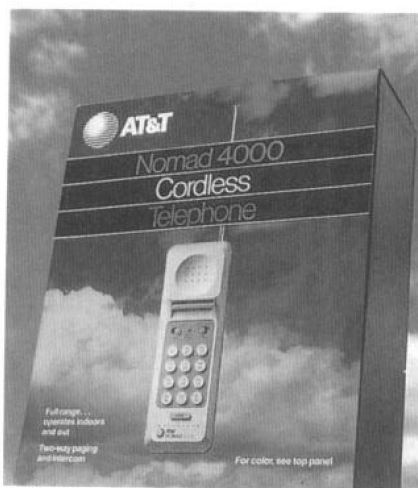
，將 T·先生認為難以施行改造的企業理念與企業文化，從企業根本重新再創造，終於改頭換面而贏得成功。轉變過程中的「革新順序」，據日本產業研究所做的報告顯示：在日本企業中，日本電氣的業績高居第二位；高科技化之主力製品與高附加價值的營業收益部門「交替」生產計畫高居第一位；而多樣化的革新則居第四位；若論翻新製品方面，則居第三位；在組織上的革新是居第十五位；但在企業上的革新，乃為空前的大成功。

事實上，美國的 CI 製作者，並非對第①種 CI 理念完全無知，只是他們認為那一部分的工作應給其他人做，例如：企業內部的專責人員，經營顧問等，他們都不斷地為 CI 理念與文化，奉獻心力與智慧。然而，目前成為美國新媒體企業的 AT & T 公司，號稱以「商標」攻佔了整個世界商場，卻突破了美國的 CI 窠臼，亦專力於企業理念與文化的認知活動，在熱鬧的 CI 戰場上大有斬獲，戰績斐然。

■企業導入 CI 實例 / AT&T 公司



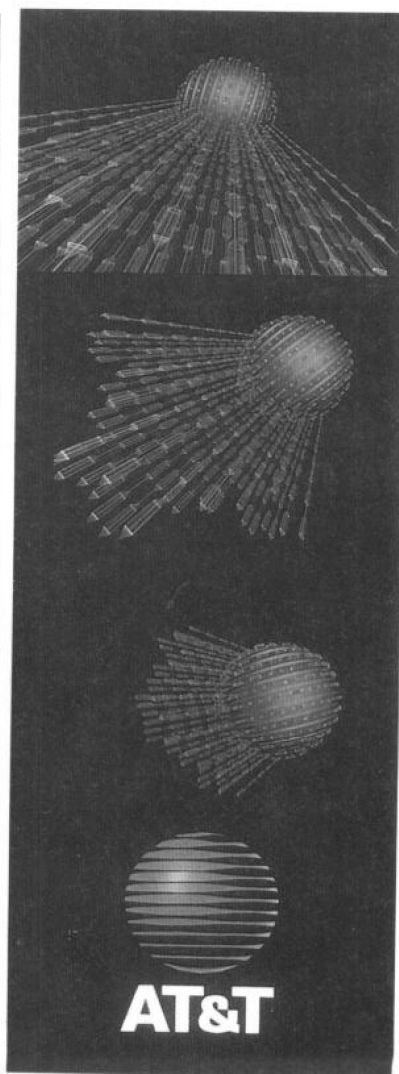
●企業標誌、標準字。



●產品包裝。



●車輛。



●CF廣告。



◆CI的目的何在

製作高品質的CI要注意那些重點？其實前面所述的美國CI戰略形式，是「以標準字和商標作為溝通企業理念與企業文化的工具」。的確，借助視覺情報來溝通企業理念與企業文化，是美國CI的重點之一。然而CI並不僅僅只是溝通的工具。當我們切實地檢討CI的成功率時，會發現原來其中尚有許多足以左右CI成效的變數。所以我們在運用CI的同時，應該將CI所要溝通的部分，先以企業戰略加以改變掌握，方能取得成功的金鑰匙！

CI的目的何在？首先應瞭解「人類是一種依循意念而行動的動物」。若是將CI運用成功的部份加以總括分析，所得結論是：

① CI的運用不限定在標準字與商標而已，凡是能夠加以利用的物品，都派得上用場，並以五官作為傳達訊息的途徑。

②讓公司內外達成共識，具有與公司之企業理念及企業戰略行動一致的意念。

如此，則既可避免由美國CI概念所引發的誤解，又可以尋找出屬於自己的適用形式。因此舊有的CI——「CORPORATE IDENTITY」簡稱，已不合乎今日對於CI的新認知與新內涵了。現在，日本對於CI的新定義：「CORPORATED IMAGE的形成」，要比原來的簡稱恰當得多了。

當我們由實例來看日本與美國的CI戰略時，會發現好幾個以CI來形成企業形象的案例。但是當我們想依企業戰略的類別來加以整理時，卻缺乏可參考的書籍。何種企業戰爭適合採用何種CI戰略？CI戰略的關鍵何在？這兩方面的深入研究一直乏人整理、分析。因此，本書就從這兩方面著手，希望能夠為這段CI戰史，作完美的補白。

(二)實行CI戰略的六步驟

◆CI戰略的分解程序

根據上一單元對CI目的所作的討論結果顯示：

① CI的運用是經由五官感覺來傳達訊息。

② CI的運用是要促使公司內外達成共識，皆抱持與公司企業理念及企業戰略行動一致的意念。

但是，企業團體究竟該如何具體地實施CI戰略呢？詳細地劃分，可從6個步驟來推進CI戰略：

①制定明確的企業理念及企業戰略。

②使公司內外皆能按照公司所施行的企業戰略來行動。為了達到這個目的，就得灌輸員工明確的企業理念，並使之產生相呼應的支持意念。因此應預先規定誘導和啟發的重點，才有可依循的方向。

③制定了啟發和誘導的重點後，即可著手於標準字及商標的設計。

④將製作完成的標準字及商標，應用於公司事務用品及各式廣告中。

⑤將標準字及商標的應用原則，編成指導手冊，使之廣為運用並大量出現於公司內外。

⑥在實施CI戰略期間，每位員工都必須以公司的企業理念為重心。不論是招考人員、接洽生意、廣告，甚至對話，務必按企業戰略來行動，依指導手冊而行事，如此方能使公司內外迅速進入戰略情況，產生與之配合的理念。

在下面各篇中，將針對這6個步驟提出幾點注意事項，作為讀者參考之用。

◆影響企業戰略的因素

如前所述，CI戰略中的第一項步驟就是：制定明確的企業理念以及企業戰略。因為「企業理念」及企業戰略，正是CI戰略的核心所在。

目前，企業界正處於兵荒馬亂的變革時期，一切都與昔日經驗大不相同。所以，若想在當今的變動中求得生存之道，必定要具有洞燭先機的慧眼，以及超越時代變化的遠見。如此，方能有助於審視「企業理念」和「企業戰略」的正確程度，使之更為踏實易行。

現代的日本廠商，在建立企業戰略的時候，最重視的是「技術因素」。
但是根據以往的統計數字顯示：

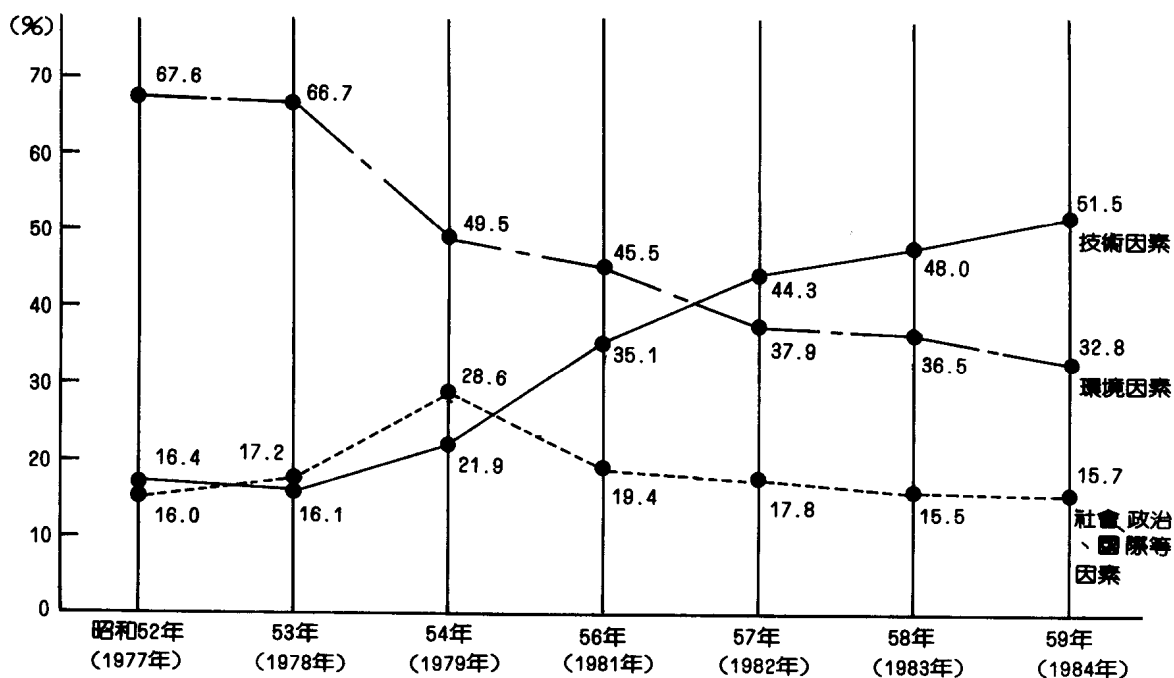
昭和52年（1977年）只有16.4%的廠商重視技術。

昭和59年（1984年）則有51.5%的廠商給予技術應有的重視。

時至今日，全日本的廠商莫不視技術為影響企業生命的因素，其重視程度已達到頂點了。

關於「經濟因素」對日本企業戰略所構成的影響，在昭和52年（1977年）為67.6%，已佔有相當高的百分比，表示廠商十分重視經濟因素所帶來的訊息；而昭和59年（1984年）則降為32.8%，可見廠商不再受制於經濟方面的變化了。至於其他如社會、政治、國際……等因素，在昭和59年（1984年）佔有15.7%，只具有微乎其微的影響力。

從以上的統計數據中，不難發現衆多因素間奇妙的消長現象。當經濟



●影響企業戰略的因素。

因素在早期企業界占有舉足輕重的地位時，技術只是個可有可無的小角色；但是在競爭劇烈的20世紀工商社會中，經濟不再是唯一的天平，講究實力的技術開始登上百分比王座，成為現代企業戰略中真正的王牌。所以，有遠見的企業家，便掌握這種變化趨勢，在技術上精益求精，而不至受限於經濟上起起落落的現象。

日本的流通業者曾做過一次全面性的調查，根據所得的百分比顯示：流通業中，重視消費者的所得，以及價格動向等經濟因素者，昭和57年（1982年）為66.4%，但昭和59年（1984年）則提高為83.7%。

至於重視技術因素的流通業者，昭和57年（1982年）為5.0%，至昭和59年（1984年）則提高為8.4%。其他像日幣升值、通貨膨脹……等，也都是影響流通業的重要因素。

看完以上資料，是否令你想起「如何造成敵我差異是CI的關鍵」這句名言？假如某企業的競爭對手，只是技術上與某企業勢均力敵，那麼大可運用剛才所介紹的數據，作為重新謀定企業戰略的參考。但是現在所出現的競爭對手，真的只有技術方面的競爭嗎？

目前，各企業的實力其實都處於伯仲之間，單是加強技術似乎無法達到脫穎而出的效果。因此，強調「差異化」的企業形象，成為企業對手間的熱門話題。既然要走差異化這條路，那麼普通性的企業戰略及企業理念，就不合乎需要了。

企業經營者應以有遠見的新眼光，重新審量考核經濟、技術、社會等因素，希望能藉此建立一套新的企業理念以及企業戰略，成為領先時代的新CI戰略。日本東京 RAYONNE 就是最好的例子。

這家公司的產品中，以纖維的銷售狀況最佳，至今仍占有6成強！但是公司的負責人伊藤昌壽先生，對這一點持有不同的看法。他認為纖維產品已至飽和、成長期，遠景非常不樂觀，公司應該把握時機，轉變產業結構，並塑造新的企業形象。

全新的東京RAYONNE，必須強調以化學、電子工學、生物學相結合的形象，成為走在新化學時代最先端的有力企業。

當該公司興高采烈地迎接創業60週年慶的同時，就對過去實施的企業戰略重新檢討，提出了「東京 RAYONNE 對社會的貢獻：讓消費者享受更便宜的商品，使從業員享受更安定的生活，公司股東則享受更豐厚的福利」之標語。這個新企業理念經由公司刊物的傳播，使得全體員工在邁向61年的里程碑時，有了更明確的努力方向。

同時，這家公司也制定了幾條重要的大方針：

企業理念——全新價值的再創造

經營方針——重視人、市場走向、革新經營。

座右銘——更接近消費者、勤於開拓市場，以強勁快捷作為活力的象徵。

如此，清清楚楚地把大方針標示明白，使員工瞭解公司的方向以及達成目標的方法。這正是企業戰略第一步驟的主要作法。

◆制定明確的戰略目標

曾經有一位經營者說過：「從前，有人說：『即使得拚上這條命，我也不退縮！』，像這樣有魄力又有個性的作法，連我都躍躍欲試了。」

的確，強調魄力與個性的拚命作為，在企業經營上自有其重要性。但是在現代，企業的經營正處於極大的變革期，所以我想提出2點注意事項，以供大家參考：

①準備改變企業戰略的目標時，必須看清楚狀況，再審慎地作決定。

②制定明確的目標後，再發揮有魄力、有個性的拚命作風，才是切合實際的作法。

實行CI戰略的第一個步驟，最主要的就是先訂立明確的目標，否則光是要求公司內外的員工拚命去做，也未必能造就一片美好遠景。

根據調查數字顯示，大約51%的董事長，能對10年後的長期發展，具有透關的遠見；至於沒有遠見的董事長，只占了11.3%而已。公司在小型的零售商中，會擬定長期計劃的經營者，占有73.9%；其他有股票上市的企業為85.7%；專賣店是71.4%；超級市場店61.4%。這項數據顯示：絕大多數的企業都擁有長期計劃。

不知讀者是否還記得「如何造成敵我差異是CI的關鍵」這句名言？其實企業界對於當前的現狀，有截然不同的兩種看法；一為保守現狀派，一為未來先驅派。無論是那一派的經營者，在遠見及敵我差異方面的思考，皆不外乎兩種途徑：

①從員工的腦力激盪活動中，搜集富有創意的暗示和構想，再選擇表現獨特的長期遠見。

②由經營者自己獨力構想。

真正有實力的經營者，能透過各種形象正當的管道，取得具有創意的遠見，並且能獨具慧眼、果斷實行，永遠站在時代的前端，決不落伍。

松下電器社長山下俊彥先生（今為顧問），曾經表示過：當家電部門的營業額正高，而且利潤極佳的時候，誰想說服這個部門轉變行銷方向，那簡直是不可能的事——但是，一旦10個人中有9個人都以為有危機時，再考慮轉變行銷方向，都已經太遲了……，這實在是至理名言啊！

另外，BOSTON CONSULTING GROUP 的社長B·D·韓德森先生說：「倘若公司方針突然產生極劇烈的轉變，這類緊迫的狀況不太可能是由公司內部所引發的。」可以肯定的是，激烈的商業戰爭往往才是使公司方針轉變的重要因素。然而，企業家如何在商場中戰勝競爭對手呢？韓德森先生表示：「若想勝過競爭對手，則身為經營者的你，至少要實行下列3件事，方能馬到成功……」。

①制定優秀的企業戰略，並以最明確的形式表達出來。

②必須具有掃除變革障礙的領導能力。

③最重要的一點，當全公司都極力反對勢在必行的變革時，正是經營者力排衆議，發揮領導能力的大好時機。

◆設定一流的「形象概念」

實施CI戰略的第二步驟，就是設定「形象概念」。

企業經營者須讓公司內外人員，能夠全力按照第一步驟所擬定的企業戰略來行動。但是，如何使公司內外人員達成共識，抱持著配合企業戰略的意念呢？而意念所代表的實質內涵又是什麼？又該如何對他們說明配合的方法？這些問題就是實施企業戰略第二步驟的重點了。

企業經營者，究竟包括那些團體呢？他們是：

- ①消費者社會。
- ②股東社會。
- ③金融社會。
- ④員工社會。企業羣社會。
- ⑤員工組成之指導者社會。
- ⑥流通業預備會員社會。
- ⑦對手企業社會。
- ⑧納入業者社會。
- ⑨圍繞工廠設備的地域社會。
- ⑩從事稅務、政府許可、輸出方面的公有官方社會。
- ⑪新聞及雜誌、電視等領導輿論界的傳播界人士社會。

除了上面所列各個團體外，尚有許多企業沒有列進去。因為他們尚未明白實行CI的步驟及重點，往往糊里糊塗地實施CI。所以嚴格地說，未被列出者，就是不夠資格稱為企業經營者的企業團體。

現在以實際的案例來說明。曾有個食品公司問道：「目前市場上新產品的種類衆多，能否提出有效的促銷方法，增加本公司新產品的市場佔有率？」據瞭解，該食品公司的產品屬於強勢商品，只要擺在商店裡，就可以銷售一空。因此，該公司的顧問就建議公司控制產品的流通量，使產品在各商店裡，均能保持最佳銷售位置的陳列特權。

為什麼流通量是新產品銷售成績的重要關鍵？理由很簡單，根據統計顯示：

①廠商若是為商品做鉅額廣告，則銷售成績會呈等比例成長；其調查所得為78.6%。

②一流廠商的商品，是消費者選購的考慮要素；其調查所得為41.4%。

③出售該廠商的商品，利潤較豐厚，是零售業樂於促銷的主要原因；其調查所得為22.8%。

由此可知，「一流形象」能夠使該公司商品得到41.4%的銷售保證，這比廣告和利潤都來得有吸引力。相信商店在進貨時，一定會把一流廠商的商品列為優先考慮對象，並且提供最佳的銷售位置，以維繫該店是與一流商品相等的企業形象。

那麼，如何塑造一流廠商的形象呢？真正一流的食品公司，特別強調

「安定、信賴、規模、技術」。所以食品公司如想打出「一流企業」的形象，就必須在這4項要點上多費功夫；並且時時與流通業者溝通，說明公司的努力方針及企業形象。唯有如此積極力行，才能建立起被社會大眾所公認的一流形象。

以上所做的討論，乃針對「形象概念」而發。實施CI戰略的第二步驟，正是設定「形象概念」這一因素，並實際力行地去完成它。

◆使「形象概念」具體化

實施CI戰略的第三步驟，是將制定完成的企業理念應用於標準字及商標。

儘管已經設定良好的企業理念，可是在尚未尋找出完美的表達形式之前，CI戰略失敗的機率仍然很大，所以將「確定的形象概念應用於基本項目」的工具，是第三步驟的主要重點。

目前市面上很少有專門的書籍，指導企業如何去塑造形象。因此，我在這裏就為大家做一番簡單的介紹與認識。

跡見學園女子大學的岡野健二教授，曾提出這樣的觀念：不論是思考體系或是行為樣式，其根柢的意念都是由意識、個人潛意識、集合潛意識，這3者交錯組合而成。現在就把第二步驟的「形象概念」工作，以意識、個人潛意識、集合的潛意識這3項，來為公司名稱、標準字、商標、公司專用字體、標準色、宣傳標語……等，作具體的訴求，使得形象概念能真實地固定於基本項目之上。

看完這段敘述，似乎一切都比預期的要簡單容易很多，但是其間卻不無陷阱。

許多企業在進行標準字、商標、標準色及主題曲等的討論時，實際上都是以董事長或者是全體員工的喜好，作為選擇的依據，但是這兩種人的看法，通常是CI危機的所在。以下的實例正足以說明。

某企業在擬定企業目標和企業理念時，雖然強調是「熱情的企業」，可是根據以往的經營狀況顯示，這家企業在內部體質上傾向消極。而且員工士氣低迷、精神不振。現在若是將企業的標準字……等，全數交由員工去選擇，結果一定會與「熱情的企業」背道而馳。因為消極低沈的員工，對於熱情的聲音、色彩、形狀，會抱持抗拒的反應。

諸如此類的企業，實在不勝枚舉。他們喜歡高唱「未來充滿熱情」，但是對企業戰略的施行，既缺乏認識與直覺，也罕有長期計劃。結果，企業的「熱情」目標，不論在色彩、音樂、圖案上，沒有一項達到預期的整體效果。或許企業界有成功的例子，但失敗者卻佔大多數！在此，不得不慎重的再度提出呼籲，請企業界正視專業知識的重要性。

現在，就讓我們從醫學的觀點來看色彩語言的作用。藍色與綠色，具有安定神經的作用，能使浮動不安的神經鎮靜穩定下來；黃色和紅色，則充滿活力，使人感到興奮，並且能引發創造力。

一般而言，員工對於語言雖具有選擇的理性，但是對於獨特而且抽象的色彩、造型、語言，恐怕就沒有理性選擇的素養了。他們所作的選擇，往往只是當時個人情緒及情感的反應，根本與企業目標毫無關係。

由此可知，要求士氣低沉、精神不振的員工，選出合乎「對未來充滿熱情」的色彩、形狀、聲音，根本是不可能的。即使是那些熟悉企業目標的人士，仍可能流著潛意識的血，對安定的現狀有強烈的依賴感，而根本不想改變。這樣的人，各企業都有，而且絕非少數。

也許有人會說，企業界真正懂得企業戰略的人既已不多，更何況是那些成天作設計的藝術家！他們更不可能做出基於企業戰略的CI，選出合乎企業目標的色彩、形狀及音樂。然而，事實真是如此嗎？恐怕未必。

其實，如果要將企業理念及CI目標明確辨別，使形象概念能化成具體的標準字、商標，最重要的就是培養出「共鳴」的力學。若能確實掌握住這個科學理論，使它定型於企業目標的實踐中，就可以據此全力創造，完成CI的實行工作了。

◆五官是最佳的溝通管道

制定出適當的企業理念，並將之形象化後，接下來就是選擇標語，以及如何讓公司的形象深入社會大眾的意識層中。因此第三步驟的工作，即是把意識層中傳達企業理念的標語，化成聲音、色彩、形狀，以便於製作成標準字及商標，讓凡是看過這些形象的人都能過目不忘，並且產生雙向之意念溝通的效果。

打個比方，假設某企業的企業理念及企業形象為「永遠的生命」、「踏實」、「理想」、「感性」、「充滿自信」、「和平」、「新鮮」、「希望」…等。那麼其「形象概念」在經過聯想之後，可以用「綠色」來表達，使凡是看過綠色標準色的人，都能聯想到該企業，以及其特有的形象。

綠色是一種能提高味覺以及嗅覺的顏色，由它所聯想出來的公司歌及廣告歌是以「Fa」為中心的音樂；而由綠色所聯想到的標準字、商標形狀，為六角形；至於包裝的聯想則為20面體。這樣的聯想，是將企業理念和企業形象轉化為具體形象後，透過五官感覺作為溝通公司內外的最佳溝通管道。

假如，某企業制定出傾向於熱情的企業理念，則應採用紅色做為標準色；商標形狀是正方形；包裝以立方體為佳；音樂要以「Do」為中心，才能產生最大的效果。如果企業偏好黃色，那就該以三角形為標準形狀；音樂要以「La」為中心。其他像藍色的形狀為球形、圓形，音樂為「So」；紫色的形狀為蛋形……，音樂為「Do、La」。

如此，以五官感覺來控制具體化的形象概念，正是另一種形式的創造。而此一創造，是運用所有想像得到的感覺管道，向人的意識及潛意識層發出訊息，以取得企業形象的有力定型。

總而言之，「共鳴」正是運用一連串互不相關的事物，比如不同的音樂、不同的形狀、不同的色彩，但是卻能使你產生完整的企業形象。這樣有