

企業形象叢書 5

企業形象戰略

八卷俊雄 著 / 編輯部 編譯



藝風堂

936268

F272
28092

F272
28092

企業形象戰略

著 / 八卷俊雄 (日)

編譯 / 藝風堂出版社編輯部

編輯顧問 / 林磐聳

序言

「企業廣告」是從美國「Institutional Advertising」或「Corporate Advertising」翻譯出來的名詞。早在「日經廣告手帖」（日本經濟新聞社刊／月刊）的1957年11月號中，笠井由男先生（當時正負責日野汽車的推銷工作）即曾撰文介紹「Institutional廣告」一詞，但尚未正式翻譯成「企業廣告」。當時流行的名詞是「PR廣告」，而笠井由男先生所發表的這篇文章——「Institutional Advertising」，與PR廣告有所區別（註1）。1960年，日本能率協會出版了一本名為「企業廣告」的書，從此，「企業廣告」便在日本成為固定的專有名詞。

另一方面，1956年「形象」（K・E・波比著）一書出版（註2）後，「企業形象」這個名詞，便開始被採用於經營戰略中。每日新聞社的「經濟人」週刊，曾製作過「形象商人」的特輯，所謂「販賣形象的商人」，即指廣告公司。到了1961年，鑽石出版社出版了「企業形象戰略」一書，從此以後，在經營戰略的廣告中，企業形象戰略逐漸佔有重要地位。

當時，日本政府發表了所得倍增計劃和貿易資本自由化計劃，日本國內正處於剛要邁入經濟高度成長的時期，許多企業均滿懷希望，朝著國際化和經營多角化的目標而著手計劃，並對顧客或公司員工展現企業發展的形象，期望能對企業的成長路線產生推動作用。然而，在經濟高度成長的末期，爆發了商品缺陷、地域問題等，使得日本企業界為了改善這些不利

的形象而費盡心思，例如：第一次世界石油危機以及接下來的物價狂飆時代，是企業形象受損最嚴重的時期，必須付出極大的代價來從事復建工作。

到了80年代，日本經濟呈現低成長的趨勢，市場則在低成長的景氣中逐漸細分化。因此，在這種銷售領域未增加的局面下，市場佔有率之爭就成為企業戰略的焦點。各企業為了確保細分化的市場據點，促進企業訊息傳遞活動的效率化，在訊息傳遞方面的情報以及情報來源的統一問題上，必須處理妥當；而這類工作便屬於C I戰略之一。因此，日本企業界的焦點又轉移到C I戰略，正式邁入第三次對企業廣告和企業形象的高度關心時期。

在1960年代，日經廣告研究所認為形象的管理工作，是必要而有益的作業，因此以股票上市的企業為主要對象，接連對200家以上的公司進行「企業形象調查」，並且對每一次的調查作業和調查結果都能加以妥善的運用。本書也搜集了這20年間的企業形象調查結果，一併加以整理。由於日經廣告研究所的形象調查已持續進行了許多年，有些資料不免顯得老舊，如果讀者在閱讀本書前，能夠先瞭解上述的時代背景，將更易掌握本書的詳細內容。

註1：「日經廣告手帖」1957年11月號P.6～P.7。

註2：Keneth E Boulding “The Image-Knowledge in Life and Society” (The University of Macmilan Press)。日本於1962年由大川信明翻譯而出版了「形象」(誠信書局刊行)

八卷俊雄

企業形象戰略 目錄

- 2 ● 序言
 - 4 ● 目錄
 - 5 ● 第Ⅰ單元企業形象戰略
 - 6 ● 【壹】企業形象的時代
 - 13 ● 【貳】企業形象戰略的手段 / 訊息傳遞入門
 - 20 ● 【參】訊息傳遞和企業形象
 - 39 ● 【肆】企業形象調查
 - 45 ● 第Ⅱ單元企業形象戰術
 - 46 ● 【壹】PR / PA
 - 54 ● 【貳】宣傳廣告的條件和企劃
 - 63 ● 【參】企業廣告和企業形象
 - 70 ● 【肆】企業形象戰略和公司名稱的功用
 - 76 ● 【伍】社區關係活動的現況
 - 86 ● 【陸】大型活動策劃
 - 104 ● 【柒】企業傳達和CI
 - 120 ● 【捌】徵才廣告
 - 125 ● 第Ⅲ單元形象個論
 - 126 ● 【壹】美國的企業廣告
 - 131 ● 【貳】中小企業的BI和CI
 - 131 ● (一)提高品牌形象的方法
 - 136 ● (二)中小企業的CI戰略 / 如何展現穩定的企業個性
 - 146 ● 【參】歐美企業的形象戰略
-

企業形象戰略

第 I 單元 企業形象戰略

【壹】企業形象的時代

◆ 形成企業形象的要素

企業形象指企業的關係者對企業所抱持的想法。和企業有關之各環境中的人，自然與企業產生某種關係，而這些人便依循自我對企業的觀感來判斷、評價企業。例如：當消費者想購買某一商品時，面對多種品牌的同一類商品，如果無法判斷那一個商品較好，往往就會根據各品牌的舊有形象，作為選購標準。當我們選擇到某公司就職時，也會根據企業形象來判斷公司的好壞吧！或者，一般人在購買股票時，地區居民發起抨擊某企業的運動時，同樣也會以企業形象作為憑藉。

隨著企業的成長發展，企業關係者的人數也隨之呈飛躍性的增長，而企業被評價的機率便逐漸升高。過去，當企業規模甚小時，經營者或董事長、總經理可直接訪問企業的相關人士，說明公司的種種觀念和作法，使各關係者簡單地產生對這個企業的某種形象。然而到了現代，企業關係者的數量過多時，就必須採取計劃性、意圖性的運作方式，來塑造企業形象，以免產生怪異、失敗的形象。

■ CI 戰略是企業的基本戰略

那麼，形成企業形象的要素為何？簡單而言，企業的訊息傳遞活動形成了企業形象，包括企業的建築物、商品、服務、員工、廣告、信封、信紙、招牌、交通工具、名片、員工的服裝……等，都與企業形象有關。因此，企業的訊息傳遞活動，必須能充分反映企業，而將這類情報活動加以統合的經營政策，就稱為企業識別（CI）戰略。近年來，實施 CI 戰略的企業非常多，而且隨著企業的發展，各企業的態勢、內容也產生變化，每一家企業都相當渴望導入 CI，使得日本進入 CI 戰略的時代。

CI 戰略在日本的歷史相當悠久。「資生堂」從昭和初期，便藉著花草形的設計而塑造獨特的企業形象。Suntory（山多利）公司在第二次世界大戰後，則由宣傳部負責控制公司所散發的一切情報。

■ 人為的訊息傳遞活動

單靠外在事務的力量，無法塑造企業形象，最重要的是「人」的運作。過去，訊息傳遞活動主要由人來進行，後來覺得人的力量薄弱，才以其他事物來代替傳遞的工作。如果想在日本全國及全世界中，光靠「人」的四處走動來宣傳企業，實在是不可能的事；也就是基於這層考慮，「物」便登場成為訊息傳遞的工具。由於訊息傳遞技術的進步，「物」的情報傳遞範圍愈來愈大，然而其根本基礎仍須仰賴「人」的控制力量。所以，不僅是經營者，公司裡的每一位員工都必須特別重視訊息傳遞活動，那些想要徹底實施 CI 戰略的企業，更應從員工的意識調查來著手。

數年前，當日本的地區居民運動正蓬勃發展時，茂原市進行居民的意

識調查，接著並舉辦團體訪問的調查活動。茂原市內有日立製作所和三井東壓的工廠，均屬於有名的大工廠。茂原市由於馬路狹窄，上下班時間經常塞車，而其關鍵因素就在於這二家工廠的員工開轎車上下班。日立製作所的廠長瞭解此一情況後，便下了一道命令：公司員工的住宅離工廠未超過3公里以上者，不可開汽車上下班。當時，茂原市恰好有一個由8人組成的團體訪問團，訪問了一位日立公司的職員，由此而透露出廠長禁止員工開汽車上下班的事，這位職員又說：「我住的地方，離日立製作所3公里以上，但是我仍然騎腳踏車上下班。」。由此，使得調查人員對日立製作所的企業形象感覺甚佳。可見這位職員的一句話，對日立製作所的企業形象有極大的貢獻。其他，日立製作所日常業務的詢問枱或總機人員也很注意此點，對公司的企業形象產生良好影響。

■運用媒體的訊息傳遞活動

過去的訊息傳遞活動，多以活字印刷為止，現在則加入了聲音和影像，所以念起來順口的公司名稱、形體好看的標準字和標誌，便相當佔優勢。例如：「鉄」字，分開來是「失金」，因此大多數公司都不願採用「鉄」字，而採用「鐵」字。又如「学」看起來沒什麼份量，所以「學」字較通行。當然，以印刷物為主的訊息傳遞活動，的確仍有其重要性。我們「聽」到某些名稱時，常不易判斷其正確的文字寫法（音同字異的情形很多），有些企業認為這種情況容易分散企業形象，便乾脆不用漢字作公司名稱。曾有一段時期，許多企業為了加強企業形象，紛紛採用片假名的名稱，結果顯示，這種作法確實有助於銷售金額的提升。例如：1958年東通公司改為ソニー(SONY)，1961年進行新市場的開發計劃；福音電機公司改為ペイオニア(POINEER，中譯為先鋒)，三美電機公司改為ミツミ(MITSUMI)，春日無線工業改為トリオ(TORIO)；如此接二連三，許多企業都藉著更改公司名稱為片假名的機會，成功地開拓了新市場。這類採用片假名的公司，都能提高企業形象，有助於發展國際間的市場活動，而且這類悅耳的名稱也更能打動顧客的心。例如：SONY 很容易發音，因此易博得消費者的認同。

公司名稱和標誌或標語組合的形式，一般稱之為標準字。過去，單純而且具強力感的標準字評價較高，現在則具有輕快感的標準字才會受到歡迎——這類標準字能予人視覺、聽覺上的快適感。標語具有傳達企業形象的功能，但它的傳達理論主要是考慮接受者方面的因素而形成，例如：在市場學的教科書中，鐵路公司均寫為「運輸公司」，電影公司則為「娛樂公司」；這都是為了傳達消費者「行」的需要和「娛樂」需要。

◆企業廣告

形成企業形象的因素很多，「企業廣告」是其中主要的關鍵點。企業廣告的直接目的便是塑造企業形象，在企業本身的完全控制之下，發揮最大的效率。在日本國內，企業廣告最旺盛的時期出現了3次，各有其形成背景。1960年，日本政府發表所得倍增計劃，一般的民間企業紛紛採取相

應措施，一窩蜂地加強設備方面的投資。事實上，早在日本政府發表所得倍增計劃的5年前，日本就已經在經濟白皮書中宣告非戰後時代的評價。1960年也是日本企業向全世界展開飛躍性的發展、企業情緒高漲的一年。因此，各企業利用廣告媒體，宣傳企業本身的龐大規模，以及國際化的發展方向。當時的知名廣告，例如：

- 橫越海洋而到達世界各角落的日本美味，請大家以此美味來慶祝新的一年吧！您同時也能聆聽到春天來臨的腳步聲。(江間章子。1960年，龜甲萬醬油公司)。

- 爲了您的肌膚，今年請使用花王香皂！花王香皂今年將飛往世界各國，我們帶著您長久以來所慣用的新花王香皂同行……(兒島明子。1960年，花王香皂)。

- 集合了生產明日新藥的人才——擁有400位研究員的團體合作(1960年，武田製藥)。

然而，日本國內不久便產生了反對的浪潮。第一次的反對浪潮是1961年，第二次則發生於東京奧運會之後，使得企業廣告逐漸走下坡，甚至產生「企業廣告無用論」的說法。

第二個企業廣告的旺盛期，發生在1970年，也就是第一個旺盛期的10年後。1969年6月，日本外銷到美國的汽車，被指責具有某些缺點；接著，10月時又被發現輸往美國的食品甜味料Cyclamate，含有致癌物質。由於美國接連指出了這兩種有缺點的商品，對日本各企業的影響非常大，也使每一家企業開始強化本身的社會責任感。3年後，爆發了世界性的石油危機，對企業的批評也愈來愈盛，所以企業必須表現出對社會的企業良心。

這類企業廣告的主旨對美國國民性而言，是一種很坦白的表現法，屬於「反論型」。另外，尚有一種「反省型」的企業廣告，認為適當的指摘是正確的。

例如：福特汽車公司「We listen better」的廣告。布羅克塔&姜布爾公司所指出：「想以相同的價格、相同的洗滌效果，生產無磷化的清潔劑，實在是非常困難」，就是反省型的廣告。日本國內也有一些類似的廣告例，例如：「豐田公司對於一百萬日圓的外銷汽車，都抱持著負責服務的技術」(1970，豐田汽車公司)、「追求人與汽車的調和」(1971，日產汽車公司)，都屬於直接性的反省型廣告例。但一般而言，爲了緩和大眾的反企業情緒，所以出現了许多反轉型的企業廣告，例如：「從激烈轉變爲優美」(1970年，全錄公司)，或「讓人類享受美食，不僅能保持愉悅的心情，也會使地球充滿和平的氣息」(1971年，龜甲萬醬油公司)。

1970年正值日本舉辦萬國博覽會的時期，所以出現了情報化社會的論調，而重視未來性的企業廣告也愈來愈多，尤其是家電業界的廣告更是如此。例如：「爸爸……電視機也能向你拜年……家庭式新聞傳真機(Home-FAX)將於70年代前期與大家見面」(1970年，松下電器公司)「爲您介紹70年代的新聞……未來的新聞傳真媒體將要誕生了，從3萬8千公里遠的地



● SEIKO(精工)公司的電視廣告。

方所傳來的電波，請大家拭目以待……」(1970年，三菱電機公司)等。

萬國博覽會閉幕後，接著便遇到世界性的景氣低迷期，3年後又爆發了世界石油危機，物價急遽波動，經濟景況仍是一片低迷。所以70年代前期，日本國內對企業廣告興趣缺缺，處於低潮狀態。

10年後，即1980年，景氣開始回昇，許多減產經營的企業終於回復信心。此時，技術、市場等產生變化，企業以穩定的態度，重新開始企業廣告，進入了第三個廣告旺盛期，內容則著重於傳達企業在分業體制中所扮演的角色。

「我們與時間站在同一方」(1979年，精工錶公司)，這則廣告提醒大眾關心寶貴的時間，又如「相同的一段時間，對有教養的人而言，他們所感受到的時間，遠比缺乏教養的人長；一個在社會上成功的人更會感受到時間的寶貴；就人的性別而言，女性比男性感受到的時間長；主管比部屬感覺到的時間短……面對光線的人比背對光線的人，感受到的時間更長

GIFT CLOCK



● SEIKO(精工)公司藉著強烈的時間意識，讓人聯想到精工錶，強化該公司的形象。

……」。這類廣告喚起大眾對時間的關心；換言之，藉著強烈的時間意識，讓人聯想到精工錶，是該公司的一項戰略——在人們的時間意識中，一定存有精工錶公司的印象。

「追求真正的清潔和優雅」（1980年，花王香皂公司），這則廣告呼籲大家注重清潔，並且在維持日常生活的清潔感時，能迅速地聯想到該公司。花王公司從1977年後，一直在新聞廣告中採用這類文句的企業廣告，剛開始時曾以「清淨風土記」為名。

上述重視企業形象的廣告，當然應該基於消費者的需要來提出構想。「技術本位的○○公司」、「傳統的○○公司」、「值得信賴的○○公司」等企業廣告，都是宣傳歷史悠久的公司。但是，考慮市場的需求，亦即消費者的需要是一件不容忽視的事，當然也須選擇消費者的基本需求，這是在提出企業廣告的構想時，一定要注意的事。「傳遞訊息的ITT」、「世界性的PAN AM」等，都是考慮消費者需求的廣告。

如此，藉著企業廣告而奠定企業形象的穩固基礎後，只要提起清潔便讓人聯想到花王香皂，關心時間的寶貴時就會升起精工錶的印象，想到家時就會考慮○○公司的產品，想購買休閒服時容易想起○○公司的專門代理商；這些都是借助於能產生反射效果的企業廣告。

◆企業形象戰略的重點

以下是10年間的企業形象調查結果之分析：

①企業形象的形成過程是長期性的，極少在短期之內發生變化。角川書店則是一個較特殊的例子，在極短的時間內就創造飛躍性的成功，建立「善於宣傳廣告」的形象。其他，富士通公司和西武百貨等，都是經過長期的努力才使公司的形象轉好。

②除了廣告，公開的宣傳活動對企業形象之塑造，也有其不可輕忽的效用。例如熱心於宣傳活動的新力公司、本田公司等，都能一直維持良好的形象評價。

③企業利用廣告宣傳，可提供經過選擇的企業情報。如果透過大眾傳播媒體，傳達企業的獨立災害或事故，將會產生何種效果？例如：發生公害、有缺點的商品，瀆職、強盜等事件時，雖然公司往往會依照美國的處理方式來處置，但不可避免的，這些事件必然會損傷該公司的企業形象。當然，最好的辦法便是避免這種事態的發生，一旦發生了，也不能逃避，而應勇於改過，儘速面對社會大眾，展現企業實態並傳達出正直的形象，然後再想辦法擬出因禍得福的對策。有時，雖然發生了對公司不利的事件，卻反而提高了公司的知名度，增加被評價的機率。原本知名度不高的公司發生事件後，由於報紙的大肆宣傳，不管被報導的內容是好是壞，都增加了讓消費者評價的機會。

④企業形象之消長必須考慮公司與競爭對手間的相對活動。例如：公司極力推行強力的形象戰略時，如果競爭對手實施了更強力的戰略，則雙方的宣傳效果就會互相抵消，即宣傳廣告的效果不大，如果其中一方能掌

KADOKAWA TRAVEL HAND BOOK



カドカワ トラベル ハンドブック 海外シリーズ 第1期全巻大増刷出来!

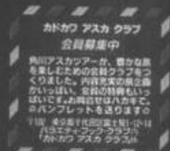
①パリ1300円②ハワイ1300円③香港(マカオ・広州・桂林)1300円④ローマ1300円⑤ロンドン1300円
⑥北京・上海1300円⑦ニューヨーク1300円⑧シンガポール1300円⑨グアム1200円⑩サイパン1200円

第2期刊行予定(昭和62年7月)

⑪パリ⑫サンセリヌス⑬サンフランシスコ⑭ドイツ⑮スイス⑯バンクーバー⑰カナディアンロッキー

続刊予定

⑱オーストラリア⑳ウーロン⑪ザルツブルグ⑫韓国⑬バンコク⑭スペイン



角川書店

〒100 東京都千代田区千代田 1-3-3 角川書店 TEL 03-238-8442 営業部 TEL 03-238-8424 編集部 TEL 03-238-8425 印刷部 TEL 03-238-8426

●角川書店の雑誌広告。

握先機，在對方尚未採取行動時率先推動，成果會較顯著。

⑤對企業形象作項目的因素分析時，大致可將之分為外觀形象、市場形象及技術形象，這三者也代表過去、現在、未來的形象。

⑥企業形象常可分為一流評價和二流以下的評價。對金融機構來說，主要的評價項目是外觀形象，而商社・經銷商是市場形象，製造廠商則是技術形象。

⑦關於社會責任形象方面，一般消費者的意識並不強烈，不及大眾傳播重視的程度。實際上，平日即能感受到企業的社會責任形象者，並不常見。

⑧如果從廣告費的回收效果來衡量企業形象時，由於廣告費的回收效果是根據銷售金額的比率來計算，所以可能會輸給競爭對手。此時，企業排名在第二位以下的廠商，就會領悟到企業形象之塑造與經營戰略本身，根本不可分離。著名的資生堂化粧品、富士照相軟片工業公司、家庭電化產品的松下電器公司等，在第二次大戰之前的知名度並不高，甚至在大戰

SHISEIDO




エイテン
オメデトウ
サラナル
カツヤク
ヲ
イノル

新大陸で迎える新しいデウス新
しい時代、やはり勢力の甲斐はある
ものだ。と願をゆるめつつジツ
と手を見る。髪を見る。働き盛りと
いえず、自ら盛りでないのか、やし
い、わが髪にも栄えあれ、不老林は
髪の新陳代謝を助ける薬用育毛剤です。

薬用 不老林

(医薬部外品) 3,500円・1,000円

●資生堂の報紙廣告。

結束後到1950年代前半期，這些公司在同業間的排名都不是第一。然而，這些公司後來能躋身排名第一的高知名度行列，主要的理由是這些公司在某一段期間，大力施行了飛躍性的戰略。例如：資生堂在1952～1953年設立專門銷售部門，富士軟片也在1958、1959年增加投資，松下電器在1965年時，一一設立顧問和零售業。能夠位居某業界的冠軍，對公司的企業形象十分有利。那些排名在前的企業，其廣告活動之效果大於排名在後的企業，因此排名不高的企業，其企業形象和企業戰略之間應當建立密切的關連，才能發揮良好的效果。

⑨如果企業大力推行的飛躍工作失敗了，就會有倒閉的危險。因此，安全的企業形象戰略也就是市場分配戰略，須以某場所為焦點，先確立企業的位置。例如花王「清潔」形象或精工錶「時間」形象之廣告宣傳戰略，對排名在後的企業而言，範圍太廣泛，並不適合。形象評價不高的企業，最好只針對年輕人或一個地區，例如：以關東地區為廣告訴求重點，或針對某種生活形式，以分類的小市場為目標。

有一段時期，日本很流行生活形式的廣告戰略。例如：「為什麼不換新的鐘錶？」（1980，精工錶），「男人要經常面帶笑容」（1980，米賽爾諾公司），「換了眼鏡，人生也隨之改變」（1980，丸井公司），「換上睡衣，讓你享受女英雄的氣氛」（1980，華歌爾公司）等。如此，把鐘錶視若衣服的顧客層，性格開朗的男性，視眼鏡為服飾般的顧客層，以T・P・O來改變服裝的顧客層；也就是針對有上述潛在欲求的階層。這類廣告宣傳活動並非以全日本為對象，所以也不須支出龐大的廣告經費。

這類廣告中，最成功的例子是「黃櫻公司」，該公司堅持以「首都圈的中年男性」為目標。黃櫻公司起源於伏見地方，不過就近畿地方而言，灘和伏見地方的老資格日本酒品牌，都擁有既高且強的知名度，為關東地方所不及。然而，日本酒的市場相當大，製酒公司應把目標放在愛喝酒的階層或開關新的年輕人階層。「黃櫻」便是對愛喝酒階層的挑戰。因此在日本首都圈的知名度才節節升高。

【貳】企業形象戰略的手段

/ 訊息傳遞入門

◆三種企業形象戰略

環繞企業各層面的關係者對公司的看法、觀念，構成了該公司的企業形象。內部、外界對公司的看法、觀念，應合乎企業實態，若不盡相合，就必須加以修正。換言之，企業實態應接近形象狀態，當形象狀態優於企業實態時，就必須盡力改善企業，使之與企業形象相符；反之，當企業實態優於形象狀態時，就應改進企業形象，使之正確地反映企業實態，這就是形象戰略。

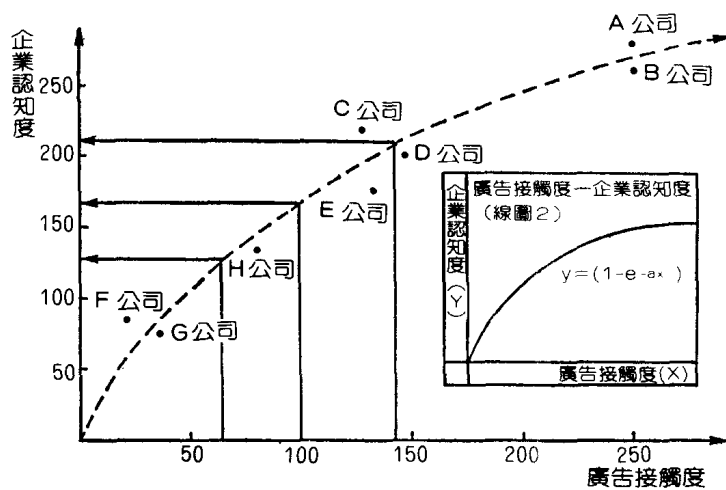
有人以為：成功的形象戰略，應使企業的形象優於企業實態。這是錯誤的解釋方法，若就一般原則而言，企業形象應與實態相符。然而，社會現象的調查不同於物理現象之測定，其間一定會產生誤差。物理現象遵循「 $P \cdot V = \text{定數}$ 」的公式（ $P = \text{壓力}$ ， $V = \text{體積}$ ），而對社會現象的調查，應該允許一定範圍的擴大解釋。同時，就現實問題的觀點而言，企業實態時時處於成長的狀態中，所以現象的調查必須保留相當幅度的彈性，而企業形象也應不斷的成長。話雖如此，但企業形象之轉變，並非短期間內即可迅速完成，所以應付諸持續而計劃性的努力，例如：制定3年或5年的計劃，使企業實態逐漸形象化。如此，經過持續性的努力，也許3年後便能達到預定目標——企業實態與形象相符。

按照上述原則來思考形象戰略時，就有如下3種方法：(1)個人對個人的意志傳遞行為，亦即個人間的對話；(2)S P戰略；(3)大眾傳播戰略。這3種方法是構成市場活動之推進戰略的3大要素。

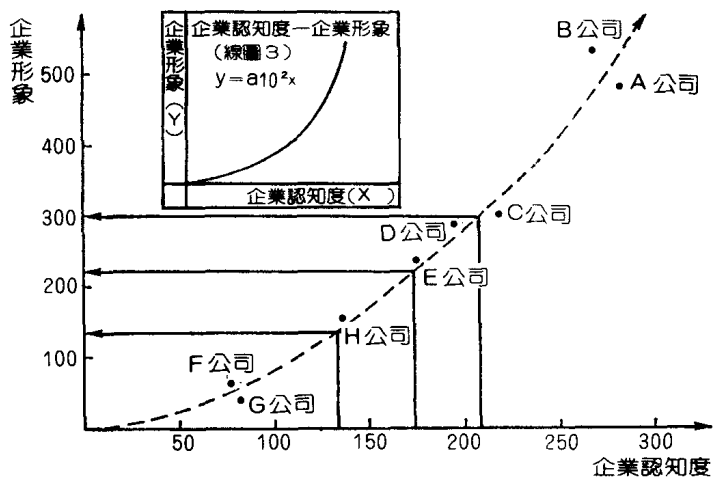
◆個人對個人的意志傳遞行為

個人與個人間的對話，是傳遞訊息的原始型態。當然，對於企業形象之塑造，也會發揮極大的功用。其實，這種方式很像大眾傳播或借助廣告的訊息傳遞法，有的公司由專門單位來推行，有的則仰賴全體員工的協力進行。由專門單位推動個人對個人之傳遞活動，主要從消費者運動逐漸旺盛的時期（1970年前後），才開始增長。這些負責的單位有的採用傳統名稱，例如弘報課或廣報課，有些公司也會採用現代新名稱，例如消費者課或地域對策課。

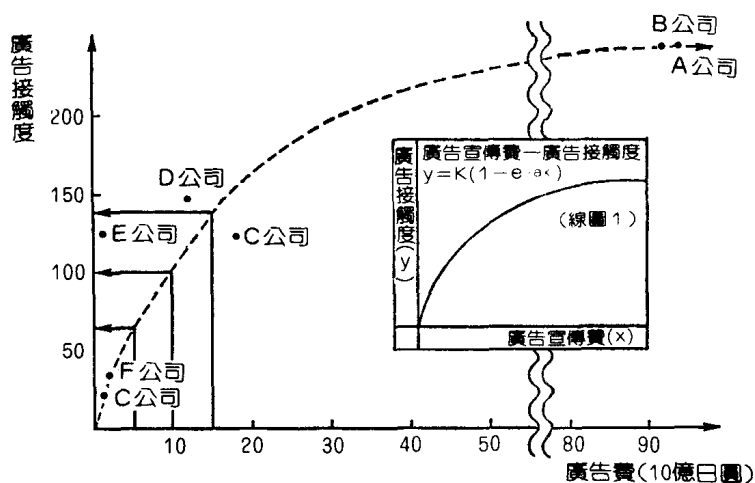
花王公司以「生活科學研究所」為這類單位的名稱，現任所長是掛川貞夫先生。他接管了第一任所長佐川常務董事的工作後，一年之間所舉行的對話集會就超過300次，花王利用這類集會來解說洗衣粉和漂白劑的使用方法，當然也會配合公司的新聞廣告活動。例如：透過這類實用的活動，消費者學習如何利用計量杯來測量洗衣粉的用量；根據調查，由於對話集會的宣導，能將正確份量的洗衣粉放入洗衣機中的消費者，已經超過60



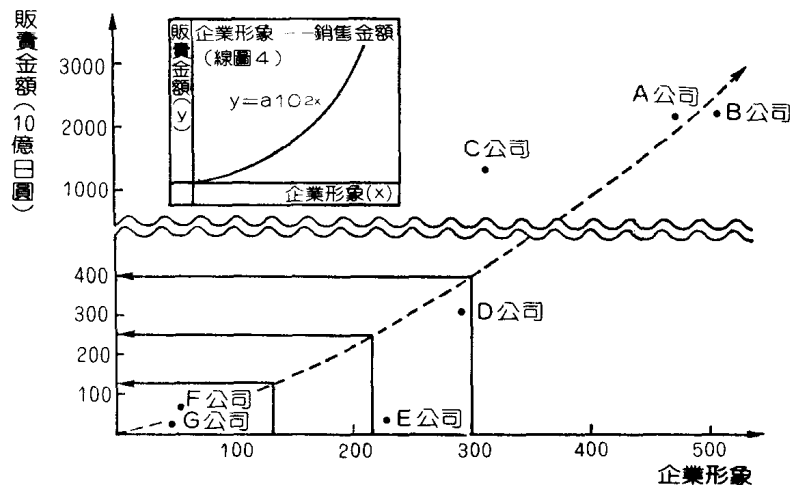
●廣告費 / 廣告接觸度關係圖。



●企業廣告接觸度 / 企業認知度關係圖。



●企業認知度 / 企業形象關係圖。



●企業形象 / 銷售金額關係圖。

%。洗衣粉的份量過多，不但無法增加洗滌效果，反而會有不良影響，例如污染河川湖泊的可能性。

龜甲萬醬油公司以廣報部為推行單位，在日本各地開辦料理大學，並利用這種料理大學的集會，和消費者進行面對面的直接溝通、對話。而且，由於料理大學的集會一般均能配合該地的報紙廣告，所以公司只須派出少數的廣告員，即能達成效率良好的巡迴工作。另外，龜甲萬又透過家庭集會的活動來推展工作，組織各地區的家庭主婦，成立小團體，再由公司選派適當人員，攜帶烹調材料前往講習。

味之素公司的廣報部，也在一年之間舉辦了600次的集會，與消費者進行直接的溝通。味之素廣報部的成員約30人，按照所分配的職務展開巡迴工作，回答消費者對公司產品的疑問，例如：為什麼味之素的瓶蓋會設計得這麼大？對於消費者各式各樣的詢問，廣報部都必須詳盡地解說。事實上，企業的關係者在評價該企業時，除了這類專門單位的服務形象外，公司每一位員工的行為和小動作等，都會受到相當程度的矚目。公司的總機和櫃檯人員對企業形象之形成，也佔了很重要的地位。有些企業每天來訪的客人約超過1000人，而打到公司的電話超過3000通，倘若員工對外界打來的客戶電話，常像踢皮球般推來推去，一定會給顧客留下不愉快的印象，對企業帶來極為不利的影響。

野外運動協會的井坂常務理事，曾經在西武百貨公司成立情報中心，他最初的構想是：「外界打到百貨公司各單位的詢問電話中，凡是百貨公司方面無法回答的電話，全部轉到這個情報中心。」這類電話，大多詢問一些該百貨公司沒有販賣的商品，或詢問有關商品、休閒運動的情報。根據這個情報中心所提供的資料，百貨公司新設的幾個販賣區，生意也都相當興隆，雖然以單位面積來說，其銷售金額並非排名第一，但也都位居中等。可見百貨公司的詢問電話應當受到重視，因為消費者不知道這家百貨公司有沒有自己想要購買的商品。試想，連百貨公司都有這麼多的詢問電話，更何況是一般企業呢？

某機構在進行地域關係的調查取樣時，也舉辦了對當地居民的團體訪問。以清水市而言，中部電力公司所獲得的評價甚差。在調查訪問活動中，最初發言的人容易支配全場的氣氛。此次團體訪問中，第一至第三位發言的人，都認為中部電力公司有捏造資料的嫌疑，或者說：「中部電力公司捐給市政府一處市民集會場所，是爲了懷柔市民。」也有人說：「中部電力公司在四日市的法庭上，前後口供不同。」總而言之，這些都是針對中部電力公司的一種惡評。然而，第四位發言者是一個從中部電力公司退休，年屆60的老人，他緩緩說道：「我是本市的農家子弟，小學時還沒有電力供應，每天早晨都必須替雙親清除油燈的燈罩。當時，家家戶戶晚上都點上油燈，因此到了清晨，油燈的燈罩便蒙上一層黑煤煙，這種情況我至今仍記憶猶新。清水市當時是一個小市，現在人口已高達20萬。供應20萬居民的電力，不是件容易的事，有人甚至從黃昏就開亮日光燈，直到第二天天亮，再加上家家都有冰箱、洗衣機、電扇等家電用品，電力消耗量實在很可觀，所以，我認為發電所的煙囪會冒出一點煤煙，也許是不得已的事。」

這位長者的發言，頓時改變了團體訪問的會場氣氛，而這位長者最後並附帶提道：「我在中部電力公司服務時，就決定將這個煙囪加高爲50公尺，後來還在煙囪中加設脫硫裝置，並增加了幾十億日圓的投資來改良設備。」當然，這位老者並不是商業廣告人員，過去在電力公司工作時，也從未在宣傳廣告課服務，然而他以一個對公司內部甚爲瞭解的退休老職員的身分，發言內容充實，容易打動在場者的心。

千葉縣茂原市也曾出現類似的例子。在這次團體訪問活動中，股票已上市的某化學公司和日立製作所，成爲大家討論的熱門話題。據說，某化學公司的工廠附近，最近接二連三死了4頭牛，然而這家化學工廠基於牛隻死亡的因果關係不明，所以拒絕賠償居民這4頭牛的損失。當地居民在團體訪問中，對這家公司的評論是：「那一家公司的員工都來自北海道或九州，與當地居民形同陌路。」另一方面，日立製作所也是此次訪問的評論重點。日立製作所的員工數量龐大，許多員工都開轎車上下班，汽車所排泄的廢氣可能會加重當地空氣污染的程度。有一位年輕人說：「我是日立製作所的職員。」表明了自己的身分後，他接著說：「從去年開始，公司就一直顧慮到當地的空氣問題，爲了不污染空氣，公司希望員工自動改以腳踏車代步。按照本公司的規定，居住的地方離公司3公里以上的人，才可向公司申請，等廠長批准後，方可開汽車上下班。我住的地方離日立製作所有4公里以上，可是爲了不污染空氣，我還是自願騎腳踏車上下班。」

由於這位青年的說明，在場人士均深深被日立製作所的誠意所感動。接著，一位代表各商店的雜貨店老闆說：「有一點污煙反而顯得這條街很熱鬧，對生意也有幫助。」如此，由非專門單位的人來發表某些意見，最易感動聽者，尤其像日本這種工業發達、公司林立的國家，如果想建立良好的企業形象，更需要第三者發表有利的評論。所以，在一個公司裡，如