

國際企業管理案例集刊第九輯

獨特的銷售創意



書叢報日濟經

獨特的銷售創意

譯等明啓陳

刊集例案管企際國

輯九第

經濟日報叢書

國際企管案例集刊 第九輯

獨特的銷售創意

譯者 陳 啓 明 等

發行人 王 必 立

出版者 經 濟 日 報 社

新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號

總經銷 聯 經 出 版 事 業 公 司

臺北市忠孝東路四段五五五號

郵政劃撥帳戶一〇〇五五九號

電話：七 六 八 三 七 〇 八

印刷者 中 明 印 刷 有 限 公 司

定價新臺幣一〇〇元

中華民國六十六年十月初版

中華民國六十八年五月第二次印行

印翻禁・權版有

經濟日報出版叢書的話

在全世界工商業發達的國家，都有數不清看不完的經濟性雜誌和書籍，也都有一家或一家以上的經濟專業性報紙。

「經濟日報」的創辦，一方面固然是由於我們覺得這是新聞事業工作者對於百年建國應盡的責任；一方面更是由於國家經濟發展，對於我們產生了一種「徵召」的要求。我們希望能實現兩個抱負：

爲國家工業化添動力

爲工農商各界作喉舌

實現這兩個抱負的作法是多方面的，從觀念的革新、新知的介紹、現狀的改良作出發點，於發行報紙以外，有很多服務性的工作應該做，出版叢書，便是其中之一。

我們歡迎讀者對本報出版叢書加以指教。

目錄

爲商譽而奮鬥·····	松梅譯	一
充分利用報紙廣告的佐琪內衣公司·····	陳斯却譯	九
法國輪胎如何打進美國市場·····	衛姜譯	一五
廉價電算機救了美國勝利公司·····	陳斯却譯	三五
廣告能增加銷售嗎？·····	大俠譯	四三
柯達公司兩面作戰·····	郭功雋譯	六六
重視商品的分配系統·····	文恕譯	九六

重視廣告效力的博登公司·····	陳斯切譯	一〇七
把握時髦產品的銷售期·····	陳啓明譯	二八
研訂獎勵銷售辦法·····	可 可譯	二九
廣告決定產品的成敗·····	楊必正譯	一〇
訪問顧客是打開市場的重要方略·····	章正銑譯	一五
運用公共關係促進銷售·····	陳正平譯	一七〇
經營百貨的新方針·····	陳斯切譯	一五
充分利用廣告的效力·····	王治平譯	一八
以不同的行銷政策爭取市場·····	衛 姜譯	一九五
服務業如何穩操勝券·····	黃明堅譯	二七
新產品的誕生·····	楊必正譯	三六
獨特的銷售創意·····	王振東譯	二〇

價格上漲時如何應付顧客？·····	宋梅冬譯 二五九
美國小經銷商的聯合廣告·····	余貴美譯 二六四
利用詢問信爭取顧客·····	劉正義譯 二七一
零售商面臨的新挑戰：時髦·····	雲 楓譯 二六八
詢問者常是最好的顧客·····	鄭清保譯 二六六
顧客也需要關懷和讚美·····	陳正平譯 三〇四
面臨前所未有的激烈商戰百貨公	
司必須改弦更張·····	陳斯切譯 三二二
舊旅館帶來的新財富·····	映 逢譯 三三〇
零售業的經營策略·····	徐代德譯 三三九
如何推出新產品·····	陳正平譯 三九九

爲商譽而奮鬥

松梅譯

——日本褚木電力公司的實例

一九七二年六月間，一羣憤怒的漁民闖入日本名古屋褚木電力公司（Chulu Electric Power Co.）總公司大樓，該公司終於纔體會到他們是如何地不受歡迎。這羣漁民抗議該公司美枝（Nie）發電廠的廢水毒死海洋生物，因此侵害漁民的謀生資源。

漁民的抗議僅爲大衆對該公司不滿的一點開端。但是，已足以激起高級經理人員，積極設法消除大衆對公司的惡劣印象。在不到一年之內，公司推行一次大規模運動，派遣所有雇員訪問消費者，以表示褚木公司十分地注重社會問題。

然而，日本公用事業面臨著許多困擾，抗議與人民的抱怨僅僅爲其中之一兩項。當經理人員設法安撫憤怒的民衆時，發現公司處於兩面作戰——一方面，用戶抱怨電費太貴，另一方面，地方居民或衛生組織則又妨礙公司生產便宜的電力。例如：楮木橫桓廠附近的居民贏得一場官司，要該公司使用較貴的低硫燃料，以減少對環境的污染。據工廠發言人秀雄島田表示，其他電廠的附近居民也開始要求各該區發電廠使用相同之燃料油。

爲了避免支付繼續高漲的油價，楮木計劃建立幾座大的核能電廠，但是，每次所決定的地點，都被環境衛生學家或地方人士加以否決。

楮木採取直接措施以應付這些問題方面，積極消除引起抱怨的主因，另一方面，讓大眾了解公司所採取的措施。這些措施的效果，誠如企劃部正雄白木所指出的：地方當局已改變他們對公司的態度。沒有地方政府的許可，幾乎不可能建設新發電廠。但是，現在我們已開始建設一座新廠，而且也準備另外再建設一座。

七十一歲的董事長夫三郎領導成立「效率運動總部」，以消除抱怨的主因，該總部的的主要任務是改進對大眾的服務和降低生產成本。

因此，一九七二年到一九七四年間生產力提高了百分之六。一九七五會計年度，銷貨總額增加百分之六十一幾乎達二十億元，同時，利潤率提高了百分之八十四而達到五千一百萬。

爲了建立更良好的公共關係，公司展開一連串的「消費者親善運動」(Hello to our customer)。當我們回想起公司在漁人抗議事件之前的一個月，還沒有成立公共關係部的事實時，此種親善運動確實表現出公司政策的一大轉變。

一九七三年五月以「讓我們關心生活與電力」爲主題，開始進行第一次的「親善」運動。該次運動的預算額高達三萬五千元。一九七五年的親善運動曾以「讓我們談談未來的能源」爲主題。這些主題的主要目的，乃是要讓大眾了解公用事業所面臨的困難，以及公司對它所採取的措施。

此種運動每六個月推行一次，它們採行各式各樣的方式，如邀請消費者參加公司的座談會，以及公開演講以宣傳有效用電。這種被稱爲楮木對大眾服務的演講，通常不以電爲主題，反而以流行歌曲、音樂和當前經濟爲主。然而，最重要的應是公司員工的私人行爲。某些員工志願去參加特殊慈善計劃，諸如：到養老院表演戲劇。有些則穿着公司的制服去清洗交通標誌與霓虹燈。這些工作幾乎不可能不被消費者看見，因此，都認爲楮木公司具有社會感。其中尤以員工們參與消費者討論能源問題的行爲更爲重要。楮木公司約擁有四百萬顧客，因此，逐戶拜訪幾乎是不可能的事。秀雄島田表示說：「我們決定僅訪問十%的顧客，所以，公司中一萬八千名員工，每人祇要拜訪廿二位顧客就夠了。」

每個地域分公司自行決定被訪問者的名單，選擇的標準是根據公司的紀錄及持有瓦斯熱水器者，或是居住在公司急需情報區域內的居民爲主。

董事長夫三郎親自到各分司解釋親善運動的目的。同時，發給每一位員工印有公司

圖案和敘述公司困擾的小冊子。而且冊中還有訪問指南，書中指示：「自動自發地去拜訪顧客。儘可能地和所有的顧客討論，即使那些與您看法不一致的也不要放過。不要讓訪問的方式，變成消費者在演獨腳戲，而你祇是一位聽衆。」而且員工亦攜帶宣傳單以便散發給顧客。

秀雄島田說：「我們並沒有告訴訪問者我們希望那一類的意見。我們的目的只是儘可能地收集各式各樣的意見。也許有些員工會拒絕去訪問消費者，但是，到目前爲止，還沒有堅持不去的員工，最後他們都會答應的。」

電纜工人高照久田總是穿著工作服去拜訪顧客。他解釋著說：「日本人習慣於看到穿著工作服的工人，因此，我可順利地進入屋中。」雖然，沒有人以粗魯的態度對待他，但是，我們也沒有受到熱烈的歡迎。

他接著說：「白天時，大多是主婦在家裏。他們似乎認爲我們所做的事相當有意義。但是，諸如：我不贊同你們對電纜塔設在某地等等之抱怨亦相當多。當我幫他們修

護損壞的器具時，他們會十分地高興。」

與高照久田同一部門的其他員工，則在路旁訪問沿路的行人。秀雄島田說：「這運動已經幫我們改善了顧客對我們的印象。而且使我們與顧客有更密切的接觸。但是，也給我們帶來了不少的批評。有些消費者經常要問：「假使你們可空出這麼多的時間，爲何不拿它來改善你們的服務呢？」」

高照久田的主任三雨鶴鈴木承認：工作時間中單位裏有人缺席，對工作而言是十分不方便的，但是，我們採行輪流外出的方法以減輕此問題的嚴重性。

各部門的督察或經理收集顧客的意見，並爲總公司寫一份綜合報告。由銷貨、公共關係與人事部的高級經理人員組成一委員會處理這些報告。這些建議和意見再做爲公司政策和日後親善運動進行方式變換與改進的參考。

例如秀雄島田所報告的，一九七五年八月抽樣調查中百分之二十九點五的人，和被訪問家庭中百分之三十六的主婦，要求了解家庭用具安全與正確的使用法。於是褚木公

司印行家庭用具安全與修護說明書贈送給顧客。

然而，企劃部副總經理強雄卻承認，顧客中絕大多數的抱怨主要是更使公司明白自己給民衆的壞印象而已。

秀雄島田表示，大部份有用的意見都來自地方商人和消費者聯盟組織。例如：有一位商人建議公司成立一條「專線」以使消費者可直接向公司抱怨。

每次運動進行中，董事長夫三郎親自訪問許多商人。時鐘鋼鐵公司 (Tokai Steel Association) 董事長秀雄 (Hideo Yonezu) 對該種運動表示許多批評。他說：「訪問老人與從事清洗工作或許具有某種意義，但是，楮木電力公司並沒有去研究更需要宣傳的核子電力問題。」

他接着表示，楮木過份注重民衆的看法。事實上不可能使消費者全部覺得滿意的。愛奇 (Aichi) 省消費者聯盟經理富美子入手力辯「親善」運動祇是一種宣傳工作。他同時強調公司應當將訪問所有的消費者，視為公司對社會責任的一部份。他堅持說：「

要讓消費者了解用電安全與正確的用電法。」同時，他也攻擊公司減少對消費者的服務。

目前，EOH考慮如何在一連串可為大眾與員工所能了解的公司目標中做一選擇，以做為公司長期目標。然而，公司一直採用三個陳舊且耐用的口號，這些口號是由公司的管理目標為基礎而設計出來的。這些標語是：社會合作，有效管理和相互信任。

六十五六月二十四日

充分利用報紙廣告的佐琪內衣公司

陳斯劫譯

正當愈來愈多的時裝公司將其宣傳費用從印刷廣告轉用於電視之際，著名的佐琪內衣公司 (Jockey International Inc.) 卻反其道而行之。這家擁有一億八千萬美元資本設在威斯康辛州喀諾沙城的內衣公司，過去六年來一直利用電視大做廣告，以圖使美國的廣大消費者相信男人的內衣並不都是千篇一律的白色。可是上月間，佐琪公司在一次重大的改變中，掀起了一項新的運動，決定把年達一百萬美元的廣告預算轉用於報刊雜誌上。

佐琪公司主管廣告與推廣業務的副總經理勃雷姆解釋說：「這並不是說我們對電視廣播不滿意，而是我們覺得我們應該修正一下我們的基本觀念，須知內衣對男人而言，也和襯衫、領帶和外套一樣，可以在花色式樣方面推陳出新。現在我們就希望向消費大眾介紹佐琪公司新出品的內衣和襯衫的各種新穎的顏色、型號和式樣，而這一切不是曇花一現的三十秒鐘的電視廣告所能竟其全功的。」

自從佐琪公司在「體育畫刊」、「戶外生活」、「老爺雜誌」和「花花公子」雜誌刊登內衣廣告以來，確已引起男士們普遍的注意。整頁的廣告上，顯示八位肌肉豐滿的男性模特兒，分別穿著若隱若現的洞洞裝、迷你比基尼裝以及兼可當內衣的游泳褲。有一幅廣告則由棒球明星布魯克、足球英雄莫頓及曲棍球名將海德斐這些家喻戶曉的風雲人物，身穿比基尼泳褲、洞洞裝和印花布內衣亮相，鑒於男士們所穿的內衣有百分之八十到八十五，男士時裝有百分之五十是由女士們選購的，佐琪公司也在男女讀者都愛看的刊物，諸如：「電視周刊」、「紐約客」、「人物誌」、「時代雜誌」及「新聞周