

## 出國報告

(出國類別：其他，2014 年海外教學暨實務參訪課程  
帶隊教師)

# 國立嘉義大學校務基金自籌經費支應因公派員出國「2014 年海外教學暨實務參訪課程」帶隊教師報告

服務機關：國立嘉義大學

姓名職稱：陳碧秀 教授  
                  沈宗奇 副教授

派赴國家：日本

出國期間：2014 年 4 月 16 日至 2014 年 4 月 20 日

報告日期：2014 年 6 月 20 日

## 摘要

本次海外參訪為國立嘉義大學管理學院 EMBA 學生課程學習的一部份，主要為透過海外見習與交流來增加學員的國際視野、跨文化管理議題及企業經營診斷實務。由於日本與我國在經貿、文化及科技上有高度連結且交流頻繁，因此本次選擇日本東北地區(福島除外)的五個縣治區為參訪地區，進行為期五日的海外參訪與企業經營管理交流行程，以讓學生更加了解以農業及觀光為主的日本東北之產業發展現況及當地參訪公司的經營實務與挑戰。本次參觀地點及訪問的企業包括觀光飯店產業、博物館、水運與鐵路運輸等公司之經營管理團隊。透過企業參訪能有效讓學生在不同文化情境下，發掘企業個案診斷議題，並使課堂所學之管理理論作更深入的應用。而海外的參訪不但對學生跨文化經營管理議題之洞查力能有效提升，也能有效提升我國大學國際之能見度。

## 目錄

壹、參訪目的·····	1
貳、參訪過程與心得·····	2
參、學習心得建議·····	10
肆、攜回資料名稱及內容·····	11

## 壹、參訪目的

全球化的時代，帶來無限的市場機會當然也帶來競爭。因此，企業經營管理除需立足台灣外，更需迎向全球的市場經營與挑戰。為使本校學生，能將課堂所學之紮實理論與個案分析能力應用在全球化環境管理下，本院 EMBA 多年來舉辦海外參訪活動，以期學生透過海外企業參訪與交流，充分將理論與實務經營管理作更佳的應用。其中，透過海外參訪的課程安排，對學生在國際化能力及跨文化管理上，將有莫大助益，也可有效增加學生跨文化管理新思維。

日本東北地區距離東京超過 400 公里，相較於東京為政治文化經濟重鎮的角色及又有人口地理上之優勢，該地區面臨許多挑戰。日本東北除傳統農業經營外，觀光產業仍為該地區政府之發展重點。因此如何化解地理劣勢，發展出一套商業模式來提升當地經濟產出，是該地區政府與企業所共同關注。因此透過本次參訪，對台灣產業國際化及二線城市之文創觀光發展策略及經營管理實務提升，將有許多幫助。本次參訪目的及學習主題，可歸納為下列幾點：

主要參訪目的：

- 拓展學生國際觀與跨文化經營管理思維
- 體驗日本文化特色與創意思維
- 促進兩國企業經營管理教育交流
- 藉由參訪海外優良企業以加強理論與實務之結合

二、主要企業經營學習主題及參訪對象

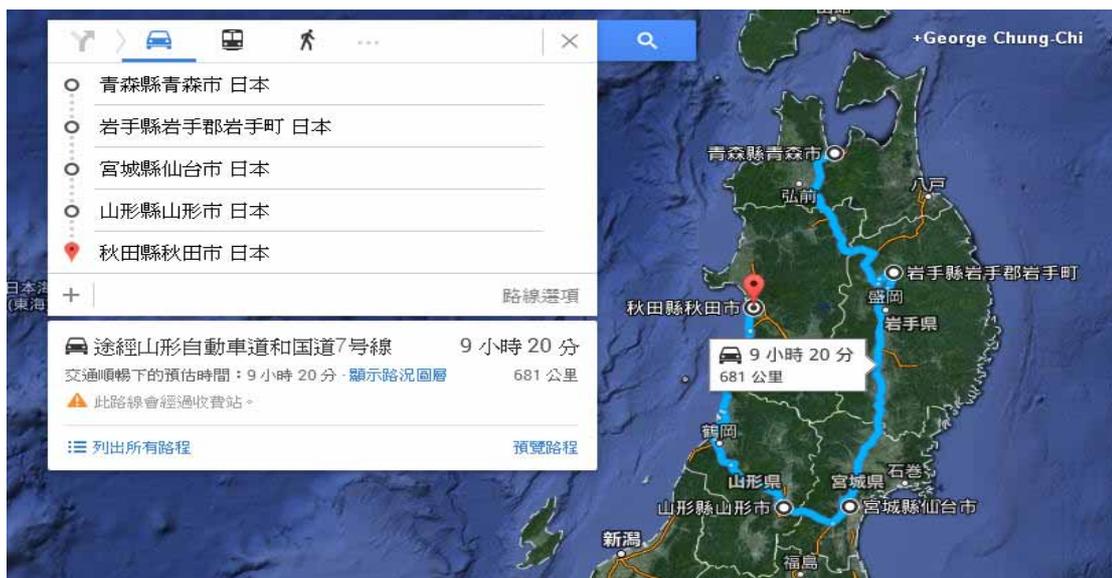
- 觀光飯店經營管理：南花卷溫泉、湯野濱溫泉會館、志戶平溫泉
- 史教博物館經營管理：青柳家武家屋敷、山居倉庫
- 國家公園及鐵道觀光經營管理：十和田、奧入瀨溪、利高原鐵道

## 貳、參訪過程與心得

### 一、日本東北地區簡述：

本次參訪目的地為日本東北地區，其地理位置坐落於日本本州島上的東北，往南與中部地方、關東地方相連，北邊則與北海道島跨海相望。日本東北地區在東部及西部分別臨太平洋及日本海。東北地區共有六個縣治行政區(青森縣、秋田縣、岩手縣、山形縣、宮城縣和福島縣)。日本東北地區古名陸奧國與出羽國。其中陸奧國為現今的青森縣、岩手縣、宮城縣與福島縣，出羽國現名則為秋田縣與山形縣。此古名使用自奈良時代，並歸屬東山道內分區，而直到 1889 年代，明治維新廢除令制國後，自此轉為新行政區域命名。

日本東北地區之主要山脈之一的奧羽山脈將青森縣地區由南至北切分成兩個區域，使位於東側臨太平洋及西側環日本海的地區，在氣候與地理環境產生即大不同，也為交通連絡上帶來許多挑戰。日本東北六縣面積合計為 66,889 平方公里，可居住面積為 20,247 平方公里，人口總數為 9,100,416 人，區域內最大都市仙台市人口為 155 萬人。日本東北主要就業人口為從事農業活動。下圖為本次參訪之路線示意圖，共計拜訪除核能受災嚴重的福島縣外的五個縣治區。



參訪路線示意圖

## 二、參訪之組織及學習心得

### 觀光公社機場行銷活動

本次參訪所搭之班機為台灣與日本東北地區本年的首航班機，因此在青森機場入境大廳，看到當地青森縣觀光公社所規畫的本季首航之熱烈歡迎儀式。該單位的人員拿著中華民國國旗顯示中日友好關係，並給入境旅客每人一份有當地特色的產品-蘋果汁與礦泉水，並安排當地吉祥物與傳統樂器樂團來炒熱現場氣氛。主辦單位也安排熟悉中文的翻譯人員來對到訪旅客進行當地特色的介紹。因此，從國際航站約為嘉義機場相同規模的青森機場及秋田機場之迎賓活動來看，可以看出當地政府對海外旅客到訪所可能帶來效益的高度重視，及活動行程規畫的投入。然而，如何作好海外旅客服務接觸的第一次感動，是我國政府與民間單位可以加以思考的議題。



青森機場



青森傳統樂器表演

### 十和田溫泉

十和田湖為本次參訪的首站溫泉會館之所在地，十和田湖地處青森縣和秋田縣之邊界，海拔超過 400 公尺，而水深深達 327 公尺，為日本居第三深。十和田湖地質為雙層破火山口湖，為火山岩漿噴出陷沒後所形成之湖泊。由於地理位置關係，湖區在冬天雪季時開始封山，因此主要的觀光季節也受限於非積雪高深的春至秋分時節。在春季時，此湖區一片新綠，秋天則為滿山楓紅，冬天則為北國雪景。

十和田莊溫泉會館，擁有 235 個和洋混合式之客房、多間會議室及餐廳，為該區數

十年前即建立的大型飯店。飯店引入十和田湖當地之溫泉泉水，以提供溫泉大浴場及客房泡湯使用。相較於新飯店，本參訪之飯店已超過百年歷史，因此飯店設備有許多歲月累積的味道，迎賓大廳收藏許多日本東本特色的文創商品。其中最令人深刻的削子木雕作品，為當地因冬季嚴冷寒長物質短缺，造成許多小孩在冬季時離開人間，因而以此來表示對逝去小孩的追念。在當地參訪的4月初春，仍是白雪滿山，嚴寒程度不在話下。飯店周圍及十和田湖四周商店仍多處在休業的狀態。飯店業者表示，與過去時間相比，十和田湖區多數飯店都屬相對老舊加上地理及氣候條件，讓十和田湖區的當地業者面對更多經營上之挑戰。而在與該飯店接洽人員的訪談及觀察中，可以看到這家旅館仍是以服務優質化的提升為重點，在行銷推廣上則是相對較少資源投入。



十和田溫泉



十和田湖

### 南花卷溫泉

岩手縣花卷溫泉鄉為花卷市西部溫泉鄉之總稱，在日本享有盛名，該處溫泉旅館為沿溪谷而立的溫泉鄉。其中花卷溫泉位於花卷市北方，在山間有豐澤川經過，因此有花卷南溫泉峽之美名。該區業者型態多元，從大型飯店到旅館、溫泉澡場等皆有，在地位與價格上亦有許多可以供前往該處作旅遊之旅客作選擇。當地業者除各自經營特色溫泉外，該溫泉區附近有著名玫瑰花園、公園及釜淵瀑布。

本次參訪之次戶平溫泉飯店，定位為大型渡假及會議型飯店，曾獲選為日本之宿100選，飯店已趟過300年的經營歷史，飯店座落在豐澤川溪谷沿岸。此飯店雖已歷史

優久，但仍不斷擴展硬體設施，因此飯店內充滿許多現代感的硬體設施。該飯店由久保田家於1830年設立營業，現任經營者為第六代社長久保田浩基，當日接待我們的則是支配人野崎先生。該公司員工人數170名，客房房間數為189間，可容納1000名客人住宿。由於飯店所在地在不同季節有顯著住宿率差異，因此，在旺季時的人力需求上，會以增加派遣人力以應付旺季服務提供之需求。

現代化的花卷志戶平溫泉飯店由第五代社長於1952年開始進行現代化改革管理，並於1954年重新設立現代化的飯店設施，並逐步於1955年興建千人風呂、1961年興建公園遊樂園，更在1966年改建為現代化溫泉飯店。由於設備的不斷更新，因此該飯店在此溫泉區的定位為較高級之高價位渡假型溫泉飯店，主要目標顧客為具有較高消費能力之族群。因此，在飯店迎賓大廳的室內空間設計上，可看到華麗的水晶吊燈，以及挑高的中庭，且擁有大型供應早日式及歐式餐點的和洋餐廳。目前該飯店有3個源泉、20種不同種類的大型浴池及夏日開放的戶外水上設施。因此該飯店在溫泉的經營定位上，特別強調其溫泉水質及室外自然美景。顧客可從該飯店的澡場中觀賞河流及高山植物等景觀。目前該公司在行銷推廣上仍以當地的觀光局及海外旅遊展為主要推廣媒介。



南花卷溫泉飯店參訪合照



南花卷溫泉飯店參訪合照

## 湯野濱溫泉區

湯野濱溫泉位於鶴岡市山丘山的溫泉聚落，西面日本海，該區主要以夕陽、海浪松風聲而聞名。湯野濱溫泉於日本天喜年間(西元 1053~1058)被發現。該區在緊臨海灘的渡假飯店及旅館就有 20 多間。因此以可邊眺望日本海景色，及品嚐新鮮海鮮料理為該區飯店定位上的特色。如前面所談及的二個溫泉區類似，夏天因該區可結合海灘及海上活動，成為主要旅客拜訪的旺季。

而本次參訪溫泉飯店之一的滿光園溫泉旅館，為一家只提供 36 間客房，容納 180 人的小型溫泉飯店。飯店提供可觀看日本海的露天溫泉浴池，為其主要景觀上的賣點。由於該飯店在經營規模上較小，因此在服務提供上也與大型飯店有所不同。該飯店的餐飲設施以人員服務及地方特色結合為服務提供之主要特色，例如提供可供 30-50 人聚會的宴會桌，並搭配會席料理服務，運用當地漁產特色來進行料理，以作出多數大型飯店強調提供洋式料理有所區別。現任社長強調以現代化經營，加上網站宣傳、住宿特色以及利用當地景觀，以創造差異化的傳統溫泉旅館服務。而該區其它的飯店業者所面臨的威脅一樣的，由於該區距東京四小時以上的交通時程，因此，在旅客人數上也相較受到限制。有鑑於國際旅客的市場，該旅館行銷經理表示每年台灣的旅展該公司均會派員參加，希望透過更接近目標市場的推廣方式，以增加台灣旅客參與有該飯店的旅遊行程，甚至是至自由行的台灣旅客。



湯野濱溫泉區



參訪溫泉飯店之表演節目

## 青柳家武家屋敷

本次參訪行程中安排拜訪有陸奧小京者之稱的角館町地區，該區為日本重要武士屋敷建築保存區(屋敷為中文之宅邸)。角館武士屋敷通區內約有 600 公尺長的古代道路，沿路有各種不同的武士宅邸群、藥醫門、黑色土牆及角館武家屋敷資料館等，全都建築仍保有昔日風貌，遊客可以步行該區，從充滿當年年代的環境氛圍情景重觀當時的歷史年代之人文與社會結構。該區中有數個知名的武士宅邸，保括小田野家、河原田家、岩橋家、松本家、角館歷史村青柳家和石黑家六家，為日本最重要傳統建築物群之保存特區。

本次行程學員們選擇至角館歷史村青柳家進行參訪。青柳家在封建時代是服侍戶名氏的武士，在戶名氏滅亡後，隸屬於佐竹北家旗下，在代代間相傳下留下許多具歷史價值的文物。在收藏中也可看到日本江戶後期的西洋派畫家小田野直武的介紹與畫作展示。目前園區是由數間當年武士人家的房舍所組成的小型博物館，設有武士居屋、角館民俗文物典藏室、中國唐朝文物及明治維新後日本西化所引進的留聲音機、古典照相機等珍藏品進行展示，經由幾小時的參訪與解說，學員們可以瞭解日本武士的生活型態及日本歷史上不同時期的社會文化型態。透過此次的參觀讓人深深體會文化之演進是如何受地理環境及政治所影響。



角館町地區



青柳家武家屋敷

## 江刺藤原之鄉

江刺藤原之鄉原址為奧州藤原創始人清衡公的封地，位於奧州市江刺。當年清衡公為尋找和平之城，因此遷移到平泉。平泉被譽為 800 年前陸奧東北的一個大城市，清衡為當地創造一個百年內沒有戰爭的和平國度。目前的歷史公園建成於 1993 年，園區內所有建造為以當年江刺藤原之鄉的生活為主軸進行設計，它刻畫出日本東北在中世紀的歷史和文化，及當時奧州藤原的成功盛事。當日參訪先聽取行銷部部長藤原先生進行解說與問答，然後，再由藤原部長一路帶領進入園區內主要場館進行場館及歷史介紹，與企業經營實務分享。

平泉江刺藤原之鄉於 2011 年 7 月通過聯合國教科文組織認可，成為世界文化遺產。此公園面積為 20 公頃，擁有超過 120 多個嚴謹考證的仿歷史建築，成為日本許多時代劇的拍片所在地。因此世界文化遺產的認可、日本知名歷史劇拍設、日本平安時代體驗行程成為該園區主要的行銷亮點。園區提供武士服裝、古代武士射箭，及宮庭文物提升遊客的文化體驗價值。NHK 多齣大河劇，如「天地人」、「龍馬傳」、「町清盛」或電影「陰陽師」等，都在此取景。園內設有劇組的道具和解說相關攝影記事的資料館，專門介紹在此地進行拍攝的電視連續劇和電影。館內擁有許多大型戲劇海報照及知名演員的簽名和手印，勾引出參觀者的許多回憶和情感連結。從與藤原部長的一路訪談中，不難看出此園區對服務及行銷活動的用心與投入。



江刺藤原之鄉行銷部部長合照



江刺藤原之鄉簡介

## 山居倉庫稻米歷史資料館

山居倉庫位於山形縣酒田市，館內有米倉及米歷史資料館。知名電視劇阿信曾於這裡取景。因此博物館內也結合了阿信的故事以介紹東北地區的農家生活、稻米生產過程及舊時情景。由於山形縣有東北重要河流-最上川，而酒田市位居山形縣最上川下游處，使本地所產之白米品質優良，為日本最重要米糧之一。數百年來，酒田市山居町山居倉庫儲存之米糧，為供應日本國內近 5 成的市產需求。此次造訪的山居倉庫於 1893 年由高橋兼吉所設計，當時為一個有 14 棟糧倉的大型米糧儲存倉庫。目前園區內仍保有 12 棟米倉，及被改建為庄內米歷史資料館的倉庫，用以介紹展示昔日庄內米生產情景，還有稻米的研究統計資料。

本次參訪主要稻米資料館，於 1985 年建立，至今已有近 30 年載，主要為創造一個讓旅客容易學習稻米知識的博物館，因此館內設有許多電子顯示面板或模型，以讓參訪者可了解水稻種植過程中的歷史，如育種，生產，儲存和流通等。目前已有近 200 萬人次的參觀數。透過本次參訪與解說，可以充份了解莊內米的歷史，更可以了解產銷活動如何進行，及日本重要的稻米品種及其米的質量特色為何。由於水源及氣溫為決定稻米品質的重要因素，因此如何檢查水稻的生長狀態，以正確的米飯管理都是該館的重要教育目標。在館內可以看到對天氣對稻米生長條件的分析與解說，並且結合水資源保護議題，以便稻米生長成為永續環境與水資源保護的一環。



山形縣最上川



山居倉庫參訪

### 參、學習心得建議

- (一) 透過此次溫泉飯店經營管理的參訪，讓人瞭解日本企業從社會文化乃至經營管理上對環境清潔、禮節的高度要求標準。由於服務業行銷上，人員的服務態度是最重要一環，因此日式管理和訓練是值得加以學習的。參訪的飯店中，有以較新穎設備取勝的現代化度假會議型飯店，對小型的傳統旅館而言，存在莫大威脅。但從參訪個案中，如滿光園這家與該區海灘度假飯店在硬體品質上存在極大劣勢，但透過經營管理者運用服務人員貼心服務的品質策略，讓顧客有賓至如歸的感覺，無形中也為這個處於劣勢的公司帶來不同的競爭優勢。
- (二) 此次參訪多家具歷史教育的博物館，在經營管理各有特色。由於博物館兼具教育意義，因此如何在觀光與知識上取得平衡是經營管理上最大的挑戰。從旅客的觀點而言，博物館園區與戲劇電影的結合，可透過戲劇電影和明星之知名度有效讓參訪者的自我關聯性變高，因此也增加再細入了解園區內其它事物的可能性。所以，就博物館或主題園區的教育性目標管理上，實為值得管理者加以思考的議題。
- (三) 由於台灣企業及民間，與日本在經濟及文化交流熱絡，因此兩國的相互影響及重要性不在話下。而日本科技發展及企業經營策略走在亞州國家之首，在 1990 年代更稱霸全球。因此從日本的科技、產業及經濟發展的過去與現在作借鏡與自省，對我國而言是極具價值。在強調全球化的世界，我國更應透過更深度的海外參訪及研究，以擬定出一套有利我國競爭優勢提升的國家、企業及社會文化策略性思考模式，實有其急迫性。
- (四) 文創為我國政府近年來積極推動發展的重點產業。而日本國內在過去數十年中已累積許多成功的觀光產業及小型文創成功案例，實值得我國相關政府、研究及民間單位加以取經，以使我國文創產業發展能導入更加的商業模式，以利相關產業之發展。
- (五) 建議我國相關單位可以增加與日本五百大企業及相關大學的實務交流企策略聯盟，以透過兩國間的產學交流與合作，使我國在國際化的佈局中，多增加一項策略選項。

(六) 建議國立嘉義大學可持續鼓勵教師及學生多多參與國際企業診斷活動，使本校教師及學生能透過跨國交流以增加跨文化管理議題及國際企業經營的全球思維。並有效增加本校的國際能見度及國際化程度

#### **肆、攜回資料名稱及內容**

本次參訪攜回多項日本東北觀光及企業經營書面資料，包括學生參訪過程的記錄相片、數家溫泉飯店、博物館、與地方觀光局經營簡介和行銷書面資料等。同行學員於參訪期間，需逐日將參訪所見所學進行學習腳蹤紀錄，並於參訪歸國後，繳交海外參訪及企業診斷之學習心得報告，以作為修課成績評量之依據。