

出國報告

(出國類別：海外教學暨實務參訪)

國立嘉義大學校務基金自籌經費支應因公派員出國「**2015**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：盧永祥 教授

派赴國家：日本

出國期間：104年3月1日至104年3月5日

報告日期：104年5月29日

摘要

日本除了觀光產業極具特色外，不論在工藝、自然景色、建築及購物等均具吸引力，每年吸引大量的遊客或企業參訪團取經，因此本課程[企業個案診斷]共計 18 位同學，亦透過海外卓越企業的參訪與個案診斷，深入觀察及瞭解日本的鋼琴產業及製藥公司的營運成果之成功要素，以強化與拓展學生的生產管理與國際運籌模式，讓同學善用課堂所學的知識與技能，診斷日本鋼琴產業及製藥公司的生產營運模式優缺點及行銷手法等，如此一來，可激發學生在生產作業的管理技能，以利為自身管理工作及增進國際企業視野，並找出具體改善的方向與建議。因此，主要的海外企業診斷以日本的二大鋼琴企業，分別為 YAMAHA 的掛川工廠及 KAWAI 的龍洋工廠為主，而製藥方面則參訪了大塚製藥工廠。此外，也參觀了其他的重要文化資產與景點(可睡齋、深大寺、淺草寺、河津櫻花)，進行實地參訪教學行程及體驗，以增進學生的國際視野。

關鍵詞：日本靜岡、鋼琴產業、製藥、文化及觀光資產

目次

一、活動內容簡介與感想.....	1
二、參訪目的.....	9
三、心得.....	9
四、建議.....	10
五、攜回資料名稱及內容.....	11

一、活動內容簡介及感想

本次的海外知名企業個案診斷及參訪與體驗，主要參訪知名企業為 YAMAHA 鋼琴工廠、KAWAI 鋼琴工廠及大塚製藥工廠；其他的重要文化資產與景點為可睡齋、深大寺、淺草寺及河津櫻花；所以，故參訪後感想，請詳見如下：

(一) 知名企業工廠參訪

1. YAMAHA 掛川工廠

YAMAHA 的創始人為山葉寅楠，最初以維修醫療設備為主，爾後至美國學習修理風琴，1887 年，也成功製作了第一臺風琴，爾後開始大量接訂，品質卓越，最後成立了 YAMAHA 品牌，因創辦人有強烈的上進心、遠見與果斷的風格，也為品牌建立久遠的基礎。所以，在 2014 年日本人心目的世界企業調查中，YAMAHA 在製造業榮獲第 3 名。此外，公司的經營目標為「感動」，運用技術和聲樂的魅力創造美好聲音的設備，以感動人們的心靈。

在 1998 年時，YAMAHA 的掛川市 (Kakegawa) 鋼琴工廠通過 ISO14001 認證，廠內有相當完善的半自動化設備，除了外部動線流暢、內部生產流程也有特殊的規劃，生產作業流程兼具省工、省時、品質與安全等，因此，相當重視能影響品質的各項小細節，例如溼度、溫度等，除了部份需人工組裝及調整的步驟外，其餘流程皆採全面自動化，以維持產品質量的一致性，此外，也以時間監測員工的各項工作進度，以做為改善製程的依據。除了品質的管控外，對於鋼琴材質也要求也相當高，例如考量環保、木材製作與種類、溼度及硬度等都有嚴格的管控流程；另一方面，最後的調音，除了應用電腦外，也需要具備 10 年資歷的員工才能擔任調音師，專業的態度及技術造就了 YAMAHA 位居世界第一的好成績，在日本的市占率高達 70%以上；此外，YAMAHA 更承諾透過傳統的技術及創新之藝術，為客戶提供高品質的產品和服務。因此，透過參訪及個案診斷的過程，終究清楚明瞭 YAMAHA 如何滿足客戶的需求，能成為一個知名、值得信賴及深受歡迎的世界知名企業。



2.KAWAI工廠

本次參訪及個案診斷最棒之處，亦同時安排世界 2 家知名的鋼琴製造工廠，讓同學窺知其生產流程的差異。

KAWAI 的創業者河合小市，在 1897 年跟隨著 YAMAHA 創辦人山葉寅楠學習調音，也曾擔任其技術部門的主管，直至 1926 年因工作理念的不同而離開，1927 年創立了 KAWAI 樂器公司，1980 年在靜岡縣磐田市建設龍洋工廠，在兒子接下 KAWAI 公司後，以現代化的生產技術重新裝備，且透過積極的銷售手段辦立音樂學校和學院培訓老師及教育學員，同時更大幅擴展公司規模，目前為世界第二大的鋼琴生產商。

KAWAI 樂器為世界第一家榮獲 ISO14001 認證的鋼琴生產廠家，1997 年龍洋工廠也取得該項認證，由工廠參訪可知，目前 KAWAI 樂器仍以較傳統及人工的方式進行鋼琴的製作，致力製造出符合購買者的鋼琴使用品味，所以鋼琴的生產數量相當較少，故市佔率則大幅落後 YAMAHA，而人事成本也相對較高。此外，在生產技術的創新上，

KAWAI 樂器研發出碳纖維合金的零組件，專利領先同業，可以創造產出的差異性及特性。

此外，當我們抵達工廠外時格外的感動，可強烈感受到 KAWAI 對臺灣人的重視，在公司大門口同時插著日本與臺灣的國旗，對於此次的參訪相當的重視與準備。



表 1 YAMAHA 與 KAWAI 的經營特色

	YAMAHA	KAWAI
成 立	1887 年由山葉寅楠創辦	1927 年由河合小市創辦
工廠製作	演奏琴、其他各種樂器	演奏琴
企業發展	多角化發展	傳統製琴
工廠環境	電子化、SOP、嚴格管控溫濕度及粉塵	偏傳統手法、製程粉塵較多
調 音	電腦控制與專人調音	大部份為人工調音
行銷策略	培育音樂教室、音樂推廣，並以現代化科技導入產品	行銷方式多由代理商負責
特 色	產品多樣化	保持傳統工藝

3.大塚製藥工廠

大塚製藥工廠成立於 1921 年，由大塚武三郎創辦，學生起初對此公司相當的陌生，但是在聽過了「寶礦力水得」，大家都知曉此藥廠。工廠起初以化學原料的製造為主，1964 年成立大塚製藥；1971 年後開始轉型為新藥企業，並初次設立海外法人，開始發售新藥及營養藥品；此外，日本大塚製藥，依靠著專業的醫藥實力，歷經了 9 年的時間，調配 3,000 多種配方試驗，成功研發了「寶礦力水得」，它可以迅速補充人體流失的水分與電解質，也成為國際諸多大型運動賽事的指定飲料，所以，自 1980 年開始販售寶礦力水得，也為公司帶來龐大的商機，更確立以消費者商品為主軸的新市場領域。2001 年，更維持新藥開發與臨床試驗，最後建立開發新藥物、全球註冊、行銷及產品生產的整體計劃與標準流程，目前已經涵蓋血管和循環系統、消化和呼吸系統等，同時開發診斷的試劑。目前大塚製藥株式會社的集團公司包含：大塚製藥工廠、大鵬藥品工業、大塚化學、大塚倉庫、大塚食品等公司，日本國內有 21 社，海外則有 27 社。

大塚製藥以創新、推廣及教育為主旨，在參訪中可窺知公司對於環境保護更加注重，致力開發可減低碳排放的包裝，目前仍以研發新藥為主力，在消費者的相關商品與食品則較著重於產品行銷，目前的行銷手法與策略大多選擇以具正面形象的代言人為主，所以在不同的國內外市場也以不同的廣告、包裝，瓶身造型來進行差異化行銷。此外，參訪過程中，必須全程配戴口罩，其中解說人員更如同企業的代表性，親切、有耐心的介紹每個環節，為公司塑造較佳的產品形象，行銷手法相當值得參考。





(二) 重要文化資產與觀光景點

1. 可睡齋

1401年建立的「萬松山」，至今已有615年的歷史，為一處極佳的禪修大道場。爾後被德川家康另名為「可睡齋」，供奉觀世音菩薩。可睡齋內約10萬坪，且提供寺廟住宿體驗，被評選為日本排名第5，可睡齋的緣由來自於400年多前，寺廟的第11代住持救了年輕的德川家康，後來德川家康成為濱松城城主，德川家康心存感恩，召見了住持，結果住持在德川家康面前睡著，但感念住持當年的救命之恩，並未處罰住持，故賜予「可睡和尚」的稱號，寺廟則改名為「可睡齋」。目前可睡齋除了提供住宿體驗外，也提供坐禪、寫經及精緻素食。另一特色為可睡齋的洗手間，除了有菩薩坐鎮外，亦為男女共廁，目前已列為古蹟加以保存。

此外，每年適逢日本傳統習俗的3月3日女兒節，又稱為雛祭及人偶節，因在桃花盛開的季節，故也稱為「桃花節」，此節日則在屋裡擺出精緻的偶人，由上至下，擺放穿著日式和服的娃娃，這種娃娃在日本稱為雛人形，主要目的是要祈求保佑女孩子的平安幸福及健康的成長，可睡齋的御雛擺飾共有32段1,200尊御雛，為日本規模最大。

所以，在可睡齋可看到如此精緻的擺飾，令人讚嘆不已，在透過與解說員及領隊的討論方式下，可讓同學更了解文物的發展脈絡及其價值，以及如何將文物充分展示與保存，進而發揮其文物的歷史價值。



2. 深大寺

深大寺（西元 733 年）位於日本東京調布市的寺院，山號「浮岳山」，本尊釋迦如來阿彌陀三尊(左侍觀音菩薩、右侍智慧菩薩)、開基（創立者）為滿功上人，而深大寺也是東京僅次於淺草寺的古剎，具千年歷史的古老寺院，而深大寺達摩市為日本三大達摩市之一。此外，每年的 3 月 3~4 日深大寺有達摩不倒翁市集，代表春天到來，寺內滿佈達摩不倒翁的景象，亦有眾多的名產攤位，更有祈福的活動進行。另一方面，在購買了達摩不倒翁後，亦可由僧侶為新的達摩不倒翁畫上開始的梵字，如同中國人的開光儀式，相當有趣。

很多年輕人也會至深大寺求姻緣，因深大寺有一段動人的愛情故事，而成為有名的情人寺廟，不少信眾為了婚姻或愛情，也會特地到來祈福。所以，「驅除厄運、生意興隆、締結良緣」更成為深大寺香火鼎盛的主因。在參訪時，深大寺前有條充滿日本風情的老街，因此地區土質不適合水稻生長，古代人們改種蕎麥，也讓深大寺的蕎麥麵聲名大噪，成了名產。



3. 淺草寺

淺草寺，觀光客必朝拜的地方，位於日本東京淺草二丁目，是東京內歷史最悠久的寺院，供奉聖觀音，故將觀音菩薩本尊通稱為「淺草觀音」，亦為東京代表性的觀光地，觀光客及信眾絡繹不絕。在大門內口處，雷門為入口之門，左邊為風神像，右邊為雷神像，故名稱為「風雷神門」，通稱為「雷門」。在 1865 年曾被燒毀，1960 年以鋼筋混凝土再重建，其中松下幸之助因在淺草觀音寺祈願後病癒，則贈送大燈籠做為回報。

在參訪上述 3 處文化資產後，可讓學生從中體驗與瞭解維護傳統的價值、宗教文化及建築藝術之重要性，且能與觀光產業有互利共生的契機，以及如何透過管理方式將文物及文化加以規劃與保存，以利發揮出更大的價值與效能，透過此參訪可充分瞭解日本宗教建築的意義、經營管理方式及其發展策略。



4.河津櫻花

河津櫻在 1955 年的靜岡縣河津町發現，位於伊豆半島的南端，故以河津櫻命名，河津櫻花屬日本早開花型的櫻花，花期可長達 1 個月左右，開花後有淡粉紅色的大片花朵，每年 2 月上旬~3 月上旬更配合櫻花綻放來舉辦河津櫻花祭，在河津車站沿著河津川有一整排長的河津櫻花樹，每到櫻花季節更湧入大批的觀光客，活動期間除了賞櫻外，還有當地居民及商家則販賣當地的農作物及櫻花相關的名產。





二、參訪目的

- (一)拓展學生透晰國際知名企業的生產管理及行銷策略的國際觀；
- (二)對比二家國際知名企業的生產與經營管理模式，讓學生瞭解其經營管理的差異；
- (三)透過驗體行銷窺知日本觀光產業及文化資產的行銷模式與文物保存；
- (四)藉由日本工廠的參訪及文化資產，以加強理論與實務的結合。

三、心得

- (一)在參訪 **YAMAHA** 的掛川市鋼琴工廠及 **KAWAI** 龍洋工廠後，瞭解二者對於製造鋼琴的堅持，除了部份使用半自動化設備，兼具省工、省時、品質與安全等，也重視各項小細節，例如溼度、溫度等，以維持產品質量的一致性。在最後的調音，同時應用電腦與資歷的員工進行雙重的確認，因此透過傳統技術及科技創新之結合，以提供高品質的產品和服務，終究清楚明瞭 **YAMAHA** 及 **KAWAI** 如何滿足客戶的需求，以成為一個知名、值得信賴及深受歡迎的世界知名企業。同時也讓學生瞭解傳統技能與應用科技能互相搭配，致使工作效率能大幅提昇，更能塑造更佳的产品。
- (二)本次企業個案診斷最棒之處，可同時比較世界 2 家知名的鋼琴製造工廠的生產管理流程，讓同學窺知其生產流程的差異。**YAMAHA** 成立較早，企業發展較多角化，除了生產演奏琴外，也生產其他各種樂器，但 **KAWAI** 則相對以傳統製琴為主；在生產管理上，**YAMAHA** 的流程管制佳，並善用 **SOP**，也嚴格管控溫濕度及粉塵，但是 **KAWAI** 則反之；調音精確度上，**YAMAHA** 為電腦控制與專人調音，

但 KAWAI 大部份為人工調音；在行銷策略方面，YAMAHA 較為系統性、多角化及科技化等，KAWAI 則較為代理商負責。鋼琴有別於一般的科技產品，過度的自動化是否有助品質管控？維持傳統生產亦表示落後？這 2 個問題這次的企業個案診斷結束後，學生內心應可深深體會，如何在維持傳統下，適度的善用科技加以輔助，以提升經營效率，所以我們藉由此參訪深刻瞭解 YAMAHA 為何能高居世界第一的原因。

(三)日本在宗教及傳統文化、建築藝術、櫻花季等維護相當有用心，且能產生與觀光產業有互利共生的情境，以發揮出更大的觀光的價值與效能，讓遊客可以充分瞭解日本宗教建築及傳統文化發展背景等體驗行銷。因此，建立極具特色的觀光產業，吸引國際觀光客旅遊，可同時創造出經濟收入及提供更多的就業機會。此外，國際大都市東京對於商圈的規劃相當具遠見，提供一個相當適合及方便國際觀光客購物、娛樂的好去處，再搭配城市進行觀光行銷，相當值得國內各縣市政府及管理單位在規劃商圈或城市規劃與行銷上多加以參酌。

四、建議

- (一)日本在宗教與傳統文化、建築藝術等古蹟，以及櫻花祭典的維護相當用心，因此，臺灣對於古蹟、花季及傳統文化應需重新好好規劃與定位，以吸引國際及自由行的觀光客，藉由傳統文化與觀光產業能互利共生，達到加值的效益，所以，除了拓展國際能見度外，亦可增加觀光收入與提升就業率。
- (二)東京在商圈的規劃上具整體性，搭配城市規劃及硬體建設，大力發展觀光、購物及娛樂等觀光產業，以賺大額的外匯，而商圈也依其發展特性，有不同的市場區隔及定位，以滿足不同層次及需求的消費行為。因此，我們也應創造出便民與國際觀光客的消費及管理模式，搭配城市、宗教信仰、文化、人情味、特色景點等主題進行臺灣的觀光行銷。

五、攜回資料名稱及內容





參加日本海外的企業個案診斷暨實務參訪課程的 18 位學生，在參訪期間中均每天均認真的將企業個案參訪情形、心得及感想，逐一詳細記錄在同學的「學習腳蹤」手冊中。