



# 貳、東武鐵道篇



## 一、參訪目的

本次至東武鐵道公司進行參訪，除了禮貌性回訪 104 年 12 月 18 日於台北車站所締結之友好協定，強固彼此友誼外，主要目的即在於觀摩學習東武鐵道公司強大的觀光路線經營能力及周遊券行銷，作為臺鐵觀光線路發展或改善的最佳標竿。

### 2 月 23 日行程表

約計時間	行程內容	補充說明
9 時至 13 時	搭乘華航 CI220 飛往東京羽田機場	
13 時至 15 時	東武鐵道本線運行管理所參訪	北春日部
15 時至 16 時	東武鐵道本線車站參訪	北春日部駅
16 時至 17 時	搭乘日光詣 Spacia 特急	春日部駅
17 時至 18 時	本社表敬訪問	社長會談
18 時至 19 時	參觀東京晴空塔(東武集團標竿事業)	附屬事業經營
19 時至 21 時	自由交流	互換禮品及合作交流
21 時後	飯店休息	



本圖片 引用自 東武鐵道公司



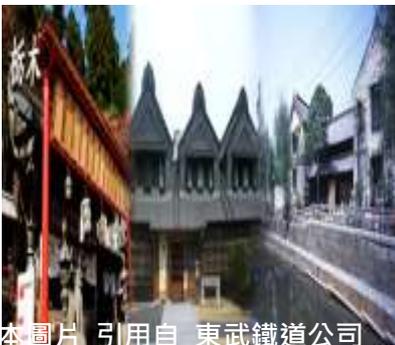
## 二、行程履歷

### (一)參訪單位簡介

東武鐵道是日本歷史最悠久的大手私鐵，也是橫跨交通、流通、住宅、休閒等產業的「東武集團」之核心企業，一般多略稱為「東武」，同時為舊根津財閥（日語：根津財閥）的核心企業、以及舊芙蓉集團（日語：芙蓉グループ）（舊富士銀行系）的組成企業之一。



本圖片引用自東武鐵道公司



本圖片引用自東武鐵道公司

其名稱意為武藏國之東部。總部位於東京押上，總營業里程達到 463.3 公里，在日本私鐵業者中僅次於近畿日本鐵道位居第二，是關東地方最大的私鐵公司。鐵道路線網絡跨越東京、千葉、埼玉、栃木、群馬，共一都四縣。此距離在關東私鐵當中首屈一指。

以東武鐵道為核心的東武集團，版圖延伸住宅、零售批發、休閒娛樂及交通等 90 家企業。在鬼怒川溫泉區經營有網羅全世界著名建築物 1/25 微縮景觀的「東武世界廣場」、與和萬豪集團連鎖協助的「萬豪銀座東武飯店」與「東武 HOTEL LEVANT 東京」。此外，2012 年開業的新塔「東京晴空塔」，更是東武鐵道集團為事業主體之巔峰作品。



SPACIA 6 星級車廂認證標誌



本圖片引用自東武鐵道公司



## (二)東武鐵道車輛運行及調度概況

首先參訪團先參觀的是位於歧玉縣春日部梅田本町 1-13-1 號的本線運行管理所，本線調度系統類似臺鐵調度集中案，於 2015 年 3 月才將大部分路線集中於春日部管理所統一調度，本線管理區間包含伊勢崎線(淺草-茂林寺間)、龜戶線、大師線及日光線(東武動物公園-樫木)等路線。

東武鐵道本線營業里程約 377.4 公里，總計約提供 10 條鐵道路線，158 個車站服務點，車隊總量約 1,256 輛，每日東武鐵道列車總服務里程約 79,898 公里。

春日部本線運行中心所負責多是日本東京地區鐵道運數最為繁忙之區域，且與各家路段資訊系統介接複雜，路線規模為配合都市人口發展更是日昇月恆，但日本各家鐵道公司都能達成無縫接軌，高效率的調度作業及安全聯鎖系統，令人讚嘆鐵道大國的。

東武鐵道的車站與臺鐵並無顯著差異，甚至在票務自動設備操作介面上反不及臺鐵簡便，但對於旅客的貼心服務確有較多著墨，此節反應在月台廁所、標示牌的規劃及訓練有素的站務人員等面向，讓旅客乘車時產生更多的便利感及信賴感。



本圖片 引用自 東武鐵道公司



### (三)東武觀光路線商業模式

東武鐵道的觀光經營可謂其強項，除憑藉世界遺產日光線之競爭優勢外，其觀光路線區域主要分為日光、鬼怒川、淺草及檜木等四個區域，以鐵道運輸為主，配合其他公路運具，行銷構想各種路線不同且專屬的周遊券經營模式，成功結合周邊商店、飯店等觀光事業，並成立專責的觀光發展中心，整合各項行旅資訊，便利國內外觀光客以優惠的價格，周遊日光東照宮、二荒山神社、日光山輪王寺等世界遺產，來趟單純輕鬆的旅行。

東武鐵道周遊券可說是販售最為成功的鐵道票券商品，它的成功不只反應在銷售量，更厲害的是帶動觀光消費的能力，經解析該公司的周遊券的行銷結構，除了價格優勢外，彈性的變化應用更是其獨特優勢之所在。



除了結合景點門票、飯店優惠、紀念品商店折扣外，整體套票有主體行銷方針不致紊亂，旅客資訊系統簡便且外國觀光客介面親和，相較臺鐵雖有套票措施，但完全沒有行銷重點，未充分結合資源且資訊不清，難以吸引顧客重複消費。洵此，東武鐵道的行銷策略實在值得學習與參考。

另外東武鐵道集團事業版圖橫跨飯店、高爾夫球場及遊樂園等觀光事業，均以鐵道運輸為核心結合東武巴士等陸運系統，讓旅客可及性呈現面的擴張，相較臺鐵全線龐大的觀光資源，卻僅有點的發展，無法讓臺灣之美推上國際版面，著實有較大的努力空間。



#### (四) SPACIA 特急列車

SPACIA 列車 ( スペース ) 為日本東武鐵道所經營，行駛於淺草車站與東武日光車站或新藤原車站間，伊勢崎線 ( 淺草~東武動物公園路段 )、日光線 ( 東武動物公園 ~ 東武日光路段 ) 與鬼怒川線 ( 下今市~ 新藤原路段 ) 上之特急列車。車廂寬敞、極少晃動是其最大特點，另在蘊含優雅穩健氣質的車廂內，更添個人專屬的包廂空間。1991 年榮獲「鐵道友之會」最佳列車票選「藍帶賞」之殊榮。



本圖片 引用自 東武鐵道公司



SPACIA 日光詣包廂引用自 東武鐵道公司



SPACIA 列車均採 6 節車廂編組成列，其中包括標準座位的第 1-5 車 ( 均為指定席 ) 及包廂形式的第 6 車。第 3 車的車廂並有一半空間作為餐車，販售飲料、熱食、與土產。

SPACIA 列車的第 6 車採 BOX 全封閉式包廂設計，中間雖有天然大理石桌橫隔，但桌下空間仍為寬敞，超大觀景窗提供私人專屬賞景空間，適合全家或團體出遊，加上購買超值周遊券可享有 20% 的特急折扣，故一直深受國內外消費者的喜愛。



## (五) 附屬事業經營

東武鐵道在設施和營業規則上都有很多地方和日本國鐵頗為類似，也因此有「迷你國鐵」之稱。其鐵道本業雖囊括通勤、通學、商業、觀光，但實際在觀光運輸的旅次上卻遠遠不及其他類型旅次，但所創造的整體效益卻大於其他種類旅次所產生之財務效益，關鍵即在於該集團亮眼的附屬事業成績單，其中最著名的莫過於日本東京的新地標『東京晴空塔』及東武百貨。



東京晴空塔 夜景

東京晴空塔（日語：東京スカイツリー / とうきょうスカイツリー），又稱東京天空樹、新東京鐵塔，是位於日本東京都墨田區的電波塔，由東武鐵道及其子公司共同籌建，於 2008 年 7 月動工，2012 年 5 月正式啟用。其高度為 634 公尺，目前為世界第二高的人工構造物，僅次於哈里發塔。晴空塔充滿未來感，同時也蘊含不少傳統元素。塔身顏色採用日本的傳統色“藍白”，模仿藍染工匠的技藝，略帶青色的白色，猶如白瓷，整體給人柔和的觀感。夜間的塔身燈光在淺綠和淡紫之間變換，象征江戶時代秀美典雅與文化內涵。塔頂的銀白光輝象徵着富士山頂端的積雪。晴空塔在建造時，還借鑒日本五重塔的傳統技法，結合最新的防震技術，形成震撼俐落的高聳外觀。

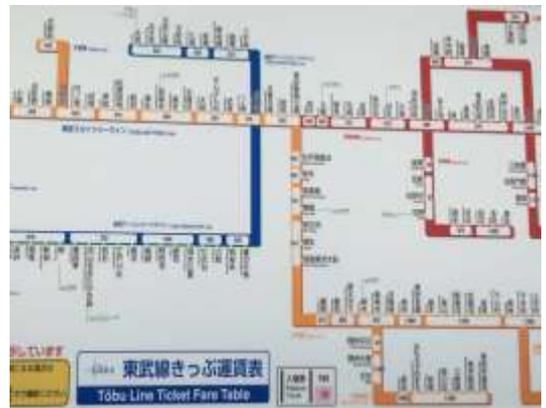


晴空塔吉祥物 Sorakara

東京晴空塔的建成，實現了日本世界第一的理想，也使得東京其他指標建築相形失色，同時也為東武集團帶來每年約480億日圓的經濟效益，成功將運輸及附屬事業充分結合，創造可觀收益，此外，也樹立了大和民族的驕傲及夢想燈塔。我們曾試問晴空塔對於日本人的意義是什麼？

他們的回答耐人尋味，他們回答多是地標或觀光用途，但對於他們內心深層的意義卻是一種夢想，就像日本動畫大師宮崎駿的一系列作品，在這個極度規律、井然有序的民族，反射出來卻是如此浪漫的價值觀，或許這也是東瀛獨特魅力之所在吧！

東武集團旗下各子公司均有獨立的行銷部門，這些行銷部門的人才多半都是東武鐵道事業部人才相互流動而來，意即人力資源管理制度完善，人才流動比例低且均資歷完整，如此才能更了解顧客，實現以顧客為導向的關係行銷；另外該公司相當重視人才並充分授權，例如東京晴空塔當時高空燈光之設計，就由內部員工構思而得，完全不需要假手外部顧問公司的協助，設計團隊從江戶的市井文化中揀出了兩個主題，江戶人的氣質『粹』和發源於江戶的考究之美『雅』，營造濃厚的江戶文化，亦獲得東京居民與觀光客極大肯定與評價。



本圖片 引用自 東武鐵道公司





如若說明東武鐵道為主，其餘事業體為附屬企業，似乎欠缺妥當；因為該集團在 2014 年即由 91 間企業所聯合成立，並非另外發展分支，其中總營業額以東武百貨為首的零售批發業規模及產值最大，所以更貼切的形容應是東武集團將鐵道運輸作為一切事業體發展之根本，東武鐵道交通產業員工所佔比例亦為最多，



晴空塔台灣觀光客歡迎佈置

帶動所有事業體整體發展及人才流通，目前集團總員工數約 2 萬 2,000 人，總營業額年約 1 兆 114 億日圓。

#### (六)支線經營-東上線 TJLINER

TJ LINER 是固定座位制列車的暱稱，於傍晚過後時段由池袋發車下行，僅停靠特定車站。只要購買座位券，就可以搭乘指定席。另於座位設計更加巧思，採用多功能客座椅，於尖峰疏運時段旋轉為兩兩並肩或連成一線方式配置；而於離峰時段，運行採用 TJ LINER 時，則轉換為兩兩並肩方式配置。



本圖片 引用自 東武鐵道公司



## (七)表敬訪問

本次參訪東武鐵道之目的，除去年於臺灣締結活動之禮貌性回訪外，為加固雙方彼此情誼，進行實質的意見交流及合作對話，以期未來在兩家鐵道企業的合作上，能有更多樣化的互惠模式，進而帶動兩國觀光客的交叉流動。參訪團於東武鐵道本社舉行正式交流，會談中本局周局長與東武根津社長、牧野專務等一級主管，對於兩家鐵道公司的未來合作藍圖，進行了實質意義的交流，克服企業文化的差異，為兩國觀光齊心合力。



周局長致贈紀念品(鐵定成功)予根津社長



會後，為了強加深彼此情誼，本局周局長致贈根津社長一只由臺鐵設計製作的鋼軌紀念品，藉以推廣臺鐵文創及象徵發展觀光之決心；根津社長亦回贈具有江戶歷史意義之擺飾，用東武集團創業時代的維艱。來勉勵彼此在鐵道事業的經營與使命，雖然營收不易，仍要時時刻刻堅守服務民眾的立場。



### 三、心得與建議(內化知識與外顯創新)

此次訪問東武鐵道公司，內化的知識所得，參訪團以解析 know-how 關鍵成功因素的方式呈現，避免用濫竽充數的文字，精準採取標竿學習方式，期對本局業務發展有正面助益：

#### (一)實事求是、重視品味的企業文化

走進東武鐵道集團本社辦公室，並無大集團磅礴豪華的室內裝潢及擺設，整體空間簡約卻不失古樸優雅，將美妙絕倫的庭園造景融合室內設計。對於員工所使用的休憩、會談空間及軟硬體設備，一應俱全毫不馬虎，秉持東武鐵道初代創始人，日本鐵道之王根津嘉一郎先生，實事求是、品味及重視人才的企業家精神，進而造就東武集團低人才流動率及高工作成就感，是個具有高 KPI 關鍵績效指標的一流企業。據訪問就連一般員工出國旅遊，會留下的祝福語，多半也是『仕事順利(意即工作順遂)』，足見東武員工的企業認同及工作滿足。

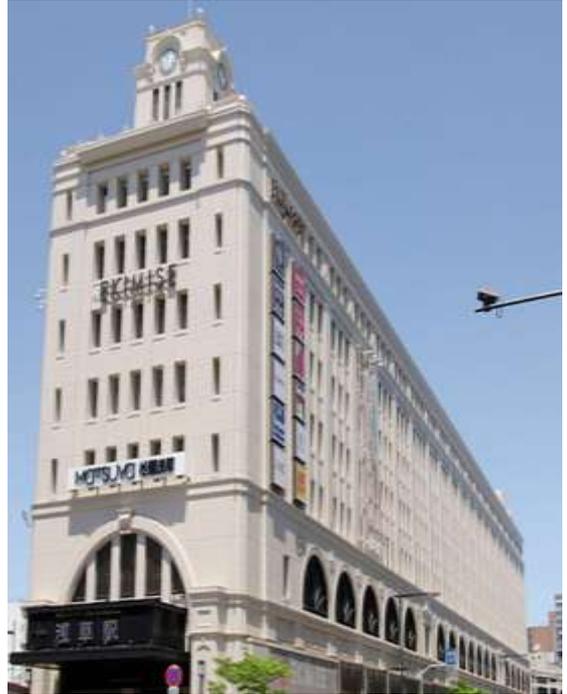


相較於臺鐵的組織認同(OB)，遠遠不及東武鐵道，組織文化亦較為消極，故難以創造顧客滿意度，近幾年本局積極推動『感動服務』，成效始終不佳，究其原因還是在於員工低落的士氣與向心力，有幾個員工願意出遊時留言內容是工作順利？洵然，若要感動旅客，必先激動自我，激勵制度就相對重要，激勵機制乃是通過一套理性化的制度來反映激勵主體與激勵客體相互作用的方式。雖在公營體制的氛圍下較難有私人企業的激勵效果，但本局仍可透過廣開言路及鼓勵內部創業等方式，並修改人力考評方式，減少社會比較差異，應能創造令人滿意的激勵效果。



## (二)專責且重視創意的行銷部門

據訪問，東武鐵道會社就有近百名左右行銷策略人才協助鐵道事業部設計商品、座位管理及推廣觀光；東武百貨批發事業部的行銷部門人力規模更是驚人，足見日本企業對營銷部門之重視。究其原因，日本企業多擅長滲透消費者的需求，往往都能創造貼近市場要求的商品，配合強大的研發部門，讓產品具體化，因充分掌握消費者需求，商品熱賣如期，SPACIA 旅遊商品亮麗的銷售成績就是最好範例。



東武淺草服務中心 引用自 東武鐵道公司



本圖片 引用自 東武鐵道公司

綜觀臺鐵的優勢，絕對不在於列車開多少趟？載了多少人？我們有多少運能？其實真正的優勢就是在沿線各車站的物流點以及豐厚的歷史文化與觀光資源，但有關部門因事權分立，被動利用，每每均需透過民間業者發起或加入經營，始能創造較佳迴響。孰不知，臺鐵正點滴喪失優勢。

對此，由本局應編制成立專責行銷的部門，人員為各單位專才所組成，作為企業領頭羊，應具有較高組織位階，倘由運務處營業單位非專責人員擔任，容易造成多重職務衝突，加上行銷規劃若僅為兼職心態，無法整合各部門，各部門彼此相互推諉，勢必無法創造令人滿意的行銷活動。



川越線 引用自 東武鐵道公司



鑑此得由相關單位研議評估，成立台鐵營銷處或室(初期採臨時編組)，公開徵選各單位有意願挑戰之人才，採扁平化組織結構，設一主管，其餘均為事務員，所有成員為因應各類型專案發展，採變形蟲團隊組合模式，每專案 12 人為限，以確保最佳彈性及發揮最大效率。



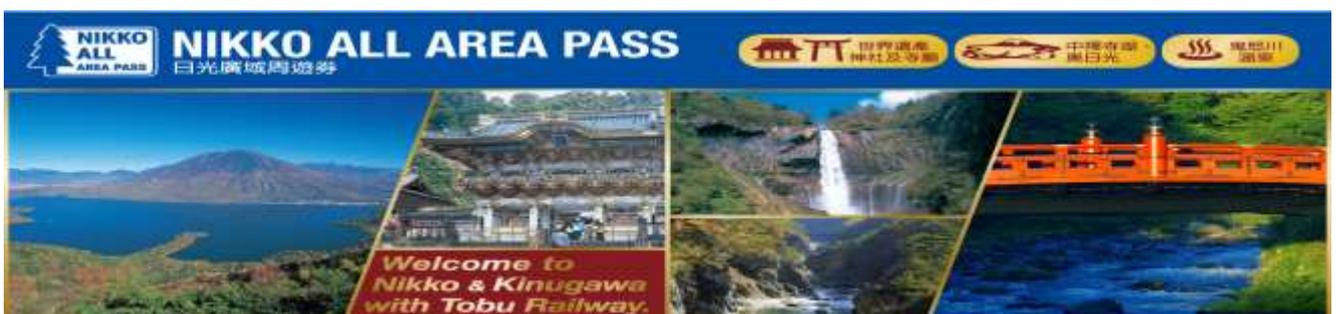
另外，專責行銷部門目的不只在於消極性整合執行各部門行銷專案，亦積極發想本局各類型商品及銷售方案(例如主題列車規劃)，讓被動行銷轉換為主動行銷，真正滲透瞭解顧客的需求。

### (三)國際觀的經營視野

近年來，日本企業多熱衷於重組及合併，其因在於全球化的發展策略，單一區域發展已不足以支撐企業之長期利益，故需整合壯大規模，形成以 SBU 策略事業單位為核心的集團架構，以獲取長遠價值及高額邊際效益。例如東京晴空塔透過與國外機構交流，至今已經吸引超過 1,400 萬人次造訪，其附設商場更湧入超過 6,000 萬人次前往觀光；另外在本次參訪之三家日本鐵道公司，東武及京急集團與他國鐵道公司進行交流，

其目的是為了提升集團的國際知名度，進而增加企業認同感；JR 四國方面，除了提升國際化外，更最重要的目的就是在推廣四國地區的觀光特產。姑且不論其意欲為何，國際化行銷與全球化運籌管理，已是日本優質企業長遠發展的必經途徑及必要手段。

相較臺鐵目前仍處於區域經濟的發展階段，儘管近年不斷與國際接軌，但整體缺乏主動性，未整合資源及掌握時機進行推廣，儘管重金禮聘具有外文基礎的規劃人員，卻成效有限，值得更深層的省思。



日光周遊券 引用自 東武鐵道公司



此節反映在外賓來訪，所受的禮遇遠不及日本企業的禮儀接待，更能說明臺鐵在全球化這方面的努力確實不足。

分析原因，臺鐵的問題仍在於部門本位主義及事權不清，以致相互推諉，虛應了事。爰應於前項所成立之營銷專責單位下設國際事務部門，專責國際化推廣及外賓來訪事宜，因外賓來訪並非只是接待，在日本企業的操作上，可以讓活動變成一種企業形象的免費廣告；另外，上該部門應負責整合民間或政府部門可用資源，齊心戮力達成推廣臺灣、行銷臺鐵的重要任務。



#### (四)企業資源規劃與顧客關係整合系統(ERP with CRM, ~~ERP or CRM~~)

日本是世界鐵道大國，東京地區大眾運輸使用比例高達 61%(超過 33%即為一級都市標準)，鐵道路線的縝密與運輸技術均足以作為標竿學習的頭號對象(best-in-class)。但除此之外，東武鐵道尚有一項值得學習的標竿，那就是強大的資源整合平台，不僅東武鐵道甚至全面整合至東武集團及相關協力廠商，形成一系列食、衣、住、行完整的 SCM 供應鏈系統，例如旅客行前規劃、一票到底的服務(包含飯店、交通、餐廳等)及季節周遊券等成功應用不勝枚舉。

企業資源規劃(Enterprise Resource Planning, ERP)：「為快速因應市場的需求，能及時整合與規劃企業一切的資源，做最佳化配置的資訊系統」。ERP 系統是企業電子化的基礎，能將全公司中所有的部門能量及資源進行整合，於單一的電腦系統。



東武鐵道公司調度中心



服務企業所有利害關係人之特定需要，如財務、人力資源與倉儲方面。

客戶關係管理 ( Customer relationship management · CRM )：為企業活動面向長期的客戶關係，以求提升企業長期利益及邊際利潤，運用市場行銷工具，提供創新式的個人化的客戶商談和服務，輔以相應的資訊系統或資訊科技與企業關係人在銷售、行銷以及服務上的互動。

東武集團相當善於整合二者(ERP with CRM)，並形成良好循環，反應在集團亮麗營收及高顧客滿意度。而非一般企業僅有 ERP or CRM 的單獨優勢或甚至均無所長。



臺鐵資訊系統雖近年隨著資訊處的成立有長足的進步，但仍無法跳脫部門本位及事權分立的陋習，部門間資訊系統各自為政，即便整合也缺乏管理，導致對外資訊混亂，對內難以創造有效率的企業流程。例如目前車次座位建檔還是停留在人工作業時代，其因在於列車時刻系統與票務系統無法整合所致。

對此劣勢，本局數年前開始致力整合各單位資源，規劃建置臺鐵 ERP 系統，屆時非但可結合各部門資源，亦整合旅客資訊系統，使企業內部供應、生產、銷售等供應鏈流程得以達成彈性生產、快速回應市場需求，創造拉式生產 MTO

的競爭優勢，提高顧客滿意度。

惟部門間資源系統整合艱鉅且任務複雜，期望在內部群策群力下，臺鐵專屬的 ERP 系統能順利上線。





### (五)重視研發策略

鐵道與研發是一種僅有連結技術性的概念想法，實則關係應包含鐵道經營之各項關鍵成功因素及未來發展策略，藉由研發讓目標達成。例如軌道技術的研發、鐵道商品的研發或套裝旅遊的設計，再再與企業獲利密不可分。洵然，臺鐵一向在研發上僅重視技術面的發展，卻忽略營運面研發之重要性，東武鐵道重視研發的策略架構，值得本局借鏡。

