

行政院及所屬機關出國報告書

【出國類別：其他】

赴日辦理「日本市場通路實測研習營」報告

出國人員	服務機關：行政院農業委員會 姓名：陳建斌 職稱：處長
出國地區：日本	
出國期間：105年4月10日至105年4月15日	
報告日期：104年6月7日	

赴日辦理「日本市場通路實測研習營」報告

目 錄

壹、摘要.....	3
貳、目的.....	3
參、出國人員.....	4
肆、行程.....	5
伍、活動紀要.....	7
陸、參訪心得與建議.....	10
柒、參訪及活動照片.....	11
捌、附錄 1：日本研習課程摘錄	15
附錄 2：參訪點紀錄.....	24
附錄 3：拜訪電子商務平臺 Oisix 摘要.....	30

赴日辦理「日本市場通路實測研習營」報告

壹、摘要：

日本食品加工業視為領先全球趨勢的國家之一，在高檢驗機制的規範，及成熟的品牌經營方式，造就國際品牌選擇日本為進軍全球的前哨站，也成為進入其他亞洲國家(如中國大陸及韓國等)的跳板。本會自 104 年首次開啟帶領臺灣業者與日本品牌經營專家或知名通路進行雙向交流，對業者經營品牌具正面激勵效果，並奠定臺灣業者品牌發展的根基。

本次係本會委託臺灣創意設計中心(以下稱臺創中心)執行「103 年度外銷農產品品牌輔導專案管理後續擴充」委辦案項下之「日本市場通路實測工作營」，協助外銷業者深度瞭解日本市場及增加實單演練經驗，安排課程研習與通路訪查二大項，整體課程由日本農業行銷專家古田秘馬所規劃，透過 Yahoo shopping 佐竹正範、Café company 社長楠本修二郎及 COVA 社長品牌經營交流，讓業者瞭解國外品牌如何在日本在地經營；通路訪查部分，則安排不同經營模式的商店，讓業者策略性瞭解無論是剛起步或是經營許久的品牌該如何調整腳步，以達到品牌的持續力。此外為協助臺灣食品加工業者擴展通路至跨境電商，本次亦拜會日本農產知名電商平臺 Oisix，期望透由電商通路解說，讓本次參與業者擴展視野。

貳、目的：

過去臺灣食品加工業者經營模式多為接受品牌廠下單，做產品研發、代工等前端工作，然而因臺灣可耕地狹小，農產業成本相對較高、東亞鄰近國家農產技術提升或國際競爭激烈，造成臺灣農產品失去以往的競爭優勢，為求加速臺灣食品加工業者產業轉型，故期許透由國際品牌參訪，激勵國內農產加工大廠投注心力專注於品牌經營。

為引導臺灣農產加工大廠有效升級，以及灌輸建立品牌塑造對企

業長遠發展具正面意義之觀念，透過不同階段的課程安排，讓參與業者將參與過程所獲心得，有效運用至自身品牌經營。本次國際參訪分為以下流程進行：

- (一)國際通路講師針對參訪業者診斷(國內)
- (二)國際講師經驗分享(國內)
- (三)國內行前品牌概念建立(國內)
- (四)日本課程及通路參訪(國外)
- (五)國際課程及通路參訪發表會暨工作營(國內)

參、出國人員：

本次徵選 8 家外銷業者、另包含臺創中心工作人員、隨行翻譯，共計有 21 人參與，並奉派由本會國際處陳建斌處長率團。另本次團員名單如下：

編號	單位名稱	姓名	職稱
1	行政院農業委員會	陳建斌	處長(團長)
2	財團法人臺灣創意設計中心	林鑫保	副執行長
3	財團法人臺灣創意設計中心	許盈盈	專案經理
4	財團法人臺灣創意設計中心	高瑗菱	專案經理
5	初樂通信有限公司	褚炫初	隨行翻譯
6	金福華食品貿易有限公司	楊智源	副理
7	臺灣農畜產工業股份有限公司	張嵐欣	副董事長
8	臺灣農畜產工業股份有限公司	呂承慧	經理
9	東晟水產有限公司	葉哲維	總經理
10	東晟水產有限公司	葉哲愷	副總經理
11	長龍農產股份有限公司	黃昱翔	經理
12	長龍農產股份有限公司	黃顯富	專員
13	弘陽食品股份有限公司	謝奇峯	董事長
14	弘陽食品股份有限公司	王翠雲	副總經理

15	聯夏食品工業股份有限公司	林慧美	副總經理
16	聯夏食品工業股份有限公司	鄭建澤	國外業務
17	歐典生物科技股份有限公司	陳仁傑	國內業務
18	歐典生物科技股份有限公司	薛柏愿	副理
19	山水畜產開發股份有限公司	魏毓恆	業務主管
20	宏宇農產生技企業有限公司	張又權	業務
21	宏宇農產生技企業有限公司	美蘭	副總

肆、行程：

規劃出國期間自民國 105 年 4 月 10 日至 4 月 15 日，行程如表 1。

表 1、赴日辦理「日本市場通路實測研習營」行程表

	日期	參訪內容說明	備註
第 1 天	4/10	課程行程準備	團體搭乘飛機從臺北松山機場到東京羽田機場，並抵達品川王子(東京都港區高輪 4-10-30)住宿地點。 臺北松山→東京羽田：中華航空 CI220 東京羽田→品川王子：搭乘京急線羽田機場→品川站
第 2 天	4/11	10:00-12:00 課程 1：品牌「食」力操作 13:00-15:00 課程 2：日本電商市場分析 15:30-17:00 課程 3：品牌建立並打造人氣話題通路	【課程 1&課程 2】 品川王子→ECOZZERIA(東京都千代田區大手町 1-1-2)：搭乘地鐵從品川站→大手町站 【課程 3】 ECOZZERIA(東京都千代田區大手町 1-1-2)→Café company(東京都渋谷區神宮前 5-27-8)：搭乘地鐵從大手町站→明治神宮前站

第 3 天	4/12	<p>9:30-11:30 參訪 1：長野縣品牌形象店</p> <p>13:00-15:00 參訪 2：Commune 246</p> <p>16:00-17:30 參訪 3：臺灣物產館</p>	<p>【參訪 1】 品川王子→長野縣品牌形象店(東京都中央區銀座 5-6-5)：搭乘從地鐵品川站→有樂町站</p> <p>【參訪 2】 長野縣品牌形象店→Commune 246(東京都港區南青山 3-133-13)：搭乘地鐵從銀座站→表參道站</p> <p>【參訪 3】 Commune 246→臺灣物產館(東京都渋谷區笹塚 2-14-15)：搭乘地鐵從明治神宮前站→笹塚站</p>
第 4 天	4/13	<p>10:00-13:00 參訪 4：戀愛豬研究所</p> <p>14:00-16:30 參訪 5：木戶泉酒造株式會社</p> <p>19:30-21:00 交流晚宴</p>	<p>【參訪 4&參訪 5&參訪 6】 搭乘巴士：品川王子千葉參訪戀愛豬研究所→木戶泉酒造株式會社→起司工坊→品川王子</p> <p>【交流晚宴】 品川王子→Komahachi(東京都品川區上大崎 2-13-35)：搭乘地鐵從品川站→目黑站</p>
第 5 天	4/14	<p>10:00-11:30 參訪 7：Ice monster</p> <p>12:00-14:00 課程 4：義大利巧克力成功打入日本市場</p> <p>14:00-16:30 參訪 8：COVA 巧克力店</p>	<p>【參訪 7】 品川王子→Ice monster(東京都渋谷區神宮前 6-3-7)：搭乘地鐵從品川站→原宿站</p> <p>【課程 4&參訪 8】 Ice monster→COVA(東京都千代田區有樂町 1-7-1)：搭乘地鐵從明治神宮站前→日比谷站</p> <p>【拜會】</p>

		17:00-18:00 拜會電商 Oisix	COVA→Oisix(東京都品川區東五反田1-13-12)：搭乘地鐵從日比谷站→五反田站
第 6 天	4/15	行程結束並搭乘飛機 返回臺灣	行程結束並搭乘飛機返回臺灣 品川王子→東京羽田：搭乘京急線品川站 →羽田機場 東京羽田→臺北松山：中華航空 CI221

伍、活動紀要：

一、國外課程說明(其他課程摘要詳見附錄 1)：

- (一) 國際課程及參訪重點包括 1. 學習日本品牌經營模式最新操作概念；2. 瞭解國際最受歡迎品牌操作模式；3. 掌握日本電子商務市場動態。
- (二) 第一堂課由米蘭世博日本館的幕後推手古田秘馬先生以『米蘭世博的品牌「食」力操作』為主題，分享日本食文化傳遞至世界的思考點、策略及未來食尚趨勢，並讓學員深思當品牌將走向世界時，如何向全世界的人傳達自家品牌價值。
- (三) 第二堂課由 CAFE COMPANY 社長楠本修二郎先生授予「如何建立品牌並打造人氣話題通路」。擁有 18 個咖啡直營店品牌的 CAFÉ COMPANY，為不同的咖啡品牌定義其獨特的魅力，並且提升品牌價值。更為特殊之處 CAFÉ COMPANY 旗下品牌 WIRED CAFÉ，轉換一般咖啡店經營模式，將其定位為凝聚社區意識的品牌形象。目前 WIRED CAFÉ 於 COMMUNE 246 設點，COMMUNE 246 是為文創聚落，WIRED CAFÉ 企圖做為在地創客的發想基地，帶給消費者最有活力的通路品牌。
- (四) 第三堂課由 Yahoo Shopping 佐竹正範經理授予「日本電商市場分析」。Yahoo shopping 打造在地商品最多、購物最便捷、流量最大、促銷計畫最好、移動消費市場最大的平臺，迄今

商品數已衝上日本第一名。透由 Yahoo shopping 的分享，期望提供想經營電商通路的業者，對於電商經營有基本的認識，亦提供意願進軍日本的業者，在人流、物流及金流該注意的重點。

二、本次參訪點包括：長野縣品牌形象店、Commune 246、臺灣物產館、戀愛豬研究所、木戶泉酒造株式會社、Ice monster 及 COVA 巧克力店等，透過實際拜訪這些店家，讓國內食品業者瞭解，老品牌隨著時間潮流如何更新形象、跨國企業如何經營市場，以及品牌經營成功之道等(其他參訪摘要詳附錄 2)，並透過拜會當地最大的生鮮電子商務平臺 Oisix 公司，讓本團團員能印證並瞭解日本農產品電子商務市場，以及經營上可能會遇到的困境及瓶頸。

三、國際課程及通路參訪發表會暨工作營：

為協助本次國際通路研習的業者於日本學習品牌經營經驗後，反思參訪日本標竿品牌、尋找目標消費客群、建立品牌核心價值及說明品牌行動方案，作為後續自身經營參考，特安排後續的「國際參訪品牌定位工作營」課程(時間為 105 年 6 月 7 日)。另有鑑於本次參訪業者多未經過品牌輔導，對於品牌經營概念薄弱，故國際參訪品牌定位工作營課程分為兩階段進行：

- (一) 品牌基礎概念建立：講師透由講座及搭配問答活動，從經營品牌價值、如何透由品牌與消費者溝通、企業業主探求其品牌核心價值，以建立業者對品牌經營的需求性。
- (二) 品牌定位工作營：考量本次參訪期間，廠商共通性問題作深入討論，如因臺灣農產品成本高，若產業走向精緻農業該如何突破現有成本高漲、造成消費者限縮消費等困境，故透由業者先分享本次參訪的心得回顧、品牌定位，而後講師以工作營形式延伸至品牌價值主張。

國際參訪品牌定位工作營課程表

(時間：105 年 6 月 7 日、地點：臺創中心創意劇場)

時程	會議內容	說明
10:30~10:35	工作營說明	向參與者致辭並說明工作營的目的
10:35~10:45	分組	引導者介紹本日工作營目標及工作營守則
10:45~11:30	日本通路標竿學習分組報告	每組說明本次在日本考察的標竿品牌學習的心得與成果
11:30~12:10	從問題找機會	從產業困境、企業目前要解決的問題，找出市場有何缺口與機會
12:10~13:00	午餐 Lunch	
13:00~13:15	優勢品牌四步驟及品牌對消費者溝通六大功能列表再審視	針對4月品牌工作營所進行的內容再重新審視
13:15~14:00	目標消費者/目標客群的洞見	依各公司客群並剖析目標客群的洞見
14:00~14:50	品牌定位	轉換成目標客群角度，找出差異點再發展成定位宣言，並凝結為價值主張
14:50~15:00	休息	
15:00~15:40	價值主張	依各公司品牌客群，各組共同制訂出自己品牌的價值主張
15:40~16:20	品牌行動綱領及行動方案	發展每個關鍵行動的實施計畫，包括行動綱領及行動方案
16:20~16:50	分組報告	報告今日每組工作營成果
16:50~17:10	分享本次工作營心得	

陸、心得與建議：

- 一、本次透過臺創中心辦理的「日本市場通路實測研習營」確實有其效益，無論是剛建立品牌之企業或是準備建立品牌之企業，透過品牌研習營系列活動方式，更能讓企業經營者深思未來企業品牌定位。
- 二、此外由於外銷業者建立品牌後，在國際上與當地通路爭取訂單時仍處於弱勢，因此本會於 105 年補助臺創中心以 TGA (Taiwan Good Agriculture) 整體品牌形象整合歷屆受品牌輔導業者，與臺創中心營運之「設計點」於海外策略聯盟，以雙品牌方式拓展國際市場，首先鎖定中國大陸，積極與設計相關的通路及電子商務平臺洽商合作，以提高品牌業者外銷成功率。
- 三、另國內具外銷能量的農產食品業者目前多以代工為主，對品牌觀念不足，未來將強化相關品牌講座及成功企業參訪等工作，以引導更多食品業者導入品牌經營之路。
- 四、另品牌長期經營不易，外銷業者可能於品牌建立後放棄經營或維持原有代工模式，未來將協助品牌業者拓展市場，以突破品牌經營之瓶頸。

柒、參訪及活動照片：



圖一。古田秘馬先生授課「品牌『食』力操作」，以風趣互動方式與學員分享品牌如何操作。



圖二。日本 Yahoo 佐竹正範先生針對日本電子商務市場進行分析及說明，學員不斷向講師請益。



圖三。帶領業者參訪 Commune246 及臺灣物產館(由池榮會長親自接待)。



圖四、參訪長野縣品牌形象館。



圖五、參訪木戶泉酒造暨起司工坊。



圖六、參訪戀愛豬研究所及 Ice monster。



圖七、拜訪日本最大生鮮電子商務平臺 Oisix，業者不斷向經營者請益。

附錄 1：日本研習課程摘錄

課程 1：品牌「食」力操作

(1) 講師：古田秘馬

(2) 課程大綱：

如何創造一個完整的概念，如何跟社區、鄉鎮產生聯結呢？讓概念簡明易懂，例如朝大學就是早上的大學，例如課程中有講到某個鄉鎮的問題，課程會直接拉到此鄉鎮，以消費者的角度來思考自己會如何修改此鄉鎮之商品。

舉個例子來說：改變大家使用時間的習慣，改善日本通勤時間就是提早出門，所以丸之內大學就是授課這個時間，會參加這個課程的人格性質也是積極的，上課包括日本目前發生的問題、傳統、文化等等，現在我們和全日本五十個單位合作很多專案，不光只是學習，回來還會開研討會討論，盡量打破製造者與消費者的消費模式。

之前有一個六本木農園，過去是以連結生產者與消費者為目標，我們每週請農家農夫親自拿麥克風跟大家分享，我們不單提供商品更把生產者拉到本地直接分享製作過程，會讓消費這進而想要前往產地，不只賣商品還要讓生產者及消費者一起創造故事，關係變得很重要，我們也希望可以改變地方關係。

例如：當初 311 震災，將城市的經營者拉到災區，復興東北農業，一個地區最重要的是農業，我們要交農夫怎麼行銷、做好的商品、用人等等，也包含帶他們去紐西蘭、荷蘭參訪。日本移動餐廳，以全日本為餐廳為概念，做一個巴士餐廳，地層是廚房、第二層是餐廳。每一地方都有其特產，此餐車主打都是在當地才吃得到的美味，把各點的美味連結起來大家才會想要來消費，同樣的概念也推出電車餐廳(最近日本很流行)，但不光只是在火車上吃東西，我們還會下車到當地、

或在月臺前烤東西來吃，營利模式是古田先生的創投公司與此私人鐵路公司合資。比如一個果農，把水果送到東京賣，只能單純賣水果成本的價格，若把人帶到產品加上其他附加價值，就不單只是一個水果的錢而已了。

日本人也開始重視國際關係，但要日本人學習其他語言太難了，所以串聯很了解日本人的外國人。目前世界各地提倡義大利慢食主義，大家很容易把義大利的食物與健康連結在一起，日本的和食在世界越來越流行，大家可能會想到甚麼呢？壽司？拉麵？所以我們希望可以提倡一個完整的概念『Peace Kitchen』，所謂的日本料理不光只有日本的東西，所以不特意強調日本希望大家可以有一個和平的飲食觀念。去年更前往義大利交流雙方的飲食文化，若不能理解對方的飲食文化，是沒辦法賣商品過去，不斷的交流也是一種行銷方式。

這個概念是一起學習 一起創造 一起吃，要來創造一個新的經濟模式，我們在籌備資金的時候，除了政府補助、銀行融資，我們了解那些新創企業成功的機率(自己常在做)，認識許多成功企業、地方產業，故自己就成立創投公司，主要投資地方上覺得有趣的企業，投資的方式不是市場上已有的企業，投資標的是一種新的商業模式，舉例：電車餐廳(第一個這樣的商業模式，還創造了基金會)，跟全日本的鐵路迷討論營運模式，並由基金會支付金額。為何大家會到矽谷？因為很多龍頭企業在那，過去會得到投資，日本亦同。

在鎌倉有成立一個公司，透過各地的企業贊助執行當地供政府才能作的公共事業，解決了地方上無資金但想做的事情，等於各地企業為了地方而做的社會企業，也是一種行銷方式。像 Peace Kitchen 的概念也有在這邊實行。例如環保車也有在此實行，鎌倉算是觀光地，我們對於忠誠客戶會有獎勵機制，例如常來鎌倉的人，透過 IPHONE 來計算里程，一個月裡面

的周末，透過 GPS 來製作排行，為何鼓勵走路？因為鎌倉開車塞車、電車很緊，所以鼓勵走路，參與者累積最高會得到獎勵(例如花火節的時候可以做到一個特別的位子)、或是去神社祭祀時有一個類似快速通關的票卡。

以上本應需要國家單位來執行，我們在新潟縣打破這些連結，電車餐廳算是第一個實施的計畫，也希望可以改變目前一些很負面的觀念，例如：改變胖子就是不好的概念，我們設計一個讓胖子也可以好好享受生活的網站，胖子穿了也很好看的衣服、胖子也可以做的瑜珈動作(當然無法做困難的動作)，為何要做這件事呢？因為把 TA 設得很清楚，那時候也沒有臉書，開戰就有 20 萬會員，上奇摩新聞，有六十家公司想報導，也有三十幾家公司想要贊助(例如火腿公司)，希望胖子可以拿火腿來送胖子，D30 網站名稱的意思是體指房超過 30，加入的會員不提供錢而提供肉，不提供日幣一萬元，反而提供等值好吃的肉。

比如說喜歡足球的人，世界杯決戰時候，去決戰上場幫忙的時候大家花多少錢都願意，但對於不喜歡足球的人算是肉體勞動，大家做一件事要知道誰會因為這件事而快樂，大部分的人看到一個產品看到會覺得滿意，但你不知道你的族群是誰，所以大家會做一個人人都喜歡的商品，日本目前會針對某個族群所製作商品，但賣得非常好。

例如：朝課程只針對會因為通勤時間拉長、而感到很麻煩上班族，若不需要通勤的人則不需要。為何 D30 一開站就這麼多人呢？例如女生弄到好用的化妝品只會跟女生朋友說，可是我們這個網站是瘦的人看到會宣傳給胖子朋友使用，因為我們的群族太清楚了。

目前為止過去地方品牌的創造方式：

地方品牌的時候常常做觀光地、特產等等→今後為地方做品

牌，應是整個地方推行一個組織或是一個人，例如在丹麥一個小島，花了七年的時間全部都弄綠能，整個變成綠色小島，而提高觀光人數，像這個地方的品牌化就是整個制度或是整個人。

跟消費之間的關係只有一次→我們跟消費者互動是長期而且也是持續性。做品牌的目的是把經濟效益拉到最大→我們可為地方產生出可行性、新的商業模式。

在評價品牌有沒有成果(經濟效益): 人數→情感上是否有感到滿足即持續，因為做地方品牌時，地方都會有補助金，一旦停止補助及停止，我們推品牌時，若消費者沒有喜歡這件事是沒辦法持續下去跟消費者方式

地方跟企業的關係 非常短期的關係→例如朝大學，把大家帶過去也是會提供一個新的蓋念，另一案例：之前也有做一個案例，他們的族群是對汽車沒有興趣的人，所以那時候就不打算開電視廣告，為何呢？因為對於汽車沒興趣的人看了廣告也不會有興趣，反而將這筆資金拿來對一些社會企業，我們來做水質淨化的活動，這樣的行銷方式銷售超過生產額。像是臺灣的捷安特有在日本松山設立自行車的車道，自行車車道也是一個形象廣告。

現在的時代花電視廣告不如投注地方或是臉書(社群網站)的投資，以前可能只能展現產品，但現在新的地方品牌可以變成參與未來的一種可能性。

品牌經營七個要點：

A. MARKETING REACH

例如沖繩，你搜尋沖繩出來結果 沖繩人可能覺得是大海 或是海有關的，但全國去看的話竟然是減肥，因為外國人來看沖繩人很健康連結到東西很健康再到減肥，第二個是空手道，第三個是草藥酒，第四個是美軍基地。

也就是外界人看到沖繩跟本地人想到自己是不一樣的，沖繩政府總是印大海相關的宣傳手冊，在幫地方做身體檢查的時候，要瞭解想做到甚麼？從何而來從哪裡而去。

B. 族群明確化

怎麼確定一個目標呢？一個事情我們想傳達的概念無法與地方緊緊連結是無法執行，義大利的慢食為何可以推廣得很好呢？因為是由義大利根本的食品推廣出來的。

C. 不光只是概念還要有內容

概念跟點子，差別在哪呢？

概念：WHY 為何要做這件事情？

點子：HOW 怎麼去做這件事情？

通常只能作其中之一無法兩全其美，比如說目前做社區再造，要做一個要讓小朋友都開心的社區，光是只有點子的話大家都會想說怎麼做，例如推出一個熊本熊、地方美食、世界遺產之類的，別人做了就會想跟著做。以前流行馬卡龍大家就會跟風。

在概念裡面一定要有一個條件，這個區域的條件結合點子，舉朝大學為例，當初是為了解決通勤的困難選擇丸之內結合各棟建築而產生。有人覺得朝大學做得好，想要晚上開課，那這樣當初的概念就不見了，不是說晚上上課不好，而偏離成為另一個概念了。

例如常常有人以老奶奶生產的產品為宣傳，因為賣得好而變成工廠生產，但這就跟當初的概念不同了。

D. 我們要將內容變成事業化，不只是人的育成更要投資。

E. 全國/全球共通傳達訊息之平臺

大家常常利用臉書或是推特宣傳，可是大家要想，如果你是女神卡卡當然就可以，像是地方的小品牌根本沒有知名度，你使用這些媒體知道的人也只有你的朋友，最重要的還是你

到底想讓誰知道？例如日本觀光結合 GOOGLE 專案，在此不是推廣大家買廣告，首先很重要的事情是，分析資料，因為做的東西再好，但沒有分析也沒有意義，做出來的東西要親自用數字來分析。

F. 不光只想補助金跟贊助，應想一個商業模式

企業的謀利模式包含補助金、贊助、投資，不管資金的來源是甚麼？都需要思考這些資金如何聚集，重點是概念是一個平臺，就近的人都可以參加。

CTOC 的方式是目前流行的。例如 MERCARI(日本手機跳蚤市場 APP)，兩年有兩千萬下載人次，提供商品的是消費者、購買的也是消費者。例如 AIRBNB，大家沒有刻意創造一個房間，或是在地方上蓋一個飯店，但因為這個 APP 讓大家會前往許多平常不會去的地方。

最近也又在做出口東西至東南亞(泰國、新加坡、泰國、香港)，他們與全日空合作，以前像是沖繩的人會覺得自己的東西只要銷售到東京就好。但投資公司提倡不只賣到東京應該賣到東南亞。不懂地方對於產品定義不同，例如沖繩的魚在日本是屬於南部魚，但在東南亞算是北部魚，只要油質夠，原先一年的銷售額提高到一個月即達成。

再舉例外中的例子，把 GOOGLE 街景結合搜尋地方飲食文化，讓地方很多素人明星誕生，有了明星就能用明星來賺錢，類似 AIRBNB 的概念，現在不只是做出好的東西，反而是要讓人家看到你的產品。

要做怎麼樣的產品呢？

A. Simple：簡單的東西，簡明易懂是很重要的，產品或服務三言兩語就能讓人家明白，例如朝大學就是要叫人早點起床。

B. Miss Match：反差，朝大學 例如只有在早上才有的大學、

六本木才有的大學、餐車竟然可以移動。

C.Action：參加的，東西再好但無法讓大家參與也沒有意思。

D. Photogenic：拍照，會不會讓人想拍照。

E.Share：共鳴，會讓你想要分享出去。

F.Vision：願景，例如推廣地方產業。

如果要做地方品牌的話，以前都是由政府執行，現在的改善方式，

過去	現今
以前的參予是社會意志決定	現在是想改變社會
政策決定間接性的民主	現在是直接性的民主
過去只有公部門提供的服務	現在民間可以提供公共性的服務
民眾稅金	現在有募資
官僚行政單位參與	國民可參與政策創發
人民希望能提倡自由化	國民開始有負責的權力

現在不能一味依賴過往的體制，要思考今後時代的價值，我們要訴說最熱賣商品想創造一個怎麼樣的未來？像這樣的服務及商品就可以感動人心。

課程 2：日本電商市場分析

(1) 講師：佐竹正範

(2) 課程大綱：

Yahoo shopping 於 2013 年打出電商革命的一個新政策，原先開設店面要收屋租金，現在全免，提供曾登入過奇摩的會員資料，並可對會員自主宣傳。為何要改變成這樣呢？要強調透過網路大家都可以做生意的概念。之前有兩萬家商家，現在有三十八萬家，僅花費兩年半的時間，可說是全日本最多

店鋪的電商，商品數量超過兩億元。

產品會熱賣通常有一個時機點，12月15日是所有銷售時期的2到3倍(年底的送禮時間)，所以對於此重要的檔期對於大型的店家企業會提早半年開始準備，若各位想進入日本電商，12月中往前推前半年是一個不錯的時間點。

日本的電子商務是個成長中的市場，在這當中食品、飲料、酒類是有相當的潛力：

- A. 日本節慶販售習慣
- B. 日本都會區網路使用率超驚人
- C. 到電商平臺中開店或代理販售(寄賣)

電子商務展開是越快越好，越早成立越有顧客資料庫，越有利。根據這些資料就可以知道哪時候產品哪時候可以買得最好，結合行銷能力

課程3：品牌建立並打造人氣話題通路

(1) 講師：楠本修二郎

(2) 課程大綱：

有個社會學家提出，人類除了家裡、公司，還應該提供另一個3rd place，例如星巴克、義大利咖啡文化、酒吧等等、CAFÉ COMPANY 也是以第三場地為概念。希望咖啡店可以是消費者的起居室、餐廳、廚房、工作地點、會議室等等，一旦這個地方概念被消費者接受，消費者有可能一天來咖啡店這邊三次。

我們創造品牌的方式，是找到一塊地並且帶動當地文化與生活方式，行銷方式是先找到自己的TA，但只能吸引這個族群，開一件店如果是以社區的方式，可以融合年輕與年長的族群，例如 COMMUNE 246 這家咖啡是走復古路線，就兩種族群皆可接受。

若與蔦屋書店合作，也許是在裡面設咖啡店、料理、生活風格...等，或是跟其他品牌合作，像是跨界品牌，例如跟日本很有名的美乃滋品牌(Q 比)、農協(JA)、三多利開設的茶沙龍，連結生產者與消費者是很重要，為生產者創造一個 COMMUNITY 是很重要的，也是我一直想做的是，人生是一場旅程、食物是生命。

不同地方若是同一份菜單是無法學習的，每個產地開發當地菜單也是一種不同的開發與常識，COMMUNE246 是因為日本有很多閒置空地，大多用來當停車場，這不是很無聊嗎？日本未來的人口可能只有現在的一半，但是我一點也不悲觀，為何呢？人變少人分享的土地就變大了，所以大家就拼命地玩吧！

目前與農協合作的案子是 MINORI CAFÉ，已於今年 3 月 18 日開幕，其中最有趣的案子是與多賀城圖書館(PUBLIC HOUSE LIBRARY AT TAGAJYOMIYAGI)，多賀縣人口只有六萬人，是為市立圖書館，這個圖書館的概念是家，圖書館基地是 311 的罹難地，故有非常多的罹難者，所以建造這間圖書館是希望建造一個地方可以讓大家聚在一起，所以平常弄行銷來看，只有六萬人根本不會去開店，但在這邊開店只是希望可以帶動這邊，沒有任何行銷考量，開幕的第一天即有一萬兩千人來店，一周全鎮的人都來了。

過去日本總是以東京為主，在東京成功的品牌之後就開始複製到地方，我覺得這樣很愚蠢，各地都有他們的特色應該以地方發展概念，就算在六萬人的地方也能達到集客率。

附錄 2：參訪點紀錄

4 月 12 日(星期二)

參訪點 1：長野縣品牌形象店

參訪心得：

47 都道府縣形象館都集中在銀座，共 26 家，多數形象店集中在交通會館，包含有北海道、秋田、富山、靜岡...等，為什麼都集中在此呢？因為銀座本身就有好的品牌館，年輕人主要聚集在澀谷、時尚主要集中在青山、六本木、外國人則聚集在新宿。

當初開立原因：

- (1) 人口高齡化、地方人口凋零，故地方物產競爭激烈。
- (2) 2015 年 3 月新幹線由長也延伸至金澤。
- (3) 2020 年東京奧運開跑。
- (4) 價值觀變化，現在消費者購物走心靈行銷。

成立形象店的概念：

- (1) 連接人跟人之間的關聯。
- (2) 透過此店傳達理念、建立粉絲。

銷售重點：

- (1) 店面採用黑色調(使食物看起來更好吃)。
- (2) 設立酒吧座位(為品牌館首創)。
- (3) 2 樓餐廳整體設計參考輕井澤氛圍，具有輕鬆氣氛。

不只是販賣在地物產，並連結體驗活動：

- (1) 觀光中心(移民諮詢、觀光資訊提供)
- (2) 採葡萄
- (3) 做味噌
- (4) 做和果子

參訪 2：Commune 246

參訪心得：

Commune 246 是由 Café company 所開發結合生活、工作、學習、飲食及玩樂現代化的聚會場所，楠本修二郎是將城市中自由創作者的念頭轉化，在表參道原將開發為停車場的場地在利用，期望在地民眾可有一個共享空間，露天圓頂的露天空間，原本是不同餐車皆可申請進駐販賣，簡單的輕食策略吸引許多年輕人願意平常日花時間在這裡相聚交流，創造出屬於年輕人的創意空間。

不僅如此，Commune 246 的 Midori 是屬於創客的空間，任何品牌經營者皆可租賃一張辦公桌，最低門檻僅需一個月的租約，讓剛起步的創業者可以負擔較少的成本，無疑對日本品牌的多元性是一種助力；而自由大學提供不限於學生所使用，在地居民可選擇任何有趣的創意課程，提供原本學習止步的一般大眾，可輕易與具有相同興趣的同伴一起交流，這種新興社區空間，提供創作人與商業獨特結合，創造出屬於在地獨一無二的地區品牌。

參訪 3：臺灣物產館

參訪心得：

臺灣文物館已經營近 11 年間，目前東京都的中華料理有 2,000 家左右，臺灣料理約有 70 家左右，其實日本目前對於中華料理接受度高，但日本消費者其實無法區分中華料理或臺灣料理，對於要如何去烹煮還有障礙，且對於有強烈辛香味道的食品亦接受度低，日本消費者喜愛的是可即食、味道沒有那麼重的食品，才是日本消費者所願意接受的外國食品。物產館在 10 年前只有 250 項商品，目前館內有 500 項的商品，目標期待可以擴充到 1,000 項商品，將以零食、餅乾接受度高的商品為主。

(一)4 月 13 日(星期三)

參訪 4：戀愛豬研究所

參訪心得：

千葉縣佔豬肉出口全國第三，但豬隻飼養密度卻是全國第一名，總數量 6,000 頭皆是中型養豬戶，我們從豬的養殖開始經營，目前總共 500 頭。在 60 年代時養豬人家有 5 萬戶，現在僅剩下 4500 戶，20 年來萎縮將近十分之一的規模，雖然養豬戶總數下降但豬隻數卻增加，原因是因為穀物價格提高，政府對於廢水排放規定也變嚴格。

戀愛豬改變契機：

- (1) 因為養殖成本提供，大家都在提高養殖數，但我們是提高肉的品質。
- (2) 20 年前開始找東京、橫濱等百貨談合作，2012 年未來打開知名度，而創立戀愛豬此品牌，目前則有自己獨立通路。
- (3) 概念傳達清楚
- (4) 飼料花功夫自家養殖，使用麵包、玉米片混和之後發酵加入酸菌、菇草菌、酵母，這樣豬的腸胃都變好，豬隻免疫力變高脂肪低，一般市面上其他養殖都是直接採購成品飼料；平均豬隻生病比率為 7.8%，戀愛豬則是 1%。

目前戀愛豬有 4 成的豬隻是打自有品牌進高級通路如伊勢丹..等，其他 6 成則是在市場流通；在整體視覺設計上也與許多設計師合作；希望著重「地方經濟」，因為反對全球化，所以不會想要複製現有的食堂，應該是要富足精神而非金錢上。舉產品的例子來說，製作火腿除了肉就是鹽，一般市面上廠商在製作火腿可以使用 1kg 的肉卻製作出 2kg 出來，但我們就是 1kg 做 700g，使用的原料皆選擇地方生產，例如使用的鹽非選擇大廠，而是選擇附近遵循古法製造的小廠家。

參訪 5：木戶泉酒造株式會社

參訪心得：

採用自然釀造方已經有 60 餘年的時間，所生產的酒味偏濃

厚，主要採用自然農法的米並遵循古法結合新技術，研究開發不須使用防腐劑即可保存的酒類產品，這幾十年日本酒市場下滑，許許多多生產者開始回歸原點，之前隨著經濟起飛，政府對稅的規定越來越高，一生產即付稅，其實存放時間也是成本，許多人放棄生產，導致技術職人越來越少。由於外來事物/口味增加，如何做出好的口味，堅持古法但研發出大家都喜歡的味道是目前的目標，現階段最值得開心的是北美、歐美等國家反而喜歡古酒味，有效將日本酒推廣到國際市場。

(二)4月14日(星期四)

參訪 7：Ice monster

參訪心得：

於 2015 年 4 月 19 日開幕，平常營業時間是早上 11 點至晚上 9 點，三層樓共 90 個位子(3F 將於 2016 年春夏開放)，店面設計與臺灣相同，2F 建材是由臺灣進口，呈現時尚感。

2016 年 3 月 19 日於大阪開設了第二家分店，未來也希望能一年開立一家，顧客以日本人、東南亞年輕人、學生、一家人為主，女生七成、男生三成；未來也將會推出季節商品(例如:冬天有熱茶、芝麻湯圓..等)。

引進 Ice monster 的老闆中村先生被譽為全日本最會開店的人，其中包含許多受日本人喜外的國外品牌，如 Bills、ice monster、墨西哥 GYG、阿波羅(預計 3/31 開幕)...等餐廳，當初引進 Ice monster 的契機是中村先生來臺灣吃了後，覺得冰品的口感特別，是日本在地沒有的口感，回到日本後，先搜尋國內製冰工廠，後來在成田市搜尋到片岡物產，確定可製造冰磚後，故決定引進 Ice monster；但因為成本考量，水果不一定使用臺灣生產，會評估日本哪個地方生產相似的水果，利用這些水果製作現有的餐點，所有製作成品皆會請臺灣老闆試吃，以

確保品質無誤。

與臺灣合作方式：類似加盟概念，營業額多少抽成提供給臺灣，臺灣並無出資。與芒果恰恰差異點：品質、人工、免費行銷資源(因為中村先生是媒體寵兒，整年有露出、電視媒體、party、親朋好友口耳相傳)

參訪 8：COVA 巧克力店及課程 4：義大利巧克力成功打入日本市場

課程大綱及參訪心得：

20 年前創業初期(廣告、成衣)，常有機會經常去米蘭會至 COVA 用餐，身受其在地氛圍影響，看準此品牌的延伸性覺得可以引進，故前往洽談，大型企業當然也有找過 COVA，但大公司離職率高，無法掌握品質，身為在地品牌的 COVA 對於本公司經營的熱忱深感信賴，才得以洽談成功。

引進日本初期，其實經營相當艱困，因為飲食與時尚不同，飲食是反應在地文化，義大利一天 5-10 杯咖啡(約 1 歐至 2 歐)，反之，日本飲食文化與義大利相當不同，故加入飲食，期望透由餐廳飲食模式吸引更多日本消費者光臨。一開始最大失敗在日本對於 COVA 認知度不高，故先採用跨界合作、PARTY 的方式。例如：

(1) 與 LUXUS 推出情人節企劃(剛開始與他們合作，是以贊助方式)

(2) 與 ANA 合作飛機上面的免稅商品

逐漸打開知名度後，考量到經營高級餐飲品牌，需要更著重的是如何讓消費者感受到服務的精緻度，故在經營過程當中，多次調整其服務方式，最終找到就是「新與舊」搭配法，年輕的店員具有衝勁、但缺乏經驗，為了加強其教育訓練，找了很多從高級餐廳或商店的退休服務人員，期望透由他們的經驗，帶動服務品質的提升。

慢慢地在東京地區打開知名度，開始計畫考慮展店，曾經有很多複合式商場提供合作想法，但由於需要顧及 COVA 的品牌形象，除非所邀請的賣場是那地區的 TOP 1，否則不會輕易考慮合作。各家餐廳的經營模式也不一樣，會隨著餐廳所在位置而調整整體價格區段，例如：名古屋車站附近、新宿高島屋提供 1000 日圓左右，即可享受高級時光的餐點。

附錄 3: 拜訪電子商務平臺 Oisix 摘要

(1) 問：關於食譜的部分你們是如何開發的，是否有配合資源進行開發呢？(聯夏 Jack)

答：Oisix 的許多同仁、員工會開發食譜，我們也跟知名的食物專家合作（但都是內部而非外部的），而且我們非常在乎提供關於嬰兒及小孩的食譜，製作出特別/精緻/可愛/多彩/少量的食物。我們會請很多小孩當受試者，是吃我們製作出食物，當受試者說此食譜不夠好，我們則不賣。

(2) 問：為何是成立香港公司而非日本公司？(聯夏 Jack)

答：然而我們 2009 年就開始致力於日本市場，但是到 2015 年才設立公司，香港公司是 100% 由日本 Oisix 主導。

(3) 問：你們公司是否直接管理/處理庫存、倉儲及運輸物流，或是你們扮演平臺角色，以轉單的方式將訂單交給與農場及供應商去執行訂單？你們有自己的倉庫嗎？(弘揚王副總)

答：是，我們有倉庫。我們有平臺。因為我們有好的溫度控制，也有三種溫差調節，第二年的時候我們公司還很小，所以我們沒有倉庫，但是我們倉儲合作公司破產了，所以後面我們必須自己來，這對創業而言變成一個很辛苦的事，營運倉庫對於剛成立的製造商而言是一件很困難的事。對我們來說這是很受考驗的一年。這也是我沒有提到的另一個優勢。目前大部分的宅配運輸是與日本黑貓配合。

(4) 問：我最近剛做了市場調查，你們對於臺灣及中國市場有沒有任何想法？(聯夏 Jack)

答：中國市場超大！中國，大陸市場，很顯而易見的是一個很大的市場，規模很龐大，對於安全消費需求及意圖也很強烈。我們前往中國幾次做客戶訪談，發現其實他們對於安全的食品非常的渴望(die for safe food)，特別是提供給嬰兒及小孩的安心食品。對於食品，他們說 ABC (anything but

chinese 任何東西都好就是不要中國製的)。我們想成為那種保證，能提供食品安全的製造商，如同我們說的，你再不用擔心提供給嬰兒的食物（是否安全）。相較與香港來說，臺灣的國土面積比較大，我們當然會想要進軍臺灣市場。你們擁有非常棒的農業，像我們現在在香港，我們是沒有農業支撐的，但是在臺灣，你們有很優秀的農業，若我們進軍臺灣將需要其他的應變對策、更改現有的商業模式，不是只是把日本的產品直接運輸到臺灣。但是，我們很希望可以去（臺灣）。

(5) 問：從日本進口食材至中國，是否有限制？(聯夏 Jack)

答：合法的話，生鮮水果類的產品全部都被禁了(shot out)。海產以及其他加工食品是可以的。法律上來說，蘋果、梨子是可以進口的，需要填寫表格才能進口，但是實際上是沒有申請表格的！其實政府不予承認其合法性，這就又是實際的情況。

(6) 問：我認為你們有製造這類經過加工的食品，對嗎？那你們有考慮素食者面向的食品或是蔬菜類的零食嗎？在場有許多好的供應商。像是無印良品等等品牌，他們都有出像這樣蔬菜加工的食品。你們目前有進口食品嗎？(聯夏 Jack)

答：是的，我們正開始從臺灣進口食品（例如：一些新款的果汁，我們也從臺灣大量進口鳳梨類的製品等），是由日本農夫親自指導臺灣農夫生產。我們從臺灣大量出口，然後再進口到這裡。

(7) 問：請問消費者從下單至到貨，配送時間大約多久？(聯夏 Amy)

答：日本大概是五天，我們的消費者已養成每周下單的習慣，香港平均是十天或更久，由於我們是當顧客下單才與農夫下單，不會訂購後存放至倉庫等待顧客下單，這樣會影響

食品的新鮮程度。我們在香港更注重的是食品的新鮮度。

(8) 問：我聽說中國有一些電商平臺是這樣操作的：當你下單法國生蠔後，三天內，新鮮的生蠔即可從法國出貨到達你指定的地點。(聯夏 Amy)

答：是的，我們的操作模式是類似於這樣的)，但是因為我們有倉庫，所以我們的處理方式不至於到收到訂單後才製造。像是臺灣有些電商可以讓消費者一次訂購一個月份或是一周份，你們有嗎？

這跟我們的優勢是不要（讓商品）太固定/制式化，顧客可以自行選擇刪除或是新增商品，你剛說的服務日本也有，我們希望可以變得更有彈性，我們希望商品可以客製化/個人化，以之前訂單記錄作為根據的個人化，或根據你所登載的個人資料參考、或是你的過敏歷史等等，希望未來有個顧客的 DNA 資料，這是我們最終目的。

問：像是 amazon 嗎？

答：是的，但是比那個更好！

(9) 問：你們供應的商品(例如剛簡報說的可以生吃的玉米等)，價格是否比市場上相同/類似產品更高或更便宜？(弘揚王副總)

答：當然比較昂貴，因為我們的成本較高，所以相較於其他品牌的有機食品，我們的有機食品是 1.4~1.5 倍的價格。

(10) 問：你們網站上的商品全部都是有機的嗎？(弘陽王副總)

答：不只是有機的，同時我們也不使用農藥。

(11) 問：在你們公司，你們有系統可以自己檢查農藥係數嗎？因為在臺灣，消費者很擔心食品是否有農藥殘留？(處長)

答：關於農藥殘留係數，我們是請政府機關做檢驗的，在日本，民眾對於農藥污染等等問題也非常關注，我們對於倉庫

及農作物的管理也有針對這一方面特別注意。

(12) 問：你們的流程是顧客下單後才與農夫下定，那中間有發生過顧客下單後但農夫沒貨的情況嗎？(東晟哲維)

答：倒是有一個情況是農夫產品過多，希望我們能幫忙銷售，以上情況我們會將此農夫的商品放置首頁宣傳，加強曝光度。至於剛剛所提問之問題，當然我們不希望這樣的情況發生，但若有我們的消費者都可以理解，畢竟我們是生鮮商品容易受到氣候影響，但我們有配合不同的農場，農場一發生問題，農場二三四可以緊急支援，目前我們找了四間農場做合作。

(13) 問：貴公司目前有超過 10 萬的會員參與，你們是否有打算開放公司（股份）參與，以更能掌握廠商及客戶？處長補充：在臺灣，電子商務公司通常都需要跟農夫有好的關係，因為有好的關係才能有穩定的供貨。所以在日本，特別是貴公司，你們因為有很獨特的技術，所以跟農夫有友善的關係。(東晟哲維)

答：在日本，目前來說這個（維持穩定關係）是不難的，因為農夫可以比較貴的价格賣產品給我們。起初，我們的規模還很小，在那個時候我們的重點是要將我們的平臺介紹給農夫，但是他們對於我們的電子商務平臺合作方式沒有概念，所以無法接受。作為解決之道，我們提供佣金給他們，這對農夫們變成一個很大的動機，來長期跟我們合作。

我們的電子商務合作平臺提案一開始介紹給農夫的時候，因為他們對於這種新型態的銷售模式毫無概念，所以一開始我們遭受到了很大的阻礙。但幸運的是，其中有一位特別有名的農夫願意試看看我們的合作模式，在他成功了之後，我們的銷售模式也很快地受到其他農夫的認同，進而跟我們合作。

(14) 問：在臺灣，電商提供給農夫的利潤約為 30-35% 左右，不曉得日本呢？(處長)

答：當然農夫的產品不單單只是提供給我們，他們也可以銷售到市場，我們所提供給農夫的利潤會比市場高，一般來說比市面行情多 120%~130%，一般來說日本企業給農夫的利潤是低於 30% 的。

(15) 問：請問一下你們網站經營花費成本最高的項目是甚麼？(東晟哲維)

答：第一是 constant product，第二則是 logistic 物流運輸。