

衝破國境束縛



於新冠疫情的**破繭重生**對策

以日本航空台灣支店為例

第三組

B11108029 潘佳奴 B11108031黃妍蓁

B11108032 陳又潔 B11108036林怡瑄

B11108065 陳榆昕 B13612001王庭妤



目錄

01

航空產業概況

02

JAL

03

危機與應變

04

營運策略

05

新部門&服務

06

總結

07

挑戰賽



01

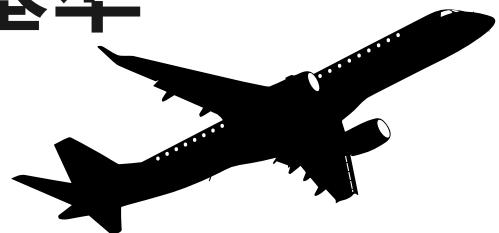
航空產業概況



何謂航空公司



航空公司，也可解讀為營運空中交通，意旨在飛航安全的基準下運用各種不同的飛機搭載旅客、貨物及郵件到目的地。



機組人員

- 機師(機長、副機長)
- 導航員
- 空中服務員
- 空中警官

地勤

- 航空通訊員
- 行李管理員
- 登機檢查
- 售票員
- 旅客服務員

其他

- 飛航工程師
- 電子系統工程師
- 機身和發電機技術員
- 電子系統技術員
- 航空電子技術員

影響航空公司的因素



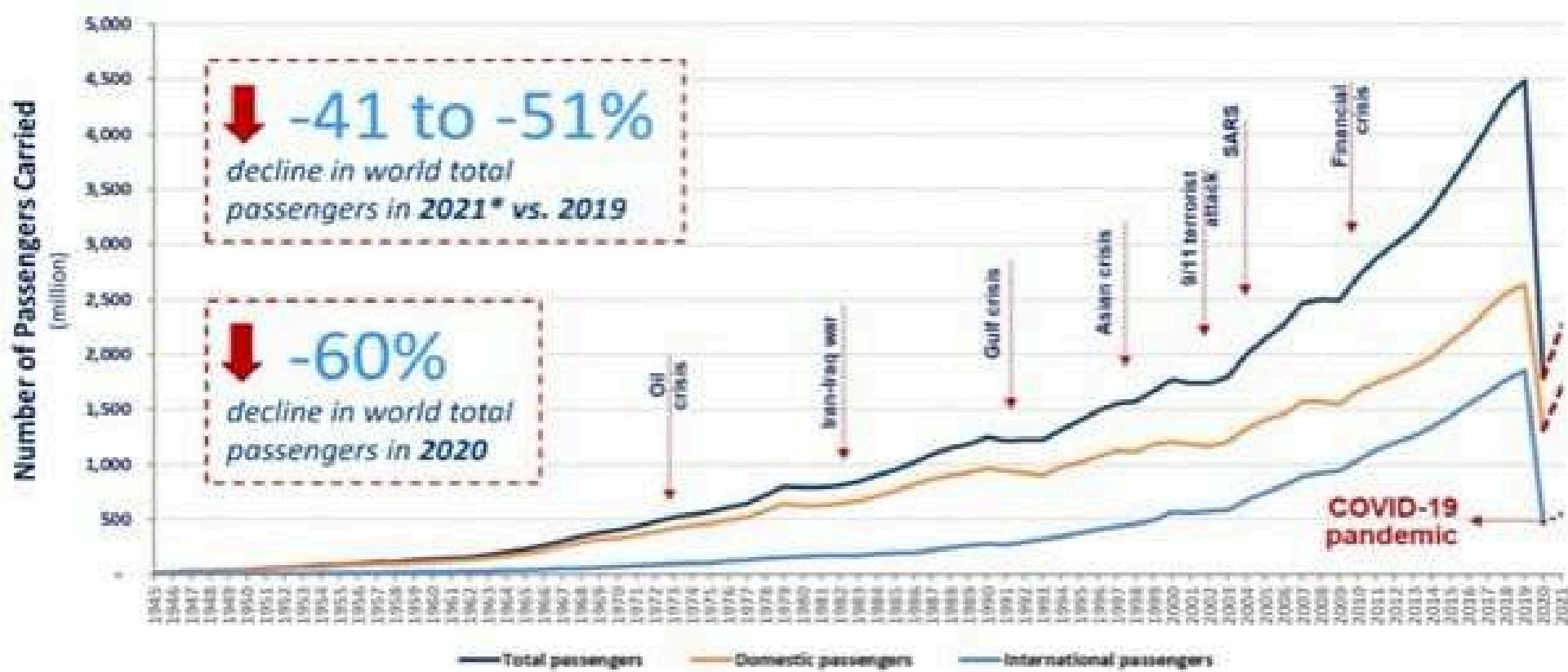
重大事件爆發

COVID19

- 2019年末在武漢發現第一起案例
- 2020年初開始在中國以外擴散
- 2020/1/21 發現台灣第一起案例
- 2020/3/11 WHO宣布全球大流行

航空客運量變化

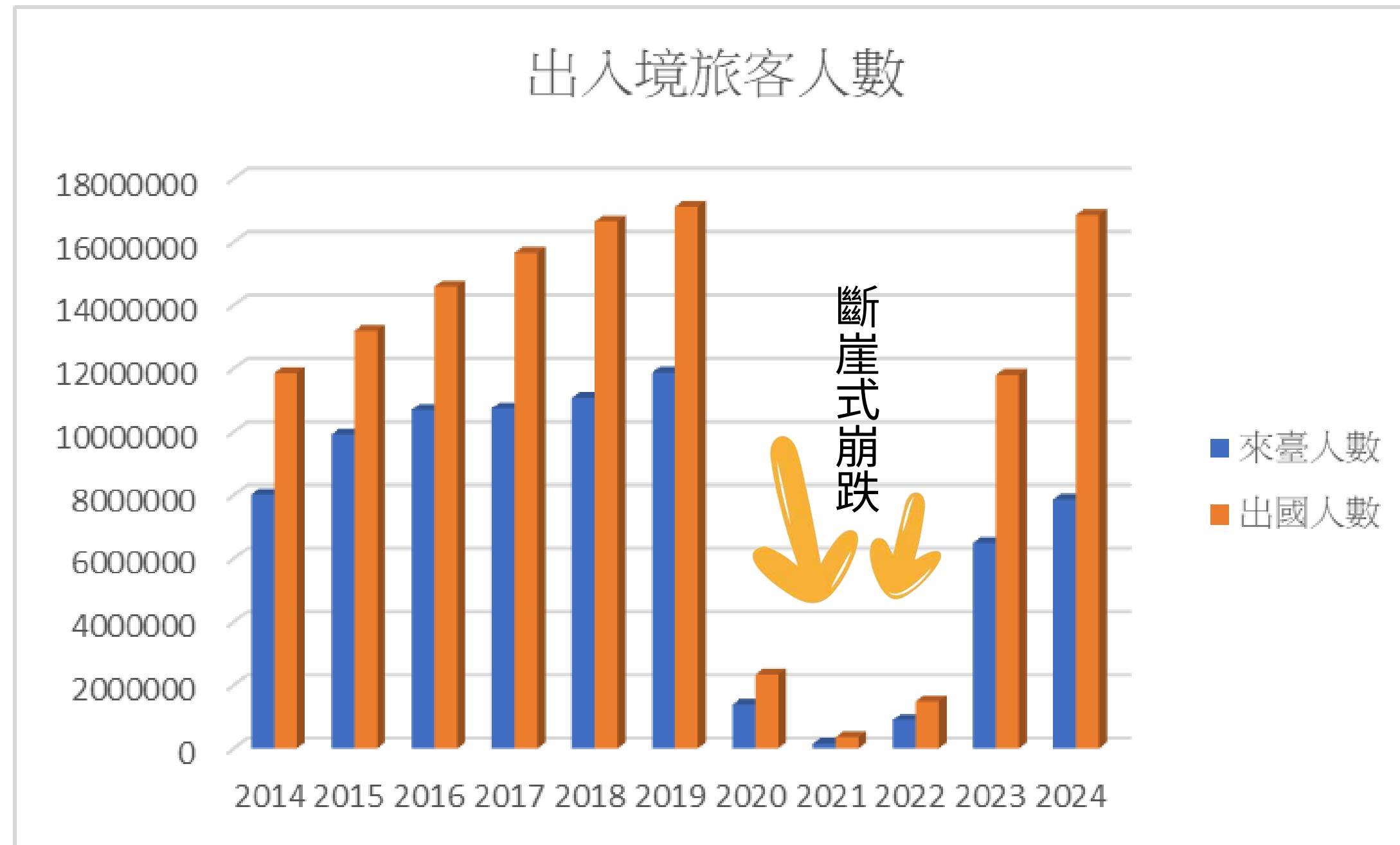
圖一、1945-2021 年世界航空客運量變化(含預估)



- 2020全球全年的載客量衰退60%
- 2021全球全年的載客量衰退41-50%
- 40家地區性航空公司倒閉
- 全球航空業營運大危急

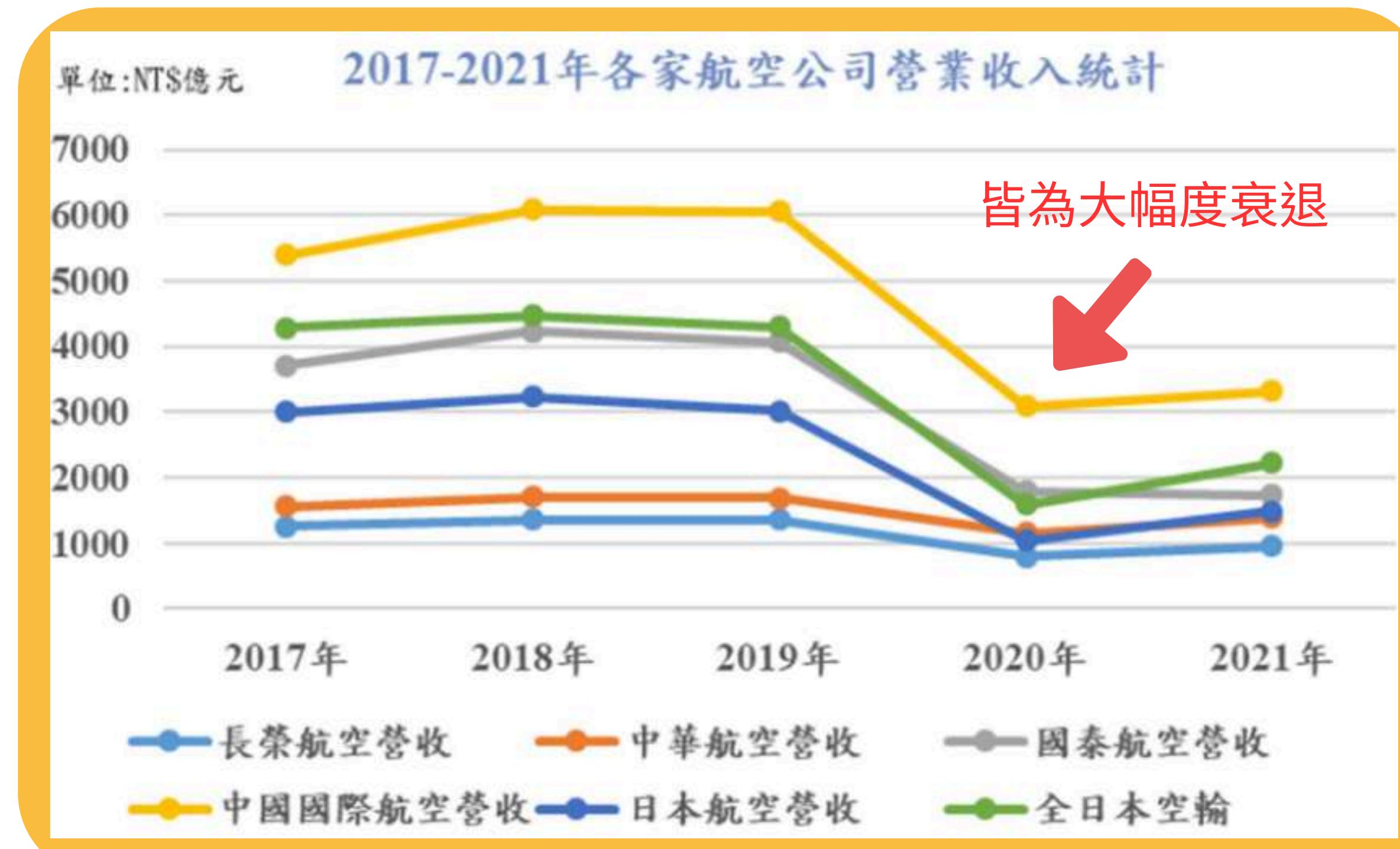
資料來源：ICAO，Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation Economic Impact Analysis，2021/4/8

出入境人口變化



- 2020年1月25日禁止到中國旅遊
- 2020年3月19日起禁止到海外旅遊
- 禁止外國人入境
- 2022年10月解禁出國

各航空營收變化

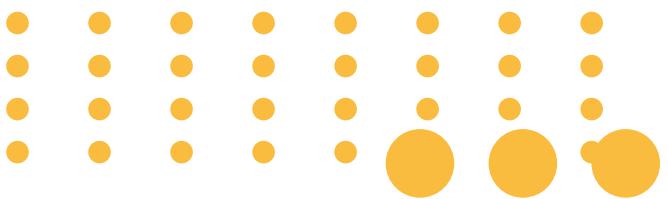




02

日本航空

E



日本航空有限公司



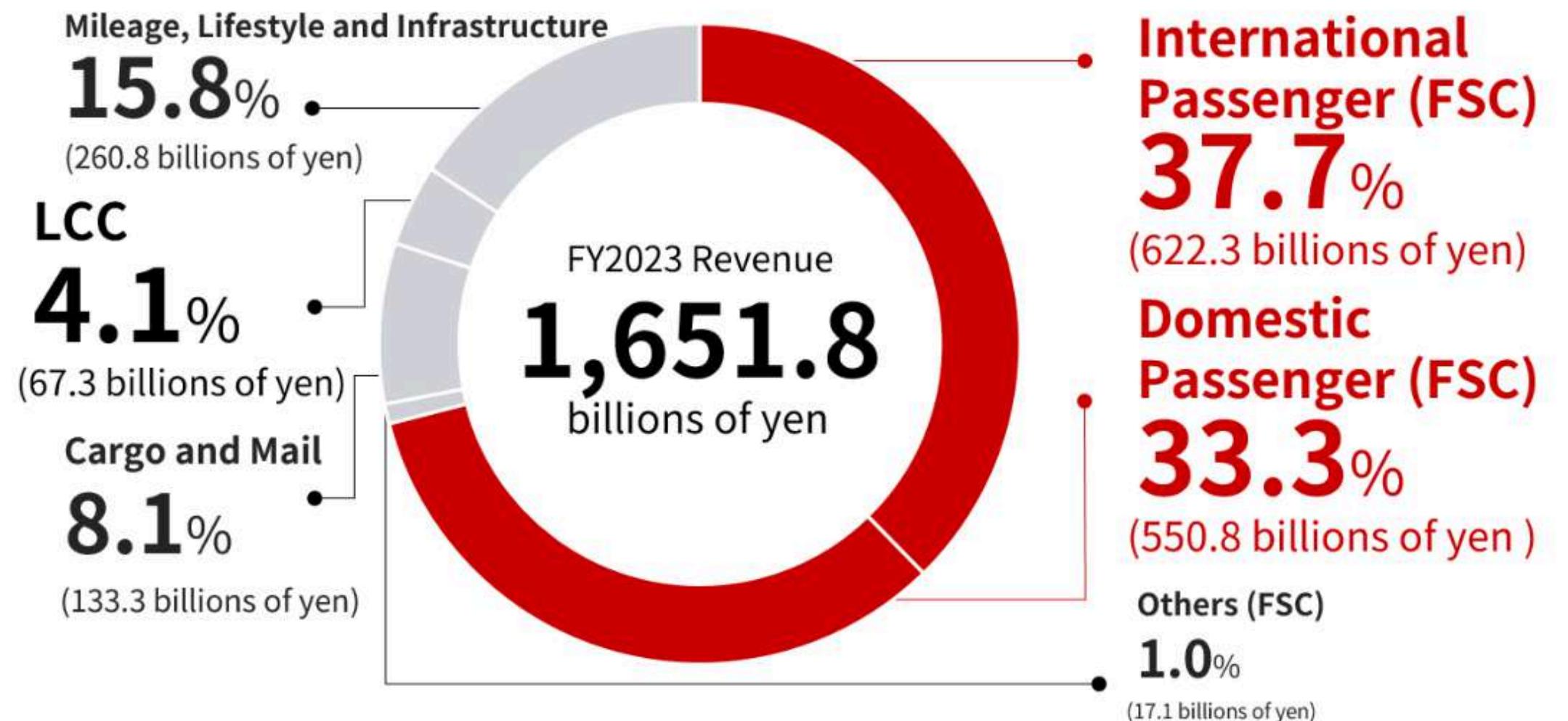
JAPAN AIRLINES



- 成立於於 1951 年 8 月
- 總公司:日本東京的天王州大樓

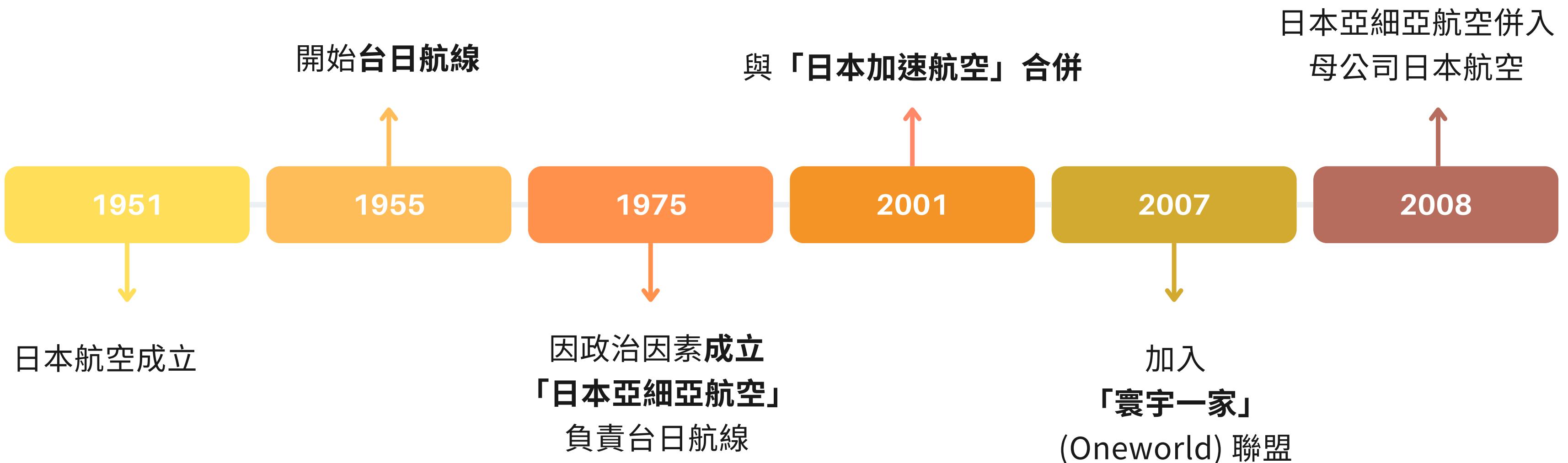
- 資本額 : 539.41 億日圓
(相當於 約 119.2 億台幣)
- 僱員:13,791人
- 合併員工:36,500人
(截至2024年3月31日)

日本航空有限公司

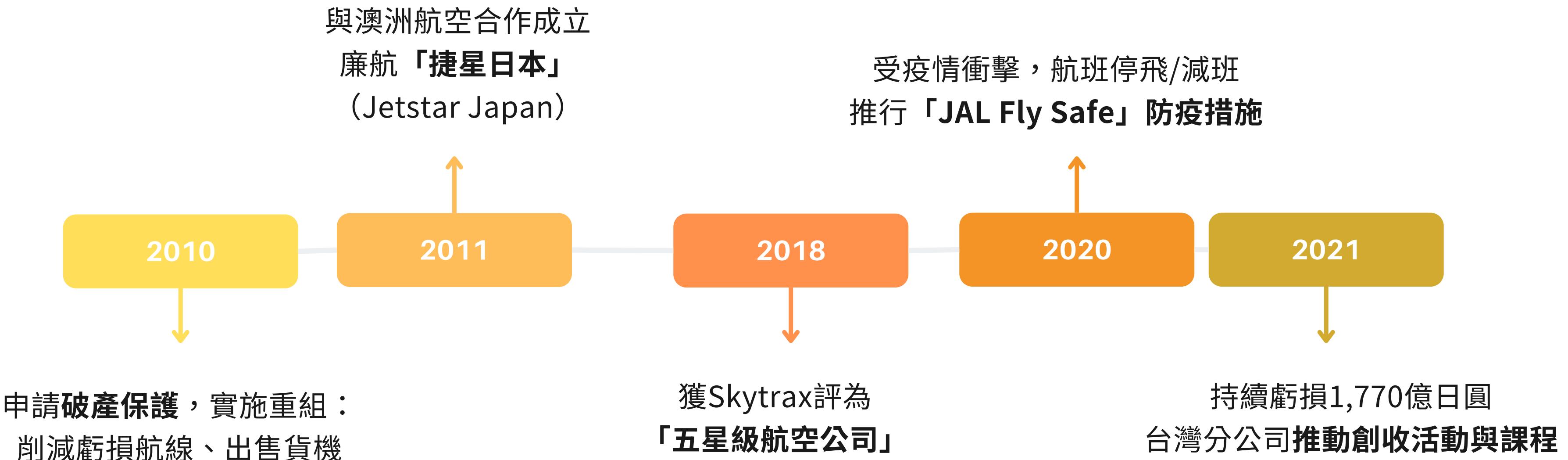


- 1.全服務航空公司**
Full Service Carrier (FSC)
- 2.廉價航空公司**
Low Cost Carrier (LCC)
- 3.貨物和郵件**

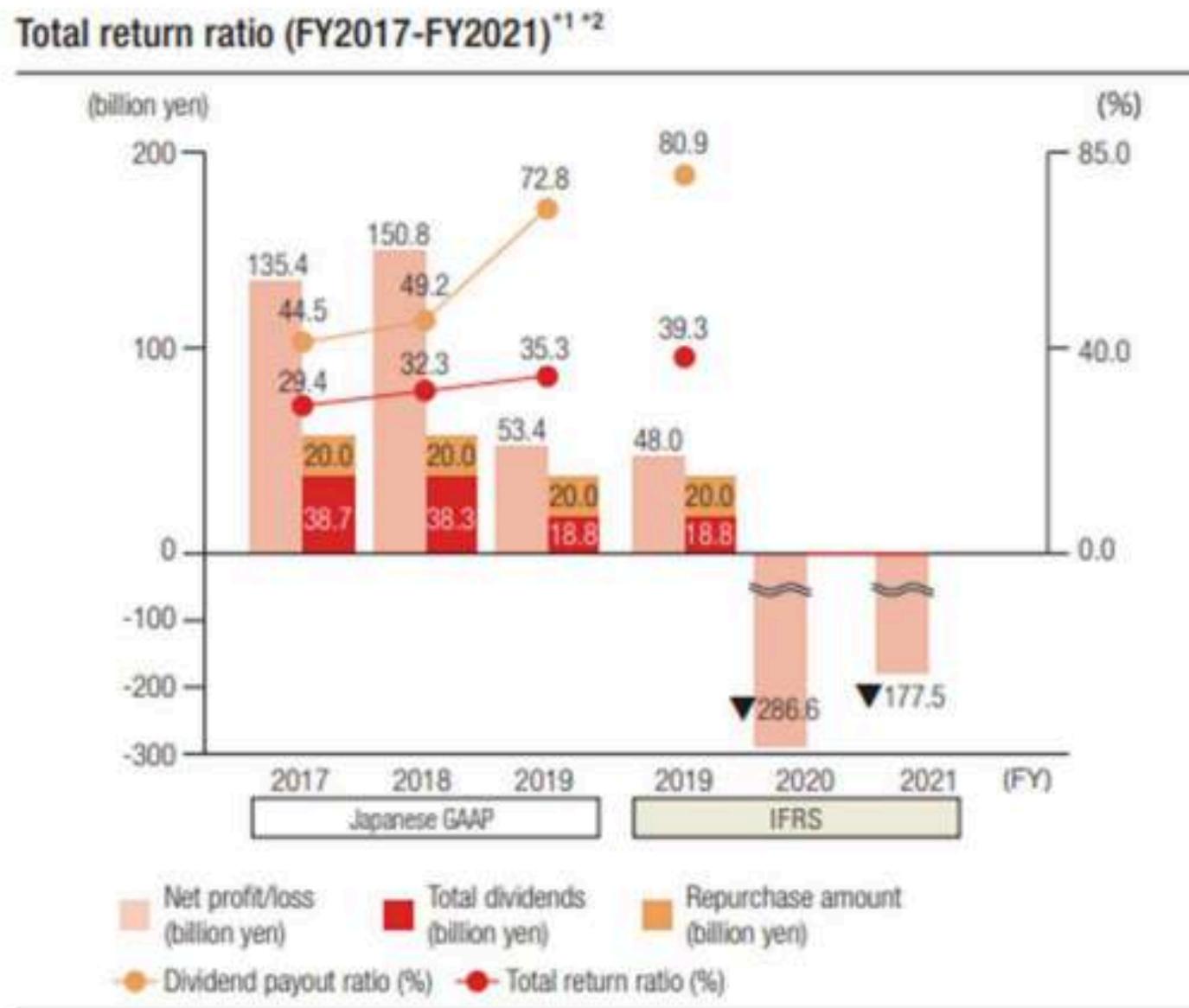
日本航空發展時間軸



日本航空發展時間軸



日本航空每年總報酬率



- **總回報率 (Total Return Ratio)**

2017-2019年：正值

2020-2021年：因疫情導致**虧損**，未發放股息

- **淨利(損)**

在2020-2021年，出現明顯虧損

EBITDA/EBIT利潤率為負值

*1 Total Return Ratio = (Total Dividends + Share Repurchases) / Profit or Loss^{*3 *4}

*2 EBIT Margin and EBITDA Margin for FY2020 and FY2021 are not shown as they are negative figures. Payout Ratio and Total Return Ratio for FY2020 and FY2021 are not shown as no dividend has been provided.

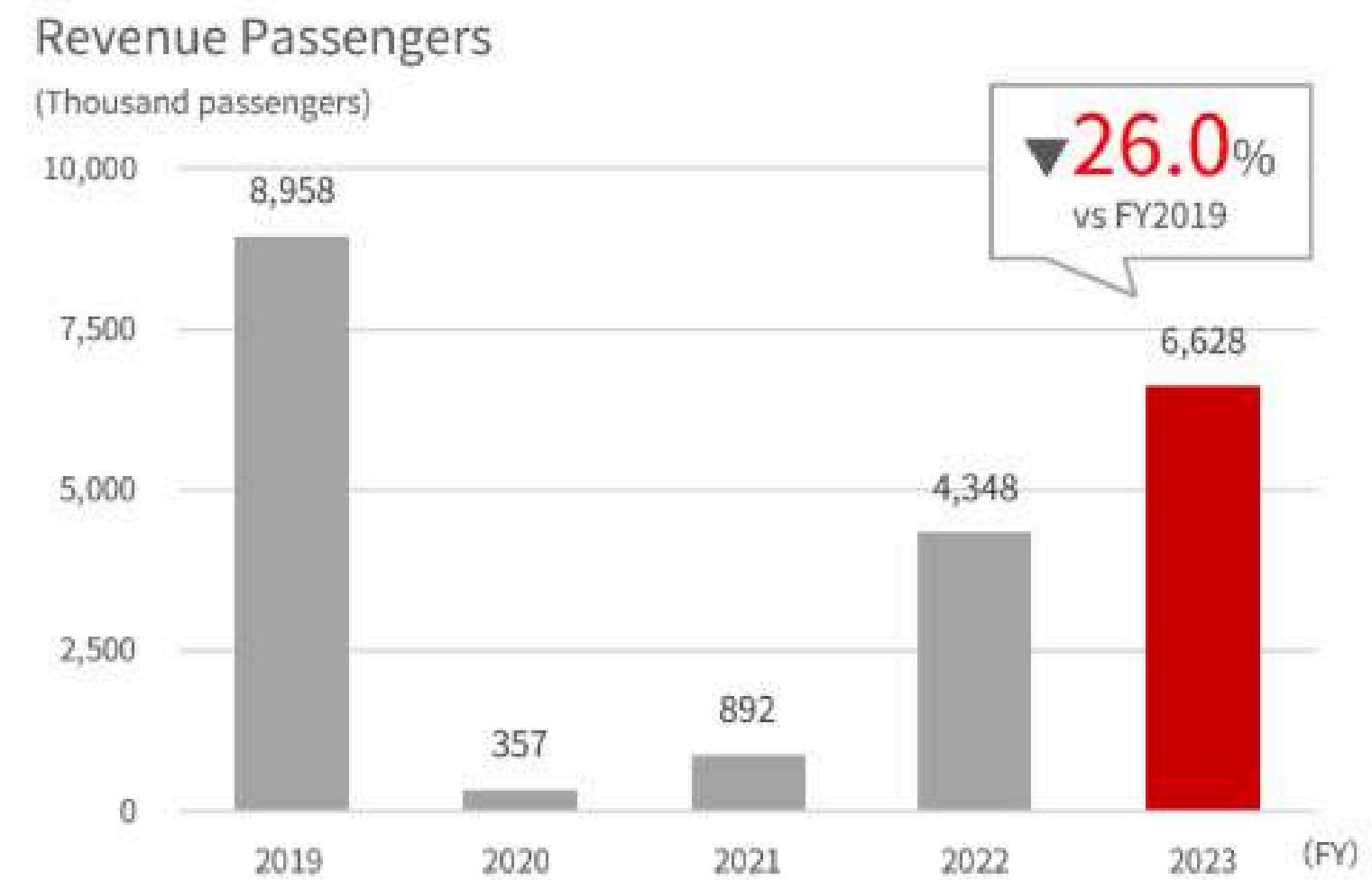
*3 Profit/loss attributable to owners of parent

*4 Profit attributable to owners of parent for FY2017–2018 excludes the effects of income taxes deferred



客運收入 乘客數量 國際旅客

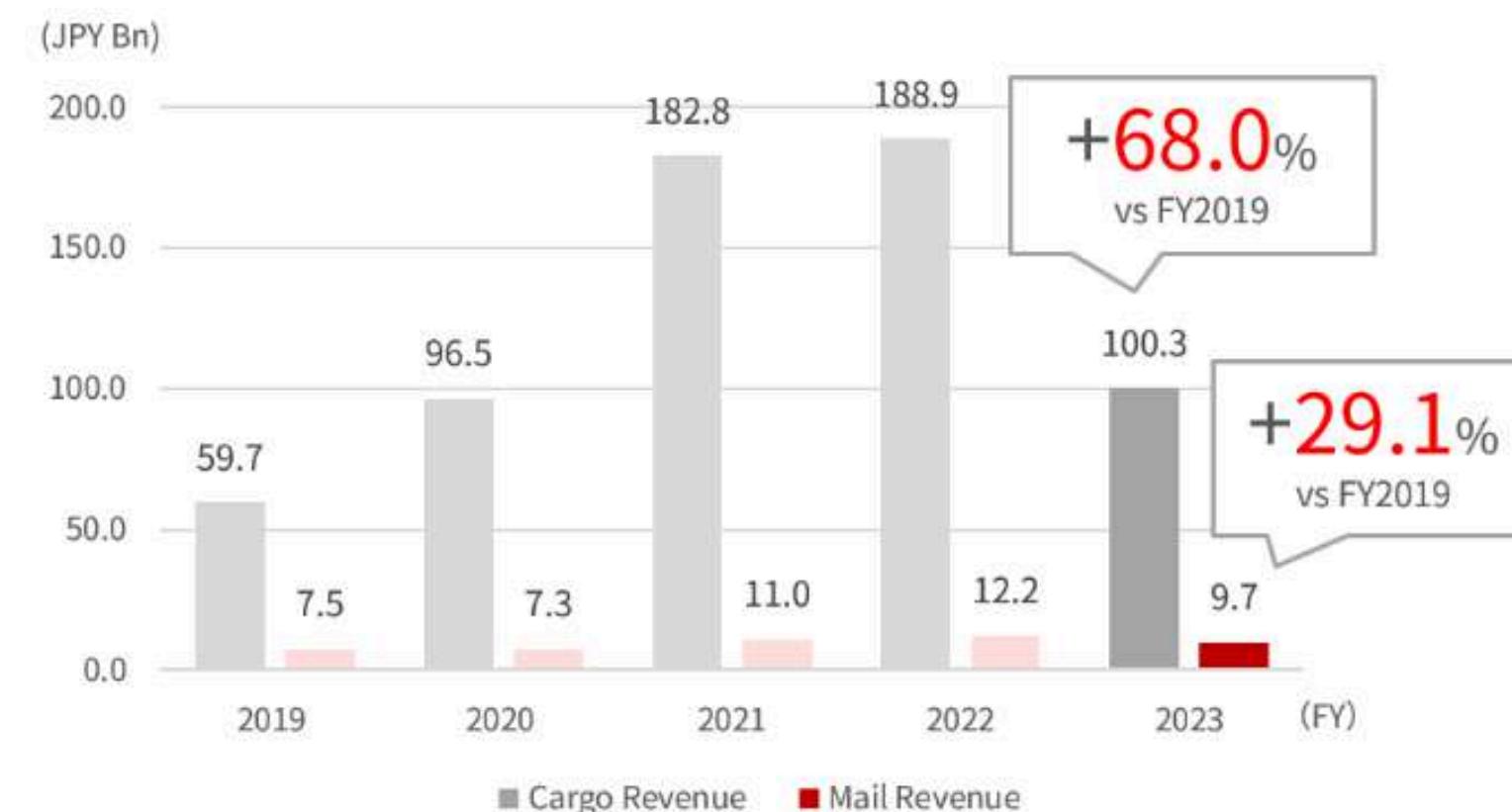
(飛機載客人獲得的收入)



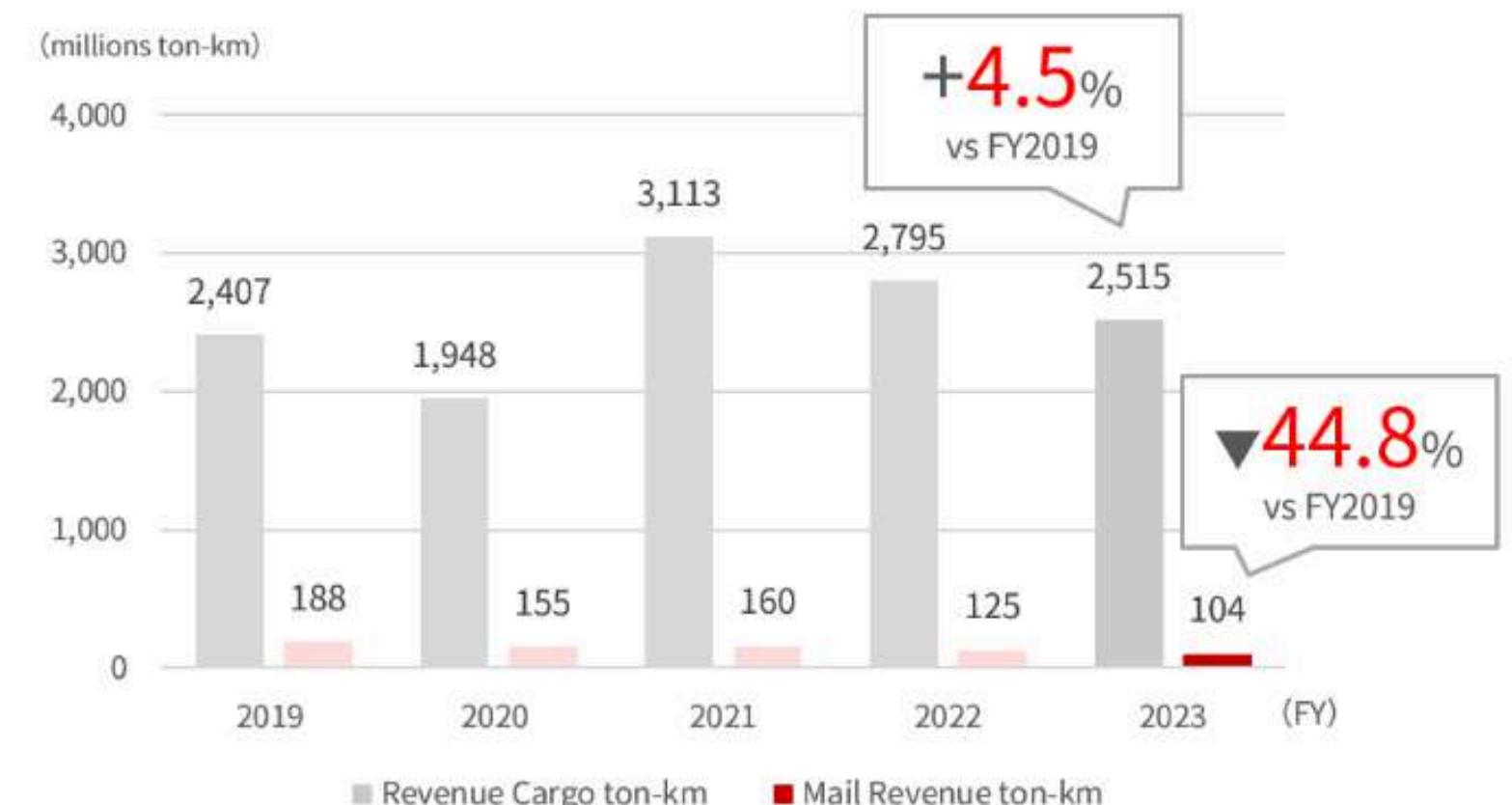
貨物與郵件收入

國際的

Cargo/Mail Revenue



Cargo/Mail Revenue Ton Kilometers



台灣航線



歐洲
亞洲

- 巴黎
- 赫爾辛基
- 倫敦
- 東京
- 大阪
- 青森
- 名古屋

- 沖繩
- 長崎
- 札幌
- 福岡

北美洲

- 波士頓
- 達拉斯
- 溫哥華
- 紐約/紐華克
- 檀香山
- 洛杉磯
- 舊金山
- 聖地牙哥
- 芝加哥
- 西雅圖
- 奧蘭多
- 弗林特

台灣分公司人數:200位



03

危機與應變



危機應對措施

● 成本控制

1 人事凍結，停止招收新員工

1 減少不必要的開銷

1 雖然不減薪，但也不支付加班費

1 減少定期航班

1 提供空服員申請留職停薪的選項



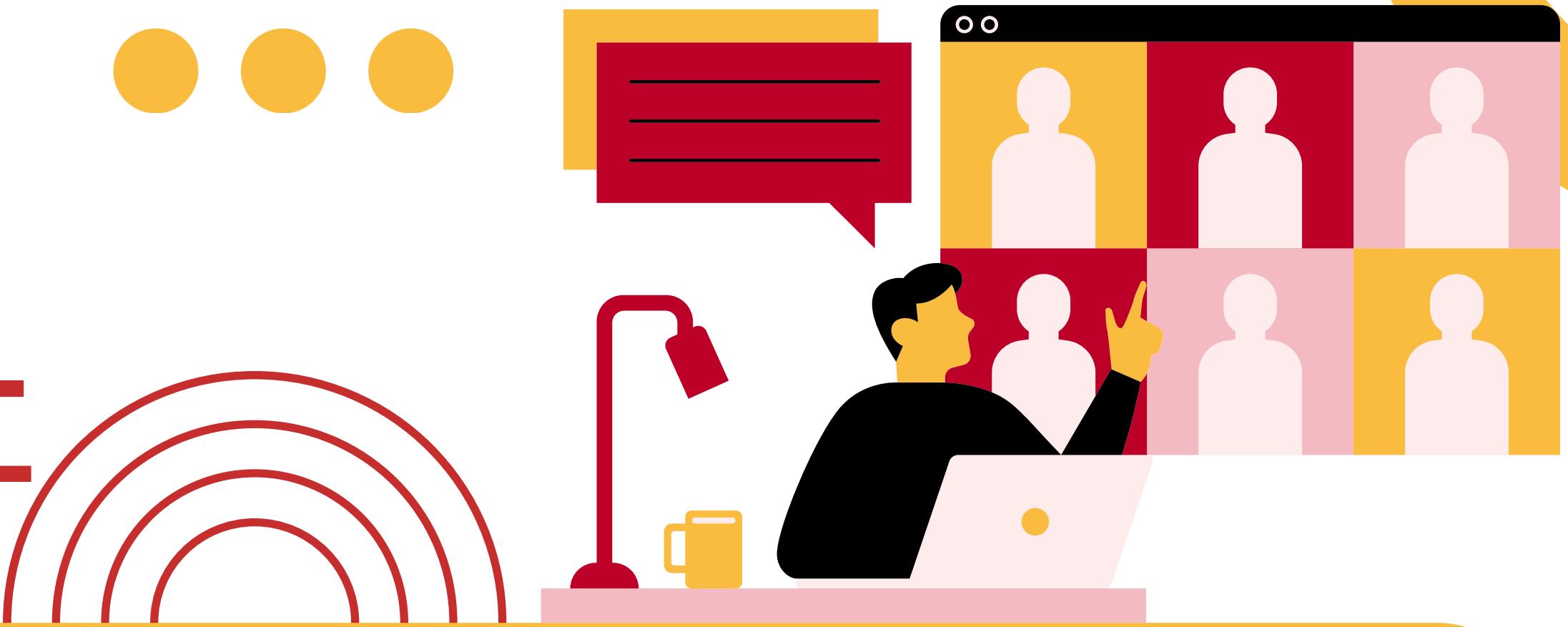
● 內部培訓與人力再利用

1 各部門內部進行教育訓練，讓員工製作教材並相互學習。

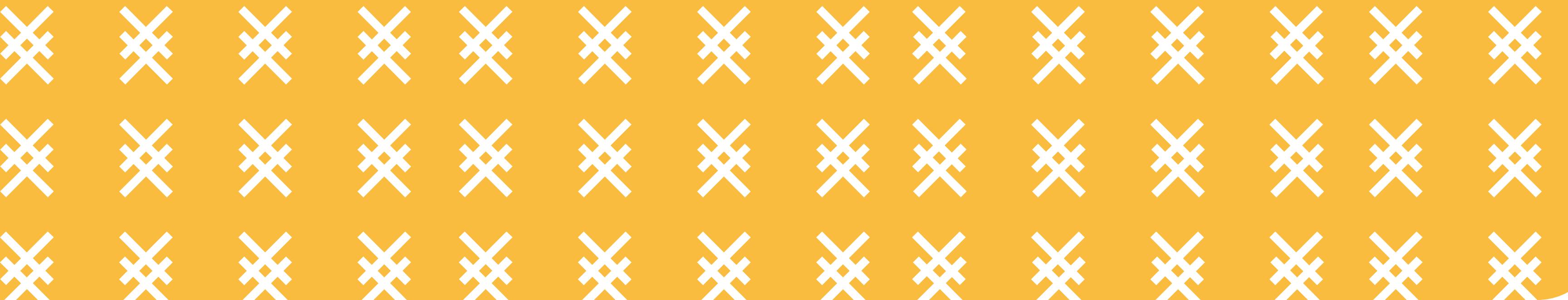
1 進行跨部門輪調，培育獨立思考與行動的人才。

1 1年1月1日開始推動「小集團制度」，針對台灣支店的未來進行策劃、立案與實施。

小集團與分工



日本航空台灣支店在面對疫情造成的危機時，
採取了多種應變措施，並成立了**六個跨部門小集團**來分工應對挑戰。



3小集團與分工

“

增收小組

“

社會貢獻小組

“

教育小組

“

業務效率化小組

“

品質向上小組

“

他社對抗小組

”

”

”



3小集團與分工

“

增收小組

”

與校園合作開設**航空教室**、**文化教室**。

與飯店合作舉辦「**空中饗宴**」體驗活動。

售品牌周邊商品，如 **周邊商品**、

手提帆布袋、**咖啡**等。



3小集團與分工

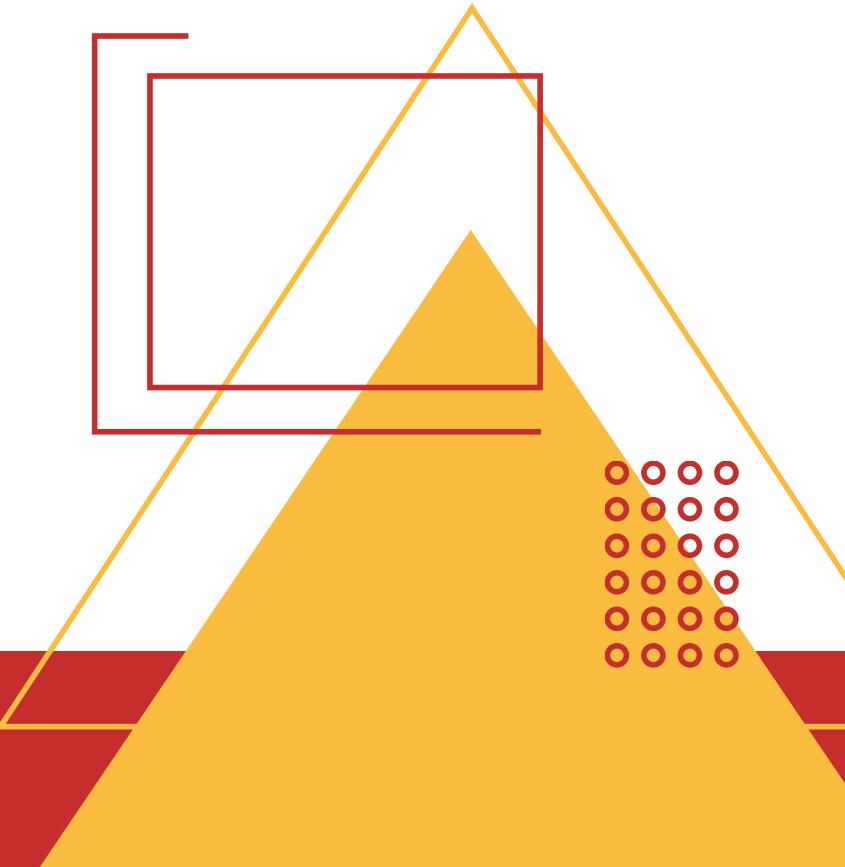
“

社會貢獻小組

”



舉辦社會公益活動，如**惜食廚房、清掃榮欣花園、騎單車撿垃圾、金山淨灘等。**



3小集團與分工

“

教育小組

”

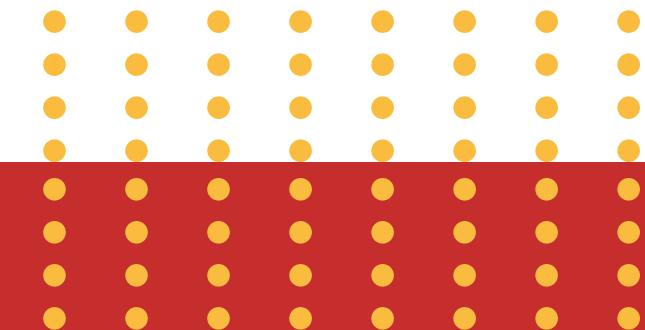


內部培訓，讓每位員工製作**3教材**，分享

3自己的工作內容，促進部門間了解與學習。

延伸至**跨部門培訓**，讓全體員工了解公司營運全貌。

邀請不同產業的專家分享知識，拓展員工視野。



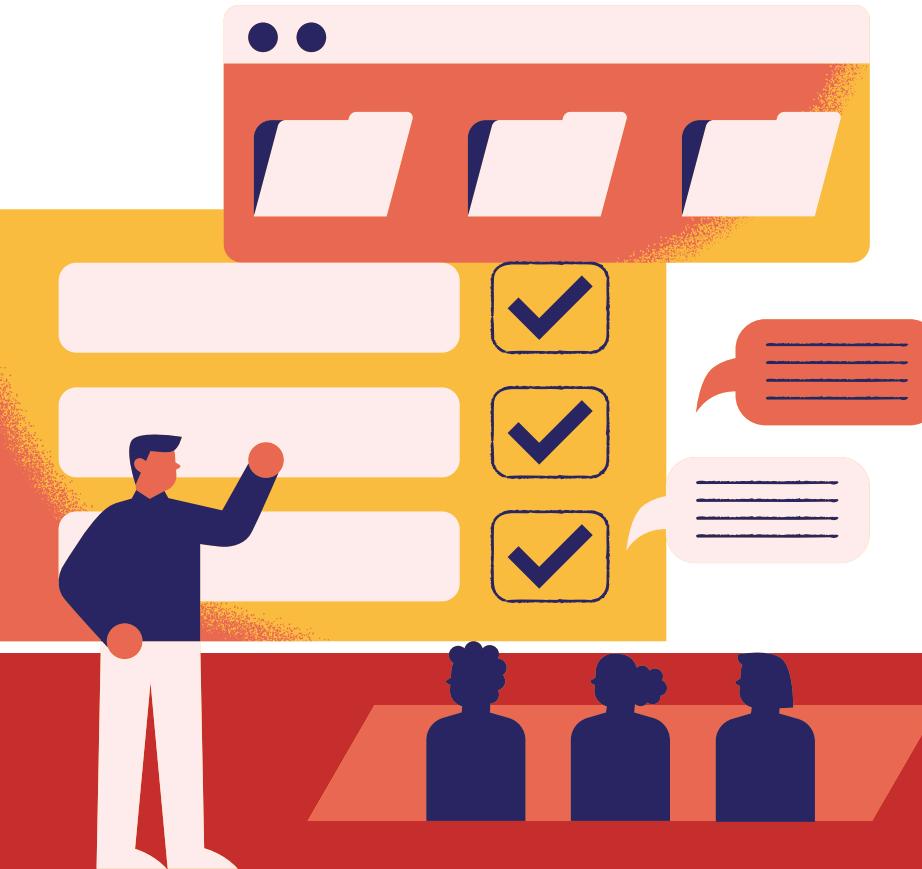
3小集團與分工

“

業務效率化小組

”

整合各部門資料並上傳到**共享平台**，
讓員工**在家工作**時也能有效執行業務。



3小集團與分工

“

品質向上小組

”

加強機場、機內防疫措施。

推動 3 3 計畫，

提供旅客防疫保險，提高搭乘信心。



3小集團與分工

“

他社對抗小組

”

觀察競爭對手的策略

評估如何保持日航在市場的競爭力



-阿米巴管理法

◆ 阿米巴管理法是什麼？

- 一種將公司拆成「小單位」自主管理、自負盈虧的經營方式，強調「全員經營」與「數據導向」
- 📌 關鍵詞：小單位經營、自主權、獲利意識、現場參與、會計透明化

◆ 背景：

- 發明人：稻盛和夫（京瓷創辦人）
- 用於改革企業文化，讓每位員工都能成為經營者思考



日本經營之神

-阿米巴管理法

懂這三項
就掌握阿米巴經營術

稻盛和夫阿米巴經營術
如何應用在企業上?

KYOCERA

企鵝說故事

12:59

198

-阿米巴管理法

◆ 核心理念：

- 把公司切成一個個「阿米巴」單位（像變形蟲那樣自我運作）
- 每個小單位都要計算自己的「每小時附加價值」
- 每月檢討，讓員工更能感受到經營成果

◆ 實例：

- 京瓷推行阿米巴成功，獲利穩定，員工士氣高
- 日本航空（JAL）重整時也導入阿米巴管理



-阿米巴管理法

京瓷的成功經驗：阿米巴管理法的實踐

！當時困境：

- 公司剛創立、資金與規模有限
- 員工缺乏經營參與意識
- 組織內部溝通緩慢、責任不明

🔧 實施策略：阿米巴管理法

- 拆分小型單位（阿米巴），獨立核算盈虧
- 計算每小時附加價值，提升數據導向
- 實施內部價格，促進部門協作與透明
- 定期經營會議，全員參與決策
- 強化經營哲學教育，建立共同價值

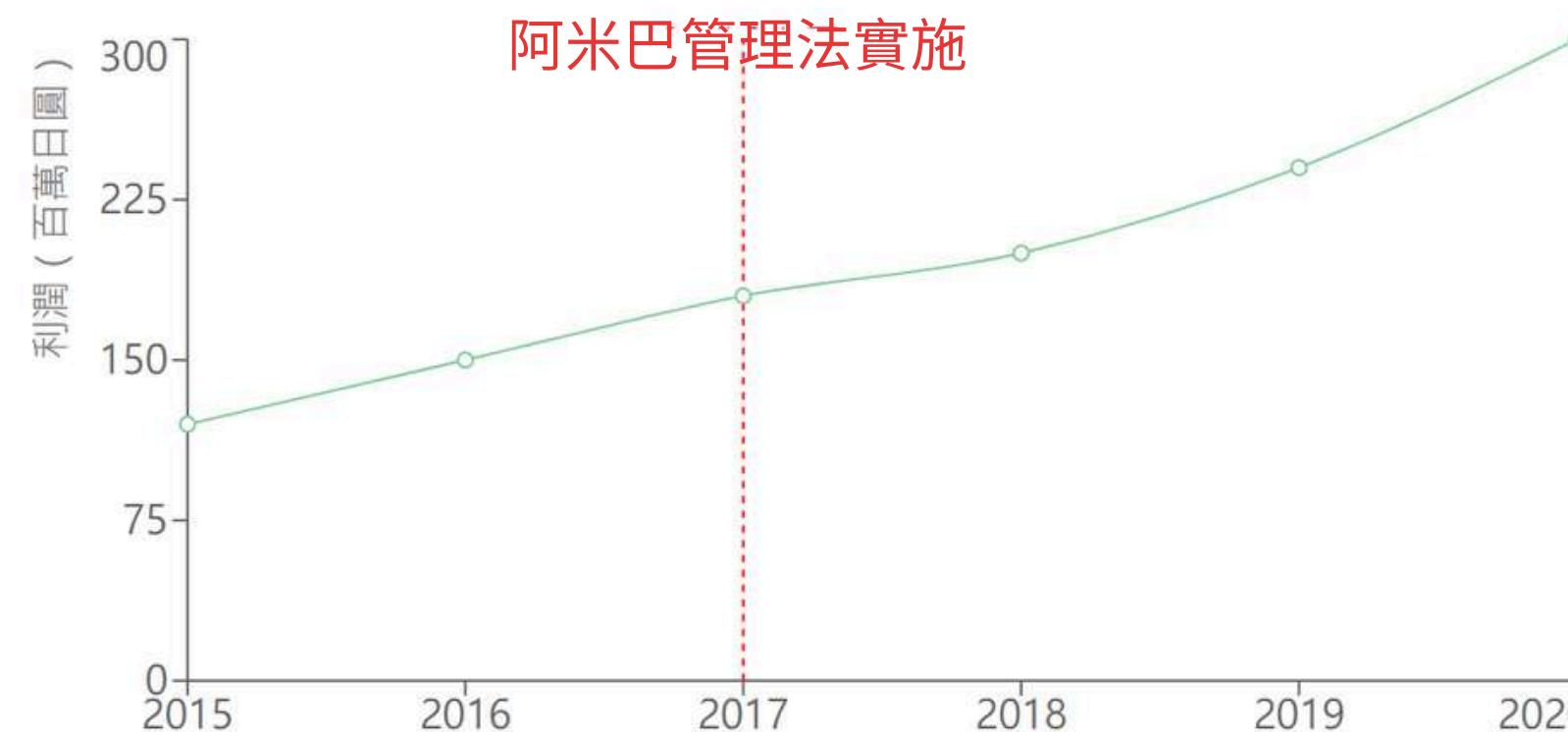


-阿米巴管理法

京瓷的成功經驗：阿米巴管理法的實踐

實際成效：

- 從地方陶瓷廠成長為**全球級科技企業**
- **員工參與**與**凝聚力**顯著提升
- 制度可複製，成功移植至日本航空



✓ 成功關鍵

✓ 小單位自負盈虧

單位反應快速、績效可量化

○ 內化經營哲學

員工有共同信念與方向感

■ 會計數據透明

提升信任與管理準確度

🤝 全員參與經營

每個人都是經營的一份子

-阿米巴管理法

◆ 優點：

- 提高員工主人翁意識
- 溝通效率上升
- 財務透明化

◆ 缺點：

- 複雜的會計制度需大量訓練
- 單位間容易競爭過度
- 不適合所有產業



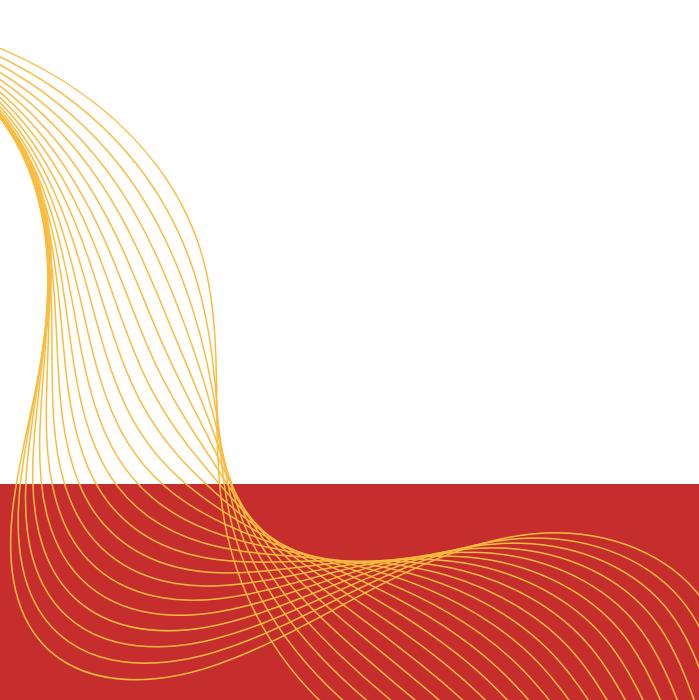
-阿米巴管理法

臺灣社會適合阿米巴管理法嗎？

產業特性

企業文化

員工價值



-阿米巴管理法

臺灣社會適合阿米巴管理法嗎？

一、產業與規模的適用性

◆ 適合的情況：

- 中小企業居多的台灣，阿米巴強調小單位自負盈虧，反而很適合組織精簡、彈性高的企業。
- 台灣的製造業、服務業（如連鎖餐飲、零售）如果有明確利潤導向的部門，可以試著導入。
- 若公司希望讓基層主管有更多經營思維，這種制度會是一種訓練場。

◆ 可能遇到困難的情況：

- 對於資通訊業或創新導向公司，研發成果難以量化，阿米巴的「每小時附加價值」概念不易衡量。
- 太小的公司，若員工人數過少，拆分單位反而會造成管理複雜化。

-阿米巴管理法

臺灣社會適合阿米巴管理法嗎？

二、企業文化與管理習慣

◆ 台灣的優勢：

- 台灣某些企業（如台積電）已有「數據導向」與「績效導向」的管理文化，和阿米巴管理法的精神不謀而合。
- 台灣人普遍願意配合團隊、服從制度，只要制度設計合理，執行上通常不會太困難。

◆ 可能的挑戰：

- 阿米巴強調「會計透明」，但在台灣有些企業文化中，財務數據不公開是慣例，要推行時可能需要文化改造。
- 若管理者本身缺乏經營者思維，會難以領導阿米巴小組運作。

-阿米巴管理法

臺灣社會適合阿米巴管理法嗎？

三、員工價值觀與溝通習慣

◆ 有利條件：

- 台灣近年提倡「**自我實現**」、「**參與式管理**」，年輕一代較願意參與決策與表達意見，這和阿米巴「**全員經營**」理念一致。

◆ 可能問題：

- 若未妥善設計**分潤制度**與**獎懲機制**，可能導致員工間內部競爭加劇、破壞團隊合作。
- 某些台灣員工仍偏好明確命令、不習慣「自己算錢自己扛責任」，初期推行會有適應期。

-阿米巴管理法

臺灣社會適合阿米巴管理法嗎？

四、結論：會成功嗎？

◆ 可以成功，但需因地制宜。

阿米巴管理法並不是「萬靈丹」，

但對於有以下特質的台灣企業來說，是有潛力的：

- 組織夠大，可分為多個獨立單位
- 管理者有經營思維、願意公開資訊
- 員工有參與感、能自我管理

成功關鍵在於：

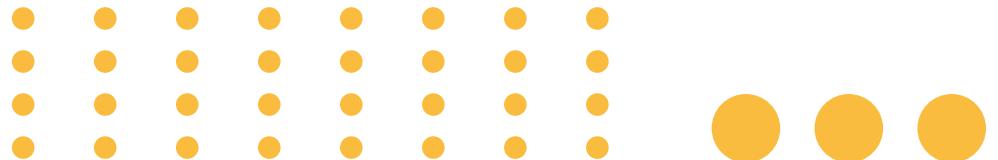
- 制度透明且公平
- 清楚的培訓與溝通
- 不只是拆單位，而是真正給權限





04

營運策略



4

4

4

4



**加強機場與機艙的清潔及消毒、熱像
儀、社交距離的措施(ex:隔離版)、空
勤與地勤人員配戴口罩及手套**

4 新冠保障 4 4

適用期間：2020年12月23日~2022年1月10日

申請方法

購買日航機票時自動生效，旅客不需要任何的事前登錄

保障使用費

日本航空免費提供,旅客不需要支付任何費用

啟用時機點

檢測結果為陽性時（包括判定為陽性之前的醫療費用）

有效期間

第一段日航國際線搭乘日起 31 天內有效

*保障範圍不包含旅客居住國，保障內容於返回居住國時即刻失效。

*無論世界各處都可隨時聯絡的 24 小時諮詢窗口

4 新冠保障

4

4

醫療費

最高15萬歐元（治療相關的醫院費用）

隔離住宿費

每天最高 100 歐元，最長 14 天

醫療運送

最高 1500 歐元(協助返國)

遺體運送

最高 1500 歐元(因感染 COVID-19 不幸死亡)

4空中饗宴4

4

！主打特點

機師視角~最逼真虛擬飛航經驗

當地連線~最無時差當地旅遊體驗

產地直送~百分百還原日航機上餐



4空中饗宴4

4



工作分配

日航：企劃、全場運作、現場服務、宣傳

老爺飯店：提供會場、餐食、宣傳及販售

日本地方縣市：提供素材、在地酒、當地土產等



預期效益



參加活動後可以利用 SNS 分享



增加日航、飯店的收入



提升品牌知名度

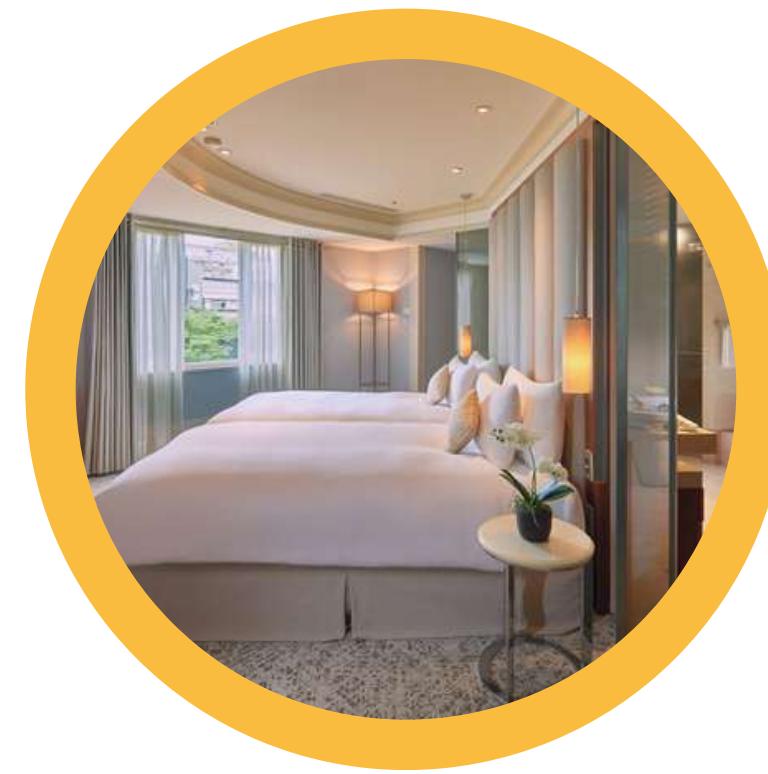
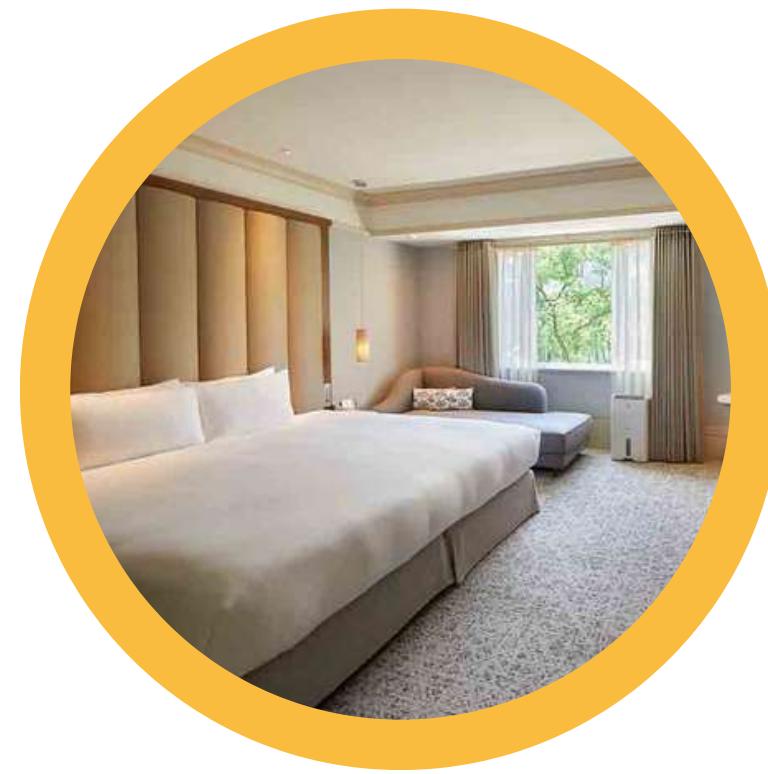


4空中饗宴4

4



4空中饗宴4 4



豪華客房
\$6,588/晚

尊爵客房
\$6,988/晚

豪華套房
\$7,988/晚

景隅套房
\$9,988/晚

4空中饗宴4 4



第一彈

- 航空講座、日亞航歷代制服經典重現
- 享用日本航空商務艙空中饗宴



第二彈：青森

- 以機長視角「**虛擬飛行**」，讓大家感受飛上青天及降落於青森空港的獨特體驗
- 觀賞由青森縣知事三村申吾親自錄製的**迎賓影片**，導覽當地旅遊名勝
- 贈送**青森蘋果**給在場賓客，讓大家在台灣也可與品嚐日本特產美味

4空中饗宴4

4



第三彈：德島

- 與德島同步連線，帶大家去現場**賞夜櫻**
- 與日本現場同步，邀請房客一起大跳**阿波舞**
- 配合德島主題，於菜色融入**當地時令海味**
- 舉辦抽獎活動，贈送德島吉祥物~**酸橘君限定玩偶及阿波舞造型紀念品**



第四彈：釧路

- 特別端上北海道鄉土美食『鮭魚鏘鏘燒』及**金牌手工起司**等
- 與**北海道當地同步連線**，由鶴居村村長為大家進行達人導覽
- 特別空運其當地特產名物來台，包含獲獎金牌起司、手作冰淇淋、釧路溼原天然蜂蜜及由當地山葡萄所釀製紅酒等

4空中饗宴4 4



第五彈：東松島市

- 將東北特有的**海鮮、干貝牡蠣焗烤**以及**鰯魚柚子味噌燒**端上桌，更進一步運用曾作為日本皇室貢品的海苔製作烏龍麵。更推薦搭配宮城縣知名的純米吟釀「浦霞禪」，海鮮風味更顯層次豐富。



第六彈：福井縣

- 越前和紙體驗活動連線，由手抄紙職人示範從江戶時代留傳下來的技藝，讓賓客進行最**無時差的深度體驗**
- 以越前和紙製作**祈願繪馬**，且賓客作品還會後續寄放於日本神社祈福
- 安排賓客品飲福井縣兩大雙雄酒藏「黑龍」、「梵」純米大吟釀

4空中饗宴4 4



第七彈：奄美大島

- 與當地工藝職人連線、帶領來賓進行**和風帕結**的體驗活動
- 運用日本直送特色食材，為來賓呈現奄美大島最具代表性的鄉土料理「雞飯」



第八彈：津山市

- 以虛擬旅遊方式，走訪津山市當地名勝景點，重拾**鐵道文化**經典魅力
- 運用日本直送特色食材，為來賓呈現津山市特別料理「**內臟烏龍麵**」

A日本航空禮儀講座A

A



JAL日本航空禮儀講座

透過日本航空長年累積的專業知識與經驗，協助各大企業機關實施內部管理及教育訓練。

- 職能提升教育
- 新進員工教育
- 自我啓發教育

JAL獨有的3大特色

1. 日航擁有世界一流的服務優勢
可學習長期國際線飛航經驗所培養世界級的極致待客之道
2. 講師全為日航現役空服員
由擁有執飛國際線資格以及培育新進空服員經驗的空服教官擔任講師
3. 跨越文化的溝通術
藉由空服員與多元國籍文化背景的同事及旅客的交流經驗，學習打動人心的溝通技巧及真誠款待之道

5 STAR AIRLINE

課程範例

- 「創造良好第一印象」
- 「打動人心的溝通方式」
- 客訴與危機處理
- 款待之心的支柱「提升團隊合作力」
- 商務禮儀
- 與不同國籍同事的「共事方法」

亦可依據企業機關需求，提供客製化的服務課程

講師

費用

授課方式

講師外派

線上授課

透過角色扮演的方式學習如何由「服裝儀容、表情、問候和舉手投足」等要點來觸及顧客的心。

透過角色扮演的方式來學習「打動人心的溝通技巧」。

透過個案分析來學習處理客訴的基本與預防要點。

以空服員服務經驗為例，學習如何透過良好的團隊合作讓款待之心更極致發揮。

學習各種商業場景中常用的商務禮儀基本技巧。

學習如何在服務現場讓不同國籍員工能夠跨文化進行溝通合作的技巧。

由經驗豐富的JAL現役空服員擔任講師，透過各種服務的情境演練與個案分析，提供簡單易懂的教學方式。

依據課程內容及上課人數，會有所調整。詳請洽詢日航窗口。

講師可前往企業機關內部或指定地點上課。

講師與學員一同連接線上平台進行線上教學。



創造良好第一印象



打動人心的溝通方式



客訴與危機處理



提升團隊合作力



商務禮儀



與不同國籍同事的相處之道

A日本航空禮儀講座A

A



台鐵-鳴日號



航空教室

5 5



- ① 台日的觀光發展介紹
- ② 日航及航空小知識有獎徵答
- ③ JAL的OMOTENASHI及SDGs
- ④ 航空職業大解密
- ⑤ 學長姐分享
- ⑥ Q&A

おもてなし

5

お持て成し

表裏一致，真心誠意的待客之道(發自内心)

JALのお持て成し

- ① しつらえ(設え) 事前準備
- ② よそおい(装い) 服装儀容
- ③ ふるまい(振る舞い) 舉止儀態

5 航空教室

5 5



場次日期

2021年5月14日 東吳大學

2022年10月05日 文藻外語大學

2021年5月19日 臺灣大學

2022年10月12日 輔仁大學大學日文系

2022年3月07日 政治大學

2022年10月19日 世新大學管理學院

2022年3月24日 稻江護校

2022年12月01日 淡江大學 日文系 / 航太系

2022年5月03日 佛光大學

2024年11月27日 世新大學觀光系

問題討論一

日航與老爺飯店利用各自的資源，合作辦了多場的「空中饗宴」，也請日本在地直播連線。請討論：日航和老爺飯店的「異業結盟策略」，對日航而言，將會產生什麼經營優勢呢？



問題討論一

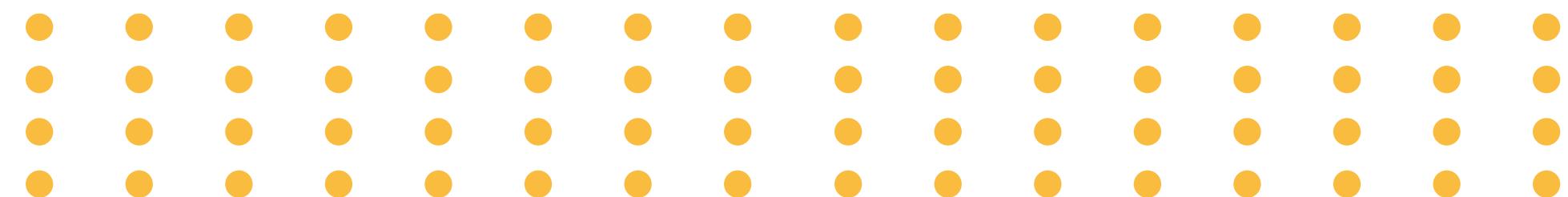
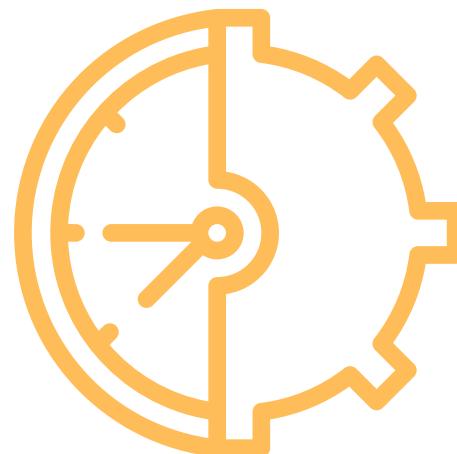
拓展商務客群

提升品牌知名度

提升顧客黏著度

透過資源共享，降低成本提高效率

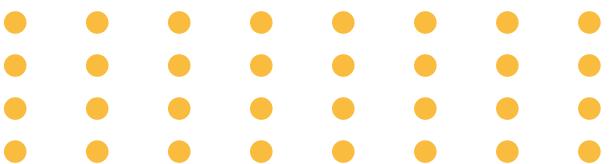
提供更完整的旅遊服務





05

新服務 部門



報告人：潘佳奴

日本航空購物網

好開店 → 好賣+
2022/03/11 → 2025/01/20



六大優勢

- 開店零成本，資金迴轉快
- 操作彈性，安心又便利
- 提供營運支援，滿足賣家需求
- 分眾會員經營，有效顧客管理
- 月月強檔行銷活動
- 整合集團資源，創造更多訂單

日本航空購物網



造型悠遊卡(1)
\$450



廣富號聯名(5)
\$420-\$1150



JAL金工鍛敲飾品(4)
\$380-\$4000



手半屋聯名(2)
\$560-\$680

另有飛機模型未上架

5 文化講座

日本航空文化講座舉辦時間

- 2023.07.22 金工鍛敲彎月手環DIY文化講座 \$1980 (6名*2)
- 2023.06.10 日本茶道體驗與和菓子DIY文化講座 \$1750 (10名*2)
- 2022.12.10 永生花聖誕花圈（クリスマス花輪）DIY文化講座 \$2000 (10名*2)
- 2022.11.19 蝶古巴特拼貼和風麻布袋DIY文化講座 \$800 (10名*2)
- 2022.10.29 永生花注連繩（しめ縄）DIY文化講座 \$1200 (10名*2)
- 2022.09.24 金工鍛敲和風食器DIY文化講座 \$1980 (8名*2)
- 2022.08.20 日本茶道體驗與和菓子DIY文化講座 \$1500 (10名*2)

- 一次兩場
- 8-10人
- \$800-2000不等
- 專業師資授課

3 3

3

2020

疫情爆發航班大幅縮減
國際線減少九成、國內線減少三成
JAL於社內招募約20名的**故鄉大使**

2021

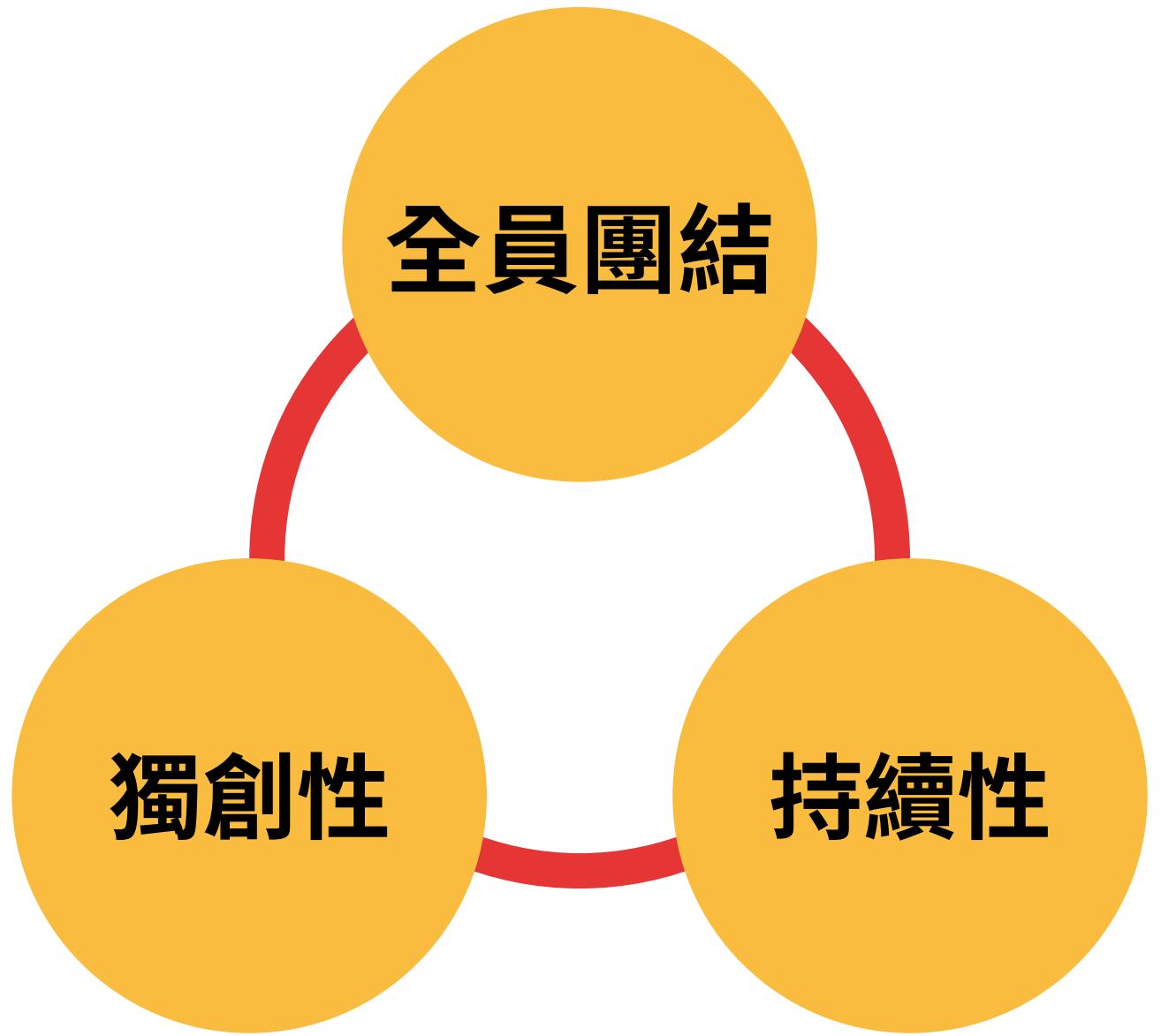
重新改版**JAL故鄉Project**
持續發展**非航空系事業**
希望能達公司1／3比例的業務

2020年底 1000名 **JAL故鄉應援隊**
成立新部署**地域事業本部**
航班工作外應用經驗進行地方活化

3 3

3

核心計畫



珍惜對家鄉的感情

努力與當地社會建立聯繫並創造新的價值

為實現可持續發展的當地社會和目標而努力

→ 日航家鄉大使



5 5

5

日航家鄉支援團隊

為全國各地的當地振興提供支持

- 參與當地活動
- 策劃和推銷當地產品
- 持續與當地居民建立聯繫
- 進行振興活動

→ 發掘各地區的魅力



支持擴大相關人口



支持當地產業

4 4

4

支持擴大相關人口-地方創生案例

JAL家鄉大使角色



特色列車體驗x地方文化導入

SDGs

- 運營旅遊列車並打造旅遊商品
- 火車內服務：空服員級的待客服務
- 互動遊戲：賓果遊戲、家鄉話卡片、放鬆練習



充滿「來自天空的熱情款待」的旅遊列車！

5 5

5

支持當地產業

產品開發和銷售

透過 “Lip Cream” 讓更多的人了解日本酒 “Goho”
有效利用工業廢棄物米糠製作潤唇膏來滋潤雙唇



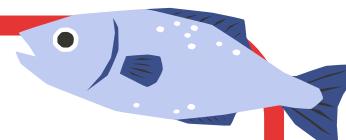
產品規劃與開發

與竹田市一家生產和銷售乾花的公司「lavifle」聯手
將原本會被丟棄的“廢棄鮮花”，製作成乾燥花產品



銷售通路和分銷支持

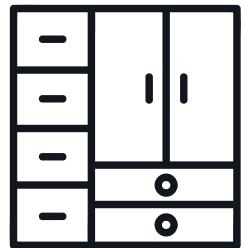
懷著「讓更多人輕鬆享用九州鮮魚」的願望
成立福岡機場「O-Sakana Marche Hours」販售九州鮮魚



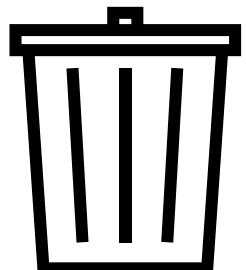
5

5

5



人均每年有**7.5件**
衣服不被穿上身



66%的服裝垃圾
最後被焚燒或填埋

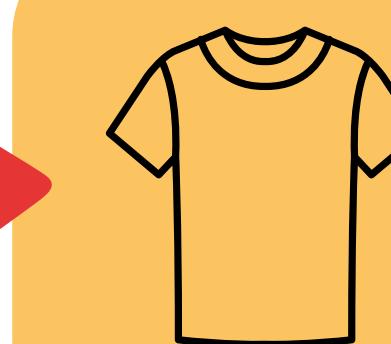


100%來自於
庫存貨或二手衣物

減少7.5kg二氧化碳



線上預約



飯店領取衣服

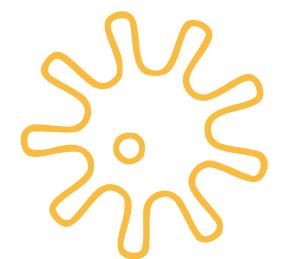
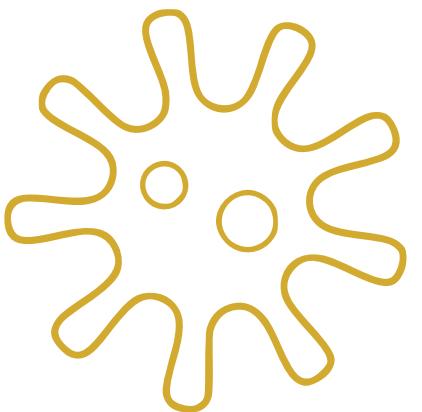
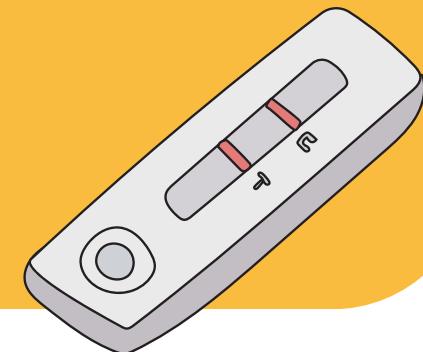
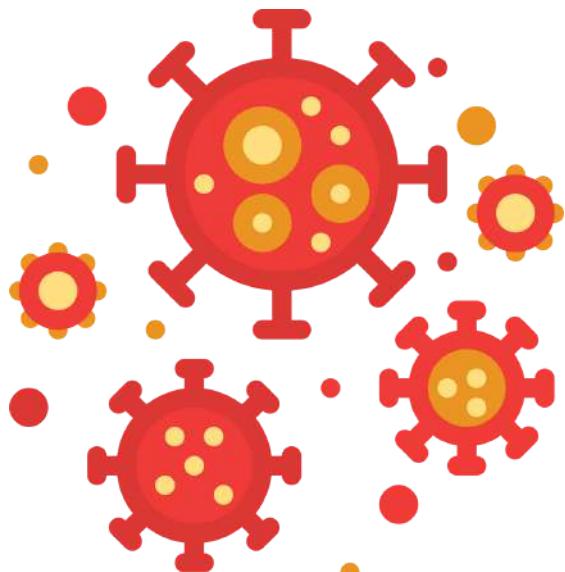


飯店/機場退還

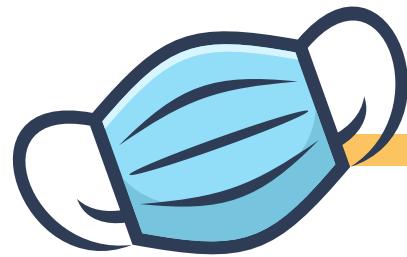
2023/07/15~2024/08/31在JAL提供試用服務
此後推向「寰宇一家」聯盟

問題討論二

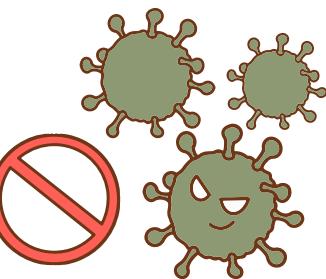
日航為了因應疫情造成的影响，
進行許多措施來開源節流，
請討論：日航在**危機管理**上做了什
麼？



● 問題討論二 ●



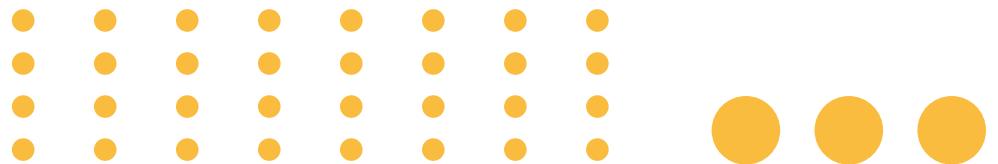
- 實施JAL(Japan Airlines) Fly Safe
- 提供防疫保險
- 降低成本
- 舉辦各項活動與課程增加營收
- 推動「組織跨部門小組(小集團)」
- 建構「日本航空購物網路平台」





06

總結



總結

- 節省開銷
- 小集團
- 新商務企劃
- JAL Fly Safe
- JAL新冠保障
- 新部門成立
- JAL Hometown
- Any wear anywhere



問題討論三

請討論：您認為日航公司在面對疫情挑戰，營業收入大幅萎縮時，其需如何活化資源，以讓公司成為一個敏捷型組織？



問題討論三

家鄉大使

運用航空人員的經驗，帶動地方特產與特色。



空白機票

降價賣出不限期的固定航班機票。



飛機餐外賣

提供冷凍的飛機餐盒，供民眾可自行微波加熱。Ex:全日空空輸、烏拉航空。



跨境電商

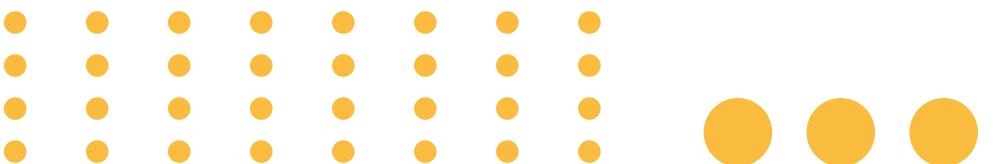
與台灣的電商合作，將日本的特色產品賣到台灣。
Ex:JAL本部與中國有贊的合作。





07

挑戰賽



挑戰賽



Challenge podium

Play a self-paced game of Kahoot! here. Kahoot! is a free game-based learning platform that makes it fun to learn – any subject, in any language, on any device, for any age!



www.reallygreatsite.com