

逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

YAMAHA 山葉株式會社策略分析

Strategic Analysis of YAMAHA Corporation

作者：林冠廷、謝敏、田瑜萱、潘淑玉

系級：國際貿易學系 碩士班二

學號：M0201662、M0262353、M0227534、M0222108

開課老師：羅芳怡

課程名稱：全球策略管理

開課系所：國際貿易學系

開課學年： 103 學年度 第 1 學期

中文摘要

1987 年 YAMAHA 山葉株式會社為二次大戰前成立的公司，創辦人山葉寅楠在學習工業的背景下，開始著手於鋼琴的製造，山葉公司產品包括各式樂器、音響、數位產品和教育服務，YAMAHA Corporation 又另外獨立出另一個事業體為 YAMAHA Motror 山葉機動車公司，產品項目包含機車、電動船、發動機等。在音樂公司與機車公司 YAMAHA 都是名列前茅。音樂公司 YAMAHA 稱霸，機動車公司 YAMAHA 居二三名，核心的競爭能力與綜效讓兩間公司的成就發揮得淋漓盡致，音樂產業和機動車產業均屬於一種寡占的場面，較難以有新的威脅入侵，整體而言 YAMAHA 是一個非常具備競爭力的公司。

關鍵字：山葉公司，策略，音樂產業，機動車產業



Abstract

Yamaha is established by Yamaha Torakusu before World War II. It named the company after YAMAHA. Mr. Yamaha studied engineering and he used the knowledge to build his first organ. Nowadays, YAMAHA Corporation sells various kind of musical instruments include piano, wind, string, percussion, education, digital software and audio equipment. YAMAHA Motor Corporation was found and officially split off from YAMAHA in 1955. Yamaha Motor Corporation operates small engine manufacturing, such as motorcycle, boats, recreational vehicles, marine engines, power products and so on. Both of the companies are belong to leading company in each industry. They take a big share of the market so that it is hard for new comers to enter these industries. Also, Yamaha innovated several technologies so that the SBUs can help creating synergetic effect.



Keyword : Motorcycle industry, Musical instruments industry, Strategy,

YAMAHA

目 次

章節	內容	頁次
壹、	公司簡介及事業概況 -----	1
貳、	SWOT 分析 -----	4
參、	策略地圖 -----	5
肆、	BCG -----	8
伍、	綜效 -----	19
陸、	外包整合 -----	26
柒、	五力分析 -----	28
捌、	策略群組 -----	34
玖、	競爭優勢 -----	39
章、	策略矩陣 -----	44
壹拾壹、	鑽石分析 -----	46



壹、公司簡介及事業概況

YAMAHA Corporation 創立於 1887 年，YAMAHA 起家的產業為西洋樂器產業，創辦人為山葉寅楠(YAMAHA TORAKUSU)，年幼的時候就有接觸到西洋科學的技術，也鑽研鐘表的技術和商業的技巧，之後也修習了修理醫療器材的技術，並在日本靜岡地區醫院處理醫療儀器的維護，山葉先生初步踏入樂器製作的契機是有一次偶然幫忙修理一台風琴，修理的過程中在腦海模擬出風琴的構造，並成功的自行做出一台風琴，山葉先生日以繼夜的研究風琴並花了四個月的時間製作，由於沒有音樂的學習背景，對於樂器的製作及調音都格外辛苦，所以他有著不畏困難，追求理想的強烈意志。在製作的過程中，音叉從未離手，這也許是他後來 LOGO 設計的啟發 (YAMAHA Corporation,2014)。

公司的目標為:共同創造感動。YAMAHA 會持續的借由科技運用與對音樂的熱情來創造感動並滋潤文化。管理哲學: 顧客導向及高品質管理，管理透明化，優質人員，社會和諧。

YAMAHA 為全球世界最大的樂器製造商，所生產的樂器包含鋼琴、打擊樂器、弦樂器、管樂器、各種電子樂器、吉他、半導體產品、家庭劇場、隔音設備等，另外子公司山葉機動車還有生產發動機。

1.樂器製造

業務遍佈全球 40 多個國家

Americas

- Brasil
- Canada
- México
- Panamá
- United States
- Other Latin American / Caribbean Countries

Europe

- België
- Česká Republika
- Danmark
- Deutschland
- España
- Estonia
- France
- Ireland
- Italia
- Latvia
- Liechtenstein
- Lithuania
- Luxemburg
- Magyarország
- Nederland
- Norge
- Österreich
- Polska
- Portugal
- România
- Россия
- Schweiz
- Slovakia
- Slovenia
- Sverige
- Türkiye
- United Kingdom
- Other European Countries

Asia / Middle East / Africa / Oceania

- Australia
- 中国
- India
- Indonesia
- Israel
- 日本
- Malaysia
- New Zealand
- Philippines
- Singapore
- 대한민국
- 台灣
- ประเทศไทย
- Việt Nam
- African / CIS / Middle Eastern Countries
- Other Asian / Oceanian Countries

圖 1-1 YAMAHA 音樂全球版圖

來源：Yamaha official website

音樂方面歷史悠久，1887 年，當時身為醫療器械修理工的山葉寅楠在日本

濱松尋常小學（現為元城小學）修復了一臺風琴之後，對風琴產生興趣，從此開始製造風琴。出於對事業前景的自信，寅楠排除萬難，於 1889 年創建了山葉風琴製造所。8 年後，YAMAHA 株式會社的前身—日本樂器製造株式會社成立。

音樂製造方面業務非常廣泛，分為樂器；音響；數位音樂製作器材和專業音響。樂器分為：鋼琴與鍵盤樂器；弦樂器；吉他與貝斯；銅管／木管樂器；行進樂器；鼓樂器；打擊樂器和教育樂器，近年來開始開發生產電子娛樂樂器。

音響分為：AV 收音擴大機；括聲器系統；組合式小型音響；藍光播放器；Soundbars&家庭劇院；HIFI 組件；桌上型音響；耳罩式／耳道式耳機和附件，專業音響包括：混音座；處理器；介面；高功率擴大機；喇叭系統；可攜式 PA 系統；錄音機／媒體播放機；DAW 制作系統。

數位音樂制作器材分為：專業舞台鋼琴；音色產生器；電腦界面；音序器／節奏機器；合成器；MIDI 控制器；數位混音錄音室；插件板；混音器；數位音樂制作器材的配件（Yamaha official website, 2014）。

除了樂器製造，YAMAHA 還專注於音樂教育。

它分為 YAMAHA 音樂教室；YAMAHA 流行音樂教程；音樂普及及活動；音樂能力檢定等。除了教育，音樂方面的周邊服務 YAMAHA 也有涉獵。包括：音樂家服務中心；數位音樂創意中心；yamaha 長笛俱樂部；手提電子琴俱樂部；YAMAHA News，音樂連線服務，Asian Beat 和社群媒體。（來源：YAMAHA 台灣官網）



圖 1-2 YAMAHA Corporation 生產之樂器

來源：Yamaha official website

2. 其它製造

山葉渡假村建於 1962 年由繁茂的自然景觀所包圍的綜合度假設施，和傳統建築風格的住宿設施，包括一個完整的 36 洞高爾夫球場，這兩個度假勝地擁有優美的自然環境的靜岡地區的特點。YAMAHA 創造充滿生活過的快樂休閒時光，徹底的放鬆勝地，提供喘息的機會。

山葉網絡設備與通信，YAMAHA 積極從事產品開發，通過高層次的數字信號處理技術，通過我們開發的電子樂器電信設備領域。

YAMAHA 在體育器材的先進技術繼續吸引世界各地的著名運動員和愛好者，在 1982 年帶來了世界上的第一個碳纖維複合材料球桿，並推出了第一個鑄

造鈦的俱樂部在，1991 年 YAMAHA，以先進的技術，材料，設計和製造方法為基礎，贏得了用戶的廣泛與與高性能的信任。



圖 1-3 YAMAHA Corporation 生產之高爾夫球具
來源：Yamaha official website

VOCALOID 是由 YAMAHA 開發並發布於 2003 年為歌手合成器的應用，VOCALOID 已經獲得了相當的知名度和業餘愛好者和專業人士的愛用，已經成功地使用它來製作引人注目的歌曲和視頻，研究人員一直在試圖讓電腦能夠唱出很長的一首歌。許多研究也不斷在研究這種技術，總算 YAMAHA 發展出台電腦可以唱得像一個真正的歌手。



圖 1-4 YAMAHA Corporation 研發品牌
來源：Yamaha official website

演奏廳的建造，全新山葉銀座大廈開業於 2 月 26 日，2010 年擔任的山葉音樂品牌的展示，包含一個音樂廳，音樂工作室，利用 YAMAHA 的技術，發展了去雜音的隔音板，解決許多棘手的演奏廳及數位室的問題。

3. YAMAHA Motor Corporation

1955 年 YAMAHA 發動機株式會社成，。由於 1954 年 YAMAHA 樂器製造株式會社成功創造出第一輛 YAMAHA 摩托車，隔年便單獨成立了發動機株式會社。從 1955 年至今，YAMAHA 發動機株式會社已在 30 多個國家發展海外事業及生產製造。

YAMAHA 發動機株式會社其實不只發展摩托車事業，只要與發動機有關的產業都有跨足，像是沙灘車、水上摩托車、遊艇、帆船、雪上摩托車、越野車、高爾夫球車等，另外近幾年更致力發展智能化產業，如電動腳踏車、無人駕駛直升機、機器人、輪椅等，這些都是 YAMAHA Motor 跨足的產業。然而特別的一

項產業是游泳池製造，因為擁有塗料的技術，使得 YAMAHA Motor 也成為游泳池製造商。



圖 1-5 YAMAHA Motor 和 YAMAHA Corporation 品牌 LOGO

來源：Yamaha official website

從 YAMAHA Corporation 和 YAMAHA Motor 的財報來看，YAMAHA Corporation 持有 YAMAHA Motor 12.21% 的股份，而 YAMAHA Motor 持有 YAMAHA Corporation 5.3% 的股份，綜上我們可以說兩家公司之間是母子公司或是關係企業。

從兩家公司的 LOGO 來看，其實可以看出之間些微的差異，YAMAHA Corporation 的音叉有凸出來、字母 M 較長，且兩者字型不一樣。

貳、SWOT 分析

YAMAHA 公司的規模相對大，品牌的知名度高，提供各式種類的樂器產品和週邊商品，不僅在日本能夠看到 YAMAHA 的足跡，亞洲歐洲美洲都有其部門據點。

Strength

1. 產品口碑良好，消費者對其信賴度高
2. YAMAHA 樂器的聲音、質量全球有相同標準
3. 年收入狀況穩定，年成長率相較上一年(2012)增加了 2.9%
4. 多角化經營，販賣樂器、視聽週邊、半導體及音樂教育服務
5. 在亞洲、歐洲、美洲、非洲、大洋洲有服務據點
6. 持續不斷的開發樂器及其周邊的創新合作發展
7. 西洋樂器種類多，吸引程度大
8. 歷史悠久，販賣各種樂器，經濟規模大，為世界上最大的樂器製造商

Weakness

1. 價格屬一般中上價格
2. 高多角化而不够專業化
3. 產品技術仍然有待加強，品質中庸，無法滿足特定使用者
4. 收入來源日本占了 45%，北美為 15%，歐洲為 16.5%，其他地區為 23%，過度依靠日本國內的收入
5. 產品更新換代速度和相關零件替換不匹配，有些型號停產之後無法更換零件

Opportunity

1. 贏在起跑點，現代人講求多才多藝的發展使需求穩定
2. 政府政策友好
3. 娛樂音樂產業的蓬勃發展走向全球化
4. 在海外新興市場的投資有成長的走向
5. 較無相比的規模競爭者
6. 科技的進步有助於數位產品的創新開發
7. 全球化的影響使人們對西洋樂器的接受度提高

Threat

1. 數位時代的來臨，音樂 APP 層出不窮，減少對樂器的渴望
2. 傳統民族樂器對整個西洋樂器的挑戰
3. 因為只發展音樂相關，如果遭遇天災，整個產業會受到重挫
4. 其他專業廠商（只製作其中一到兩種樂器）的挑戰，替代品的威脅
5. 關鍵技術無法作出差異化

參、策略地圖

創造感動是 YAMAHA 的經營哲學，藉由文化養成、運用科技並創造聲音與樂器來達成感動的饗宴。

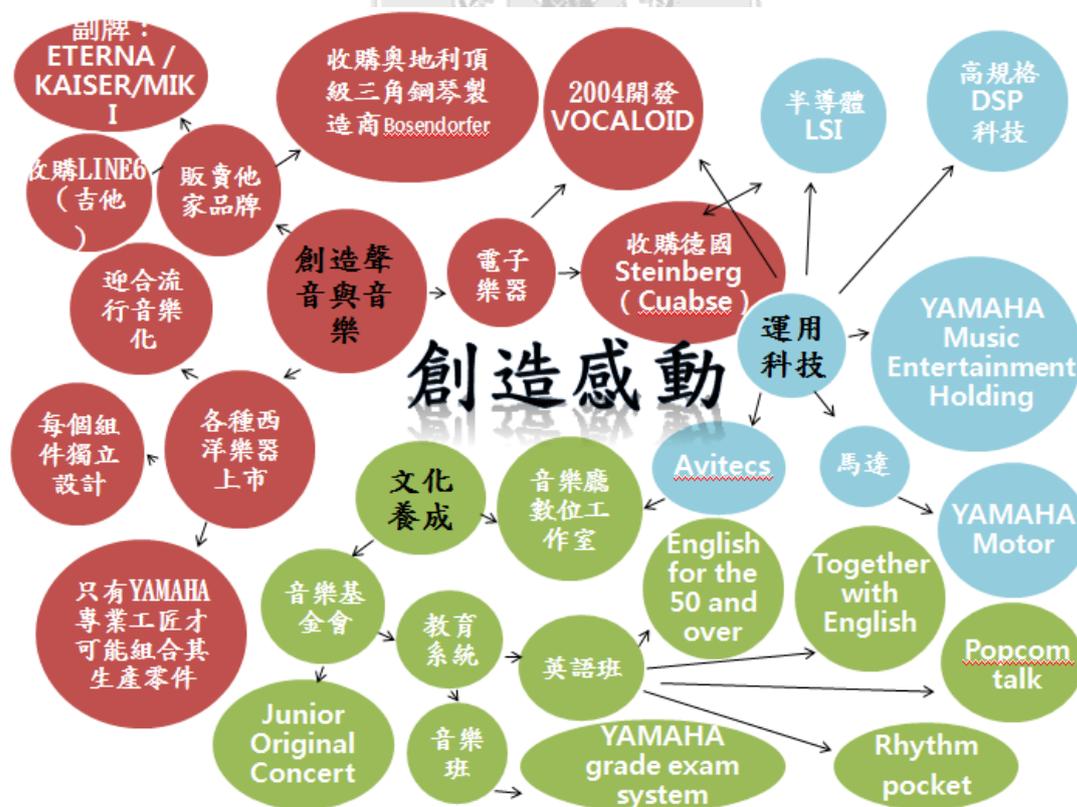


圖 3-1 YAMAHA 策略地圖

來源：作者整理

1. 文化養成

YAMAHA 株式會社的哲學理念就是要創造感動，藉由文化的培養、運用先進的科技創造出音樂與聲音來創造感動。YAMAHA 在文化方面，1966 年他成立的音樂基金會，音樂基金會定期舉辦青少年音樂會，給青少年一個舞台表演他們所自創的曲子，教育的部分包含了音樂教育與英語教學，均是因材施教分成各年齡層來教學，Together with English 是幼兒與父母一起互動式的學習，Popcom talk 和 Rhythm pocket 主要是給學齡前兒童在音樂旋律中學英文，English for the 50 and over 是給與年長者學習英語的空間，至於音樂班方面也是分成各年齡層，也發展出一套考試系統，讓學子能夠知道自己的學習狀況、老師知道自己的實力。YAMAHA 成立了 Avitecs 品牌專門建設音樂廳與數位工作室，提供少雜音的完美音樂饗宴空間。

2. 科技應用

YAMAHA 的科技運用也是重要的一環，除了 Avitecs 隔音板之外，還自行開發半導體 LSI 和高規格 DSP 技術，原本應用在數位合音，之後又應用在面板影像，像手機、平板、汽車內部螢幕等，YAMAHA 還成立了 Music Entertainment Holding 讓音樂家及素人能夠運用軟體自行製作音樂，除此之外，YAMAHA 還在 1954 年代發展出馬達技術，意外的飛黃騰達，自後獨立出摩托車事業體。

3. 創造聲音與音樂

Vocal · Android (歌唱 · 機器人) 就是 VOCALOID (ボーカロイド)」，意為「能歌唱的機器人」，YAMAHA 於 2004 開發 VOCALOID。Vocaloid 是日本 Yamaha 公司自主開發的一款音樂模擬合成軟體，輸入音調和歌詞，就可以合成為原為人類聲音的歌聲。共分 Vocaloid, Vocaloid 2, Vocaloid 3 三代，該軟體採用同為 Yamaha 公司開發的「Frequency-domain Singing Articulation Splicing and Shaping」，採集不同人類的聲音標本，然後再製作歌聲資料庫，從而合成聲音（萌娘百科）

收購德國 Steinberg (Cuabse)，YAMAHA 曾經在 2002 年 12 月以 2400 萬美元收購 Steinberg 的 Pinnacle，又於 2004 年宣布他們已經將德國部分的 Steinberg 音頻軟件業務轉賣給 YAMAHA，交易將在 2005 年 3 月 31 日完成。但是 Pinnacle 還將隨其 Pinnacle Studio Media Suite 視頻套裝軟件，繼續捆綁銷售 Steinberg 的 WaveLab Lite (MIDIFAN, 2002)。

此次收購的交換條件是，YAMAHA 購買 Steinberg Media Technologies GmbH (Steinberg 媒體技術股份有限公司) 100% 的普通股票，大約 2850 萬美元。在 2004 年冬季 NAMM 上，Steinberg 曾經與 YAMAHA 組成聯盟，共同開發軟件、硬件產品和業界標準，使雙方的產品能夠更好的協作。此次收購表現出 YAMAHA 對小合作並不滿足，於是幹脆直接收於自己門下，Cubase SX/Nuendo 軟件與 YAMAHA 其它硬件比如 MOTIF、01X 等產品之間的 Studio Connection 將更加緊密（摘自：MIDIFAN）。

日本企業在軟件開發上壹直處於劣勢，現在市面上著名的軟件也就是 Edirol 的交響樂軟音源，再有就是 Korg 的 Legacy Collection 插件，SONY 的縮混插件十日 Benzi 機開發，沒有壹個大軟件，全是小插件。日本在這方面已經明顯落後於歐

美，而此次收購也許能讓YAMAHA得到他們夢寐以求的技術。上次Pinnacle收購，大家擔心的是Steinberg會止步不前，而此次YAMAHA的收購則會讓大家擔心Cubase SX/Nuendo會變成YAMAHA占領市場的工具，對其它硬件產品的支持會逐漸消失，因為日本企業很少願意做什麼全世界通用標準的，他們都想要作出自己獨特的標準（中國音響網, 2009）。

收購奧地利頂級三角鋼琴製造商Bosendorfer，YAMAHA12月20日在維也納與奧地利BAWAG銀行初步簽訂一項協議，購買該行下屬的特級鋼琴製造商貝森多夫的全部股份。

為向高端市場提供優質鋼琴，有效增強雅馬哈在特級鋼琴市場中的地位，YAMAHA決定購買貝森多夫100%的股份。雅馬哈認為，在管理理念上貝森多夫鋼琴具有維也納特質，將繼續支持貝森多夫健康發展，保留其鋼琴傳統制造方法，發揮其承載傳統及其文化的功能。

該協議有三項內容：YAMAHA從BAWAG購得100%的股份；由於要經過相關法律程序，股份實際交接有望在2008年初完成；雅馬哈打算在奧地利原貝森多夫鋼琴制造廠繼續生產鋼琴。

貝森多夫創建於1828年，現有員工180人，主營業務是鋼琴生產和銷售，是一家特級鋼琴製造商，尤其是音樂會三角鋼琴享有盛名。2006財年，公司總資產近1570萬歐元，淨銷售額約1350萬歐元。貝森多夫1966年並入美國鋼琴管風琴製造商Kimball公司。2002年，貝森多夫又被奧地利財團BAWAG收購。作為維也納樂器文化的象徵，貝森多夫鋼琴以其最佳質量和傳統手工工藝在鋼琴演奏家和專業音樂人士中擁有很好的聲譽，為該城提供了獨特、豐富的音樂資源。

收購Line 6。Line6於1996年在美国加州註冊成立，以開發和銷售世界上首台數字建模吉他放大器“AxSys212”而出名，通過推出吉他放大器擴充其產品系列，包括POD多重效果處理器、Variax建模吉他、廣播設備和用於吉他和無線麥克風的無線系統等產品（音樂週報, 2014）。這些針對吉他用戶的產品在為Line 6贏得廣泛市場贊譽的同時，也為其培養了大批忠實的產品擁護者，一台Line 6 POD多重效果處理器是眾多吉他手和音樂人的必備“武器”。

作為收購方的山葉公司，堪稱樂器行業中的巨頭，成立於1887年，總部位於日本，是擁有壹百多年歷史的世界知名樂器品牌，經營範圍包括樂器、廣播設備、AV/IT設備、半導體等，在廣播設備方面與Line 6有重合之處。通過收購Line 6，YAMAHA表示將擴充其建模吉他處理產品和廣播產品的產品組合，以便加速在樂器和音頻設備領域內的業務增長，同時還將實現YAMAHA聲學和數字領域技術實力，與Line 6建模和無線技術方面產品規劃和開發能力的結合(音樂週報 2014)。

此次雅馬哈收購Line 6並無前兆，所以消息一出，業界與消費者多是感到震驚，認為是雅馬哈意欲改變其在吉他界表現平平的局面，擴大專業音頻優勢的重要舉措。對此雅馬哈表現得格外冷靜，稱此次收購只是“YAMAHA2016年管理計劃”中規定的主要業務策略之壹：通過采用合並與收購的方法，促進其業務增

長。該計劃是雅馬哈內部為期三年的中長期管理計劃，2013年4月生效，2013年底YAMAHA便公布收購Line 6。由此看出，此次收購並不是大魚吃小魚的普通案例，而是YAMAHA一次有計劃的戰略部署。

Line 6品牌依舊保留，根據YAMAHA與Line 6簽署的收購協議，Line 6將成為YAMAHA的全資子公司，並通過“反三角合併”的方式對Line 6全部資產進行收購，包括創始人、投資公司和員工所持有的全部股份，Line 6的股東則得到現金補償。(中國數字視聽網.2014)目前，YAMAHA已經設立了一家專業的Ivy收購公司從事此次收購事項，在收到慣例性的監管批文後，雅馬哈有望在2014年1月底前完成使Line 6成為全資子公司的交易。

組件設計方面，YAMAHA的鋼琴制造工藝始於一個世紀前，一百多年來，YAMAHA不僅繼承，奠定了制造優質鋼琴所應具備的傳統技術，而且還通過不斷的探索研究，在傳統技術上開拓了新的領域。YAMAHA鋼琴繁榮每一個部件都由YAMAHA獨立設計，也只有YAMAHA有專職工匠師們才能將他們完美組合。在傳統的鋼琴制作過程中，我們巧妙地融入了現代工藝技術（百度百科，2014）。

YAMAHA 還販賣其他品牌：ETERNA KAISER MIKI SONARE。

肆、BCG 矩陣

以下的分析我們以 YAMAHA 的四個不同事業來比較，分別為樂器製造、音樂教育、視聽設備、摩托車事業。

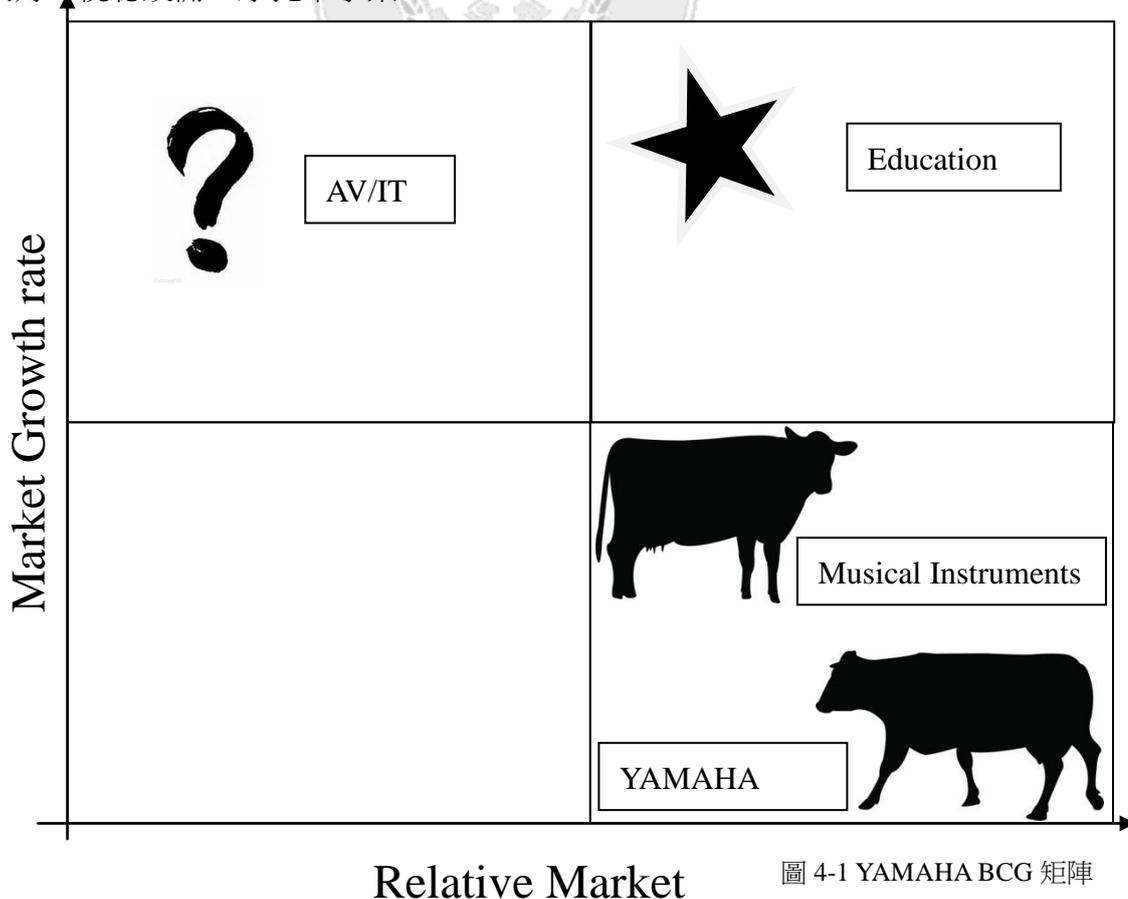


圖 4-1 YAMAHA BCG 矩陣

來源：作者整理

1. Musical Instruments

A 樂器的銷售與經營收益

從圖中，雅馬哈的主要業務是出售的樂器。每一年，銷量有增有減，但仍處於可接受的範圍內，雅馬哈為全球樂器行業的領導者。

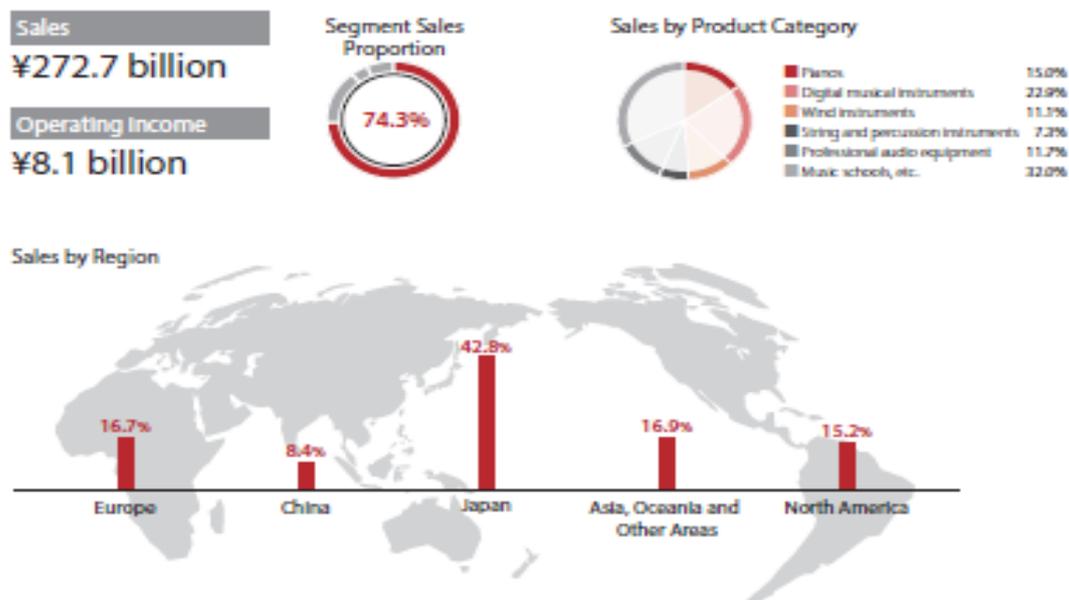


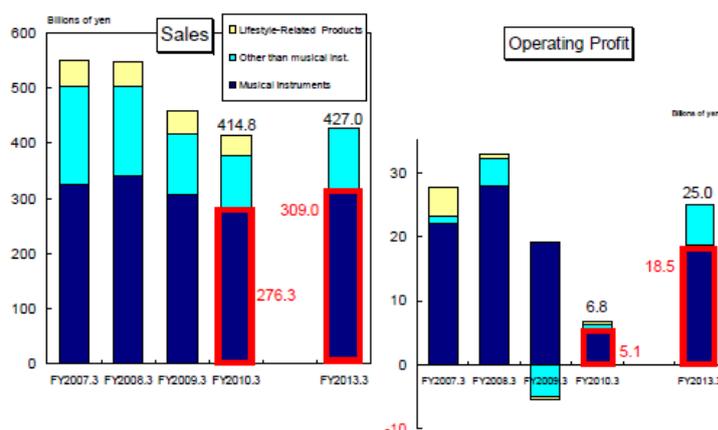
圖 4-2 2013YAMAHA Corporation 產品銷售比例

來源: Yamaha annual report 2013

B 樂器事業之成長

YAMAHA 在銷售樂器的同時，也販售生活用品，但並不是那麼的廣泛接受，所以有造成公司的部分損失，但 YAMAHA 公司能夠繼續靠著他的大宗產品銷售來穩定支持其他較小的事業。樂器的銷售在近三年有成長了 7%左右，代表著消費者仍然對於 YAMAHA 樂器的偏好，YAMAHA 生產多樣化樂器從基本款到較專業款是均有販售，尤其是電子琴的部分。

Musical Instruments Segment – Sales & Operating Income



The musical instruments segment accounted for 67% of sales and 75% of operating income for the period ended March 31, 2010.

圖 4-3 2010YAMAHA Corporation 樂器營收

來源：Yamaha Corporation

C 為了因應現今競爭的市場，YAMAHA 必須多樣化生產，並尋找較低的勞工生產成本，並與世界接軌找尋合作夥伴，主要的鋼琴競爭者為 Steinway，弦樂器為 Fender，和 Gibson Guitar

Turning Piano Business into Profit – Manufacturing Cost Reduction

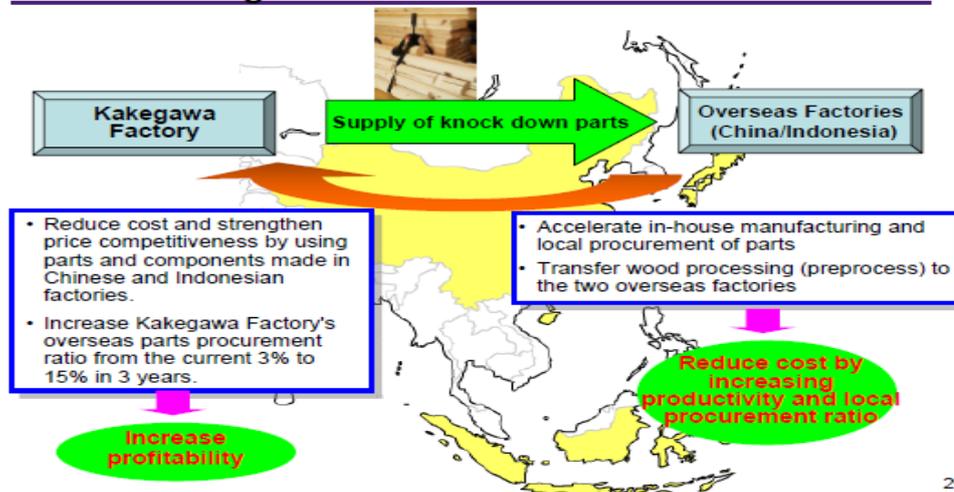


圖 4-4 YAMAHA Corporation 生產成本示意圖

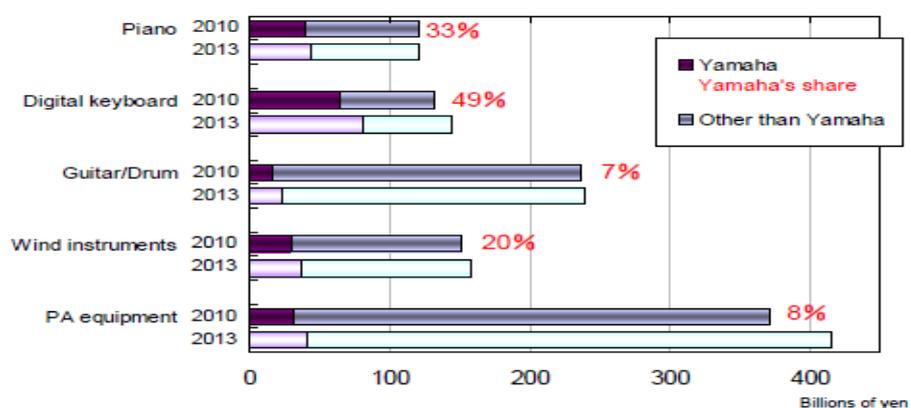
來源：Yamaha Corporation

4. YAMAHA 樂器部門策略

加速產品革新，以合理的價格提高檔供差異化特色化樂器，並加強生產效率，透過全球整合，將生產移至中國、印尼等地，不僅能夠跨大生產規模，也能夠降低成本。除了擴大生產，對於消費者也是不忽視的一環，從音樂教育到音樂文化培養，促進人們對樂器的需求量。

D 山葉各式樂器與他家品牌市占率 (2010 projection by the company)

Market Size and Yamaha's Share by Product Group 



Estimated 2010 market sizes and shares.
Yamaha has a 23% share of the musical instruments market (excl. PA).

圖 4-5 YAMAHA Corporation 各項產品與他家品牌市佔率

來源：Yamaha Corporation

E 山葉股份有限公司的歷史股價圖，從 2003 年至今曾經有漲一段時間，但近幾年來都停留在較低的股價



圖 4-6 YAMAHA Corporation 歷史股價

來源:Yahoo Finance

總結上述的理由，YAMAHA 樂器為**金牛**

2. Education

A 於 1954 東京成立首座 Yamaha 音樂教室，開設實驗班課程。距今已經有 60 年教育經驗。

1965 年，第一個海外雅馬哈音樂學院在美國洛杉磯成立。

1966 年，在墨西哥、加拿大、泰國建立了雅馬哈音樂學院。

2005 年在中國上海成立第一家音樂中心以來，逐漸發展到北京、廣州等地區。

除了擁有 9 家直營中心，YAMAHA 還與一些優秀的經銷商合作開設了 20 餘家分

中心。YAMAHA 音樂培訓機構遍佈全球 40 多個國家和地區，擁有 7600 多個音樂中心，70 萬名學生和 2 萬 1 千名教師的強大系統。目前已有五百多萬學生從雅馬哈音樂中心畢業。

B 參加音樂教育的孩童人數逐年增加，截至 2012 財政年度，中國的學校數量為 22 家，學生數量從 2010 年的 3500 人達到了 6100 人。未來還將繼續往二三線城市發展。

印尼，馬來西亞，印度市場也在高速成長中。

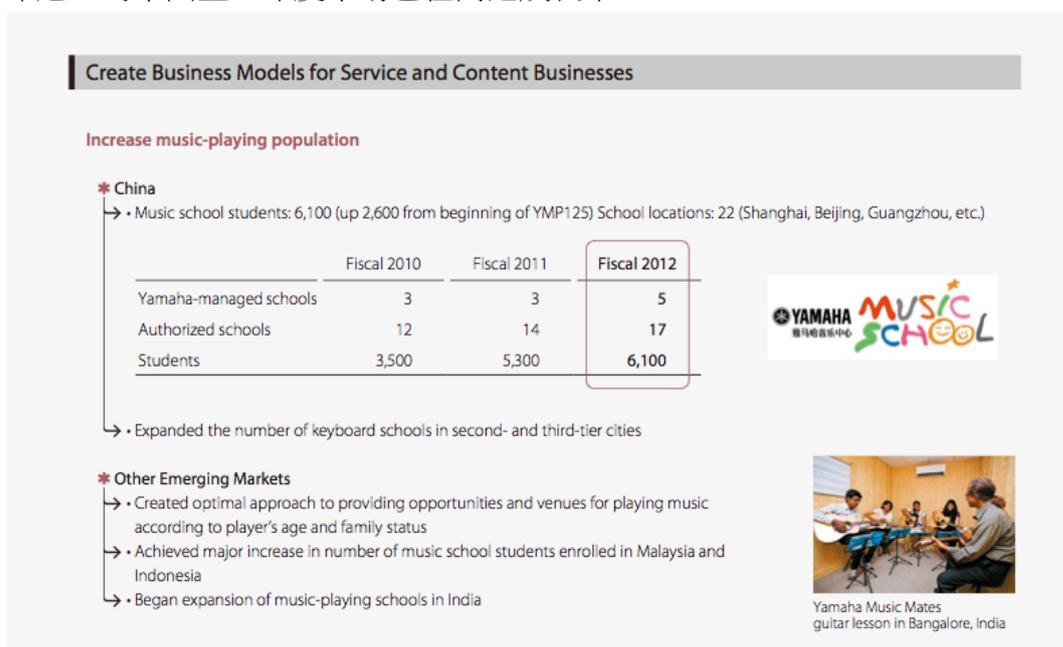


圖 4-7 2012 YAMAHA Corporation 音樂教育狀況

來源：YAMAHA 2012 annual report

C 截至 2012 年，音樂教育已經佔據整個音樂事業 33% 的比重，成為所有音樂事業的第一大銷售來源。相比排名第二的電子音樂 22.3% 和鋼琴的 15.2%，音樂教育作佔比重最大。

Fiscal 2012 Sales by Product Category

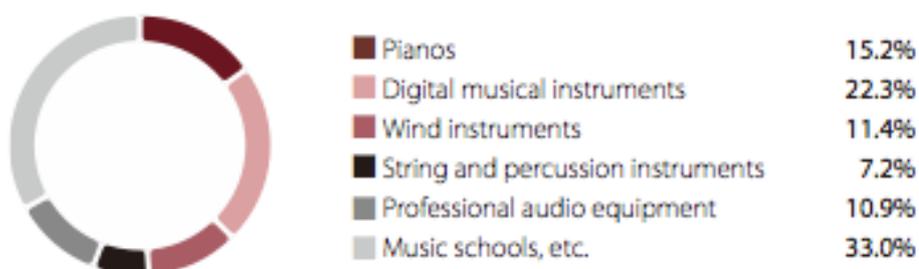


圖 4-8 2012 YAMAHA Corporation 主要事業部銷售比例

來源：YAMAHA 2012 annual report

D 在日本本土市場，音樂教育所占比重很大，達到 44.7%。

在亞洲和發展中國家，成長空間很大，音樂教育相較於樂器銷售有很大的進步空間。在中國市場，雖然只佔 YAMAHA 所有市場的 7.2%，但每個月的銷售都在增長，2012 年 12 月底，已經達到 19.1%的增長。

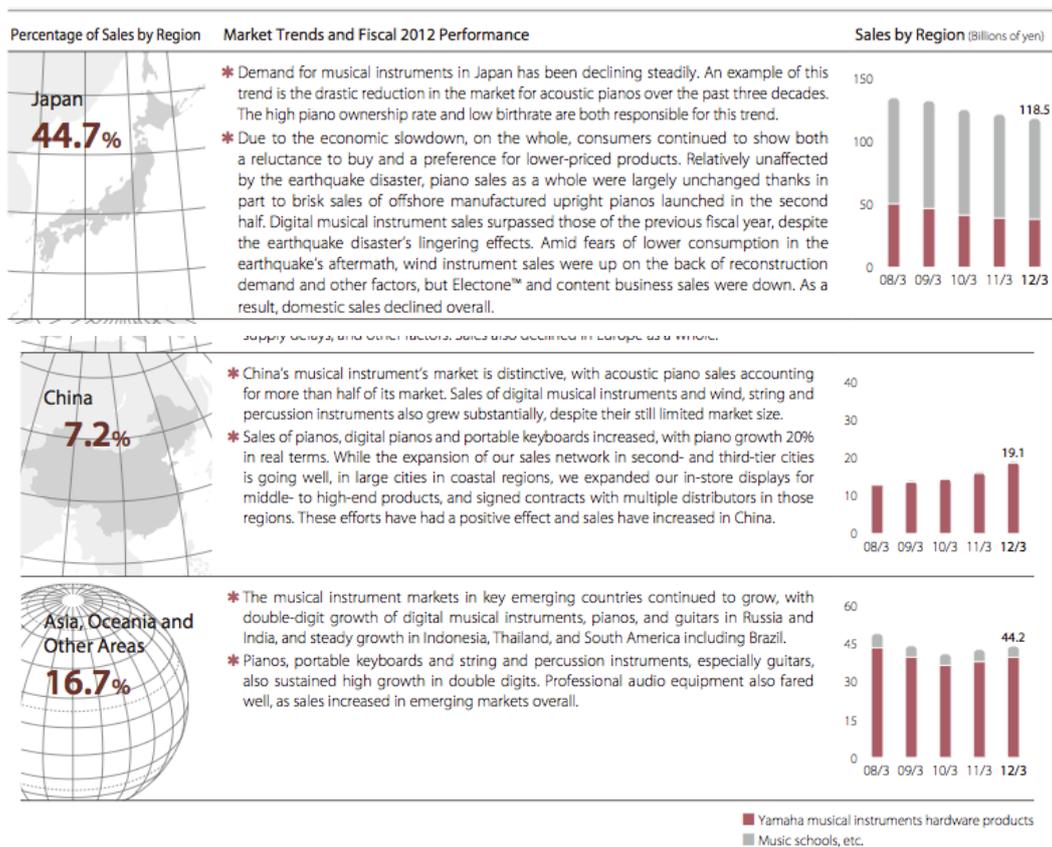


圖 4-9 2012 YAMAHA Corporation 音樂教育全球銷售狀況

來源：YAMAHA 2012 annual report

E 創立基金會，贊助比賽等支持音樂教育的發展

例如：

YAMAHA 設立亞洲音樂獎學金支持中國音樂教育事業發展

YAMAHA 舉辦台灣 2012 全國鋼琴大賽

YAMAHA 聯手九拍音樂教育全國連鎖機構舉辦 2014 中國未來之心選拔大賽。

舉辦 2014 中國 YAMAHA 杯雙排電子琴大賽

舉辦 2014 雅馬哈亞洲節拍樂隊大賽

[首页- 雅马哈中国](#)

2014中国雅马哈杯双排键电子琴大赛正式启动 喜报!雅马哈音乐中心丁伯鲲小朋友将... Yamaha Green系列QQ表情下载 欢迎访问雅马哈 欢迎加入“我的雅马哈”会员! ... yamaha.com.cn/ 2014-09-24 - 百度快照 - 74%好评

[2014雅马哈亚洲节拍乐队大赛中国大陆赛区正式启动-音乐大赛,视听...](#)



2014年6月26日 - 自2001年起,作为亚洲顶级赛事之一的由雅马哈亚洲节拍音乐大赛已经成功举办... Yamaha收购音频商Revo... 雅马哈重磅产品 将于广州灯光音... ... info.audio.hc360.com/2... 2014-06-26 - 百度快照

圖 4-10 YAMAHA Corporation 百度搜尋
來源：百度 www.baidu.com

總結上述理由，YAMAHA 音樂教育為星星。

3. AV/IT

A 公司各部門銷售淨額，拿視聽週邊產品來探討：

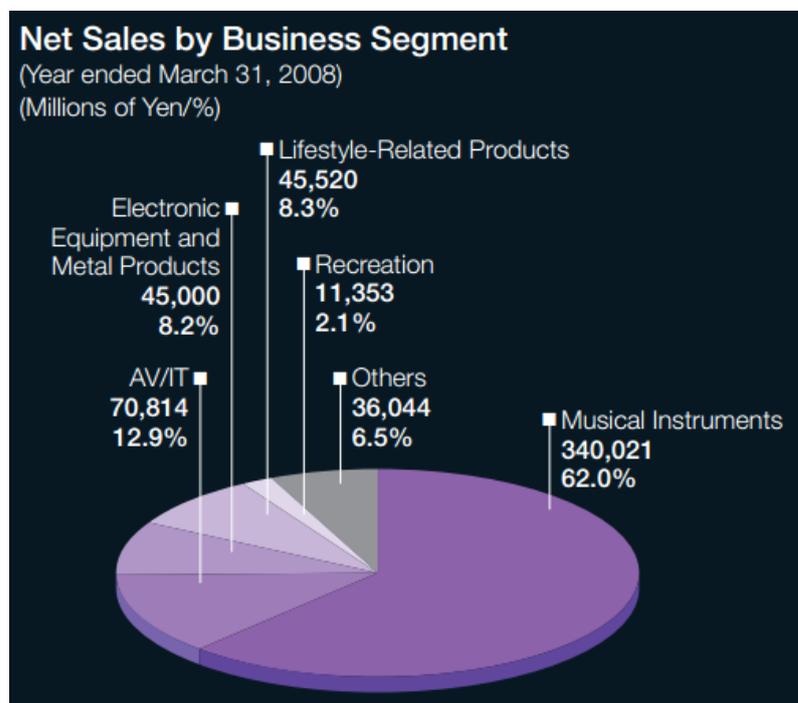
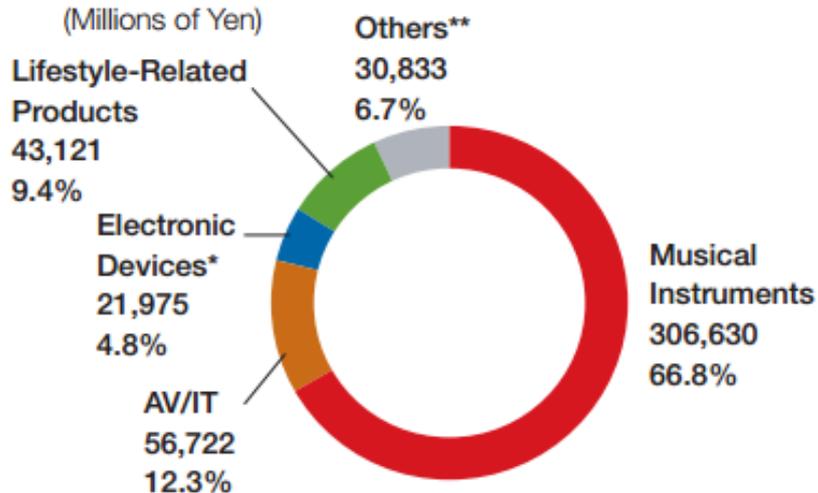


圖 4-11 2008 YAMAHA Corporation 主要事業部銷售狀況
來源：Yamaha annual report 2008

Sales by Business Segment

(Year ended March 31, 2009)

(Millions of Yen)

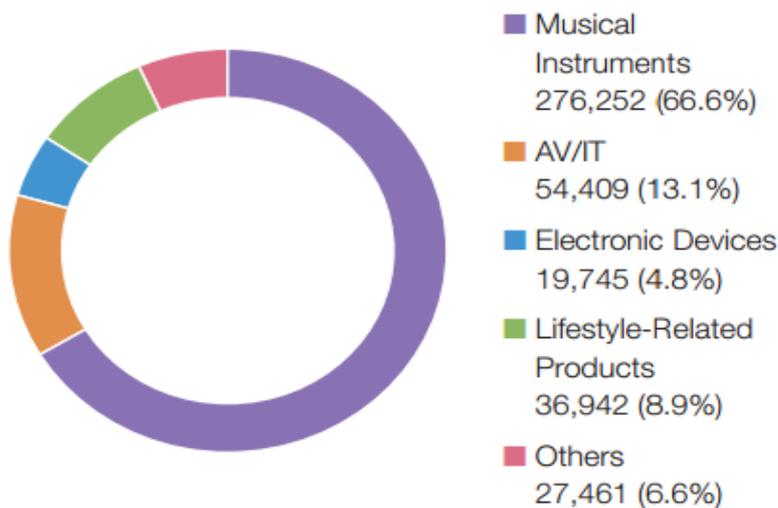


圖：4-12 2009 YAMAHA Corporation 主要事業部銷售狀況

來源：Yamaha annual report 2009

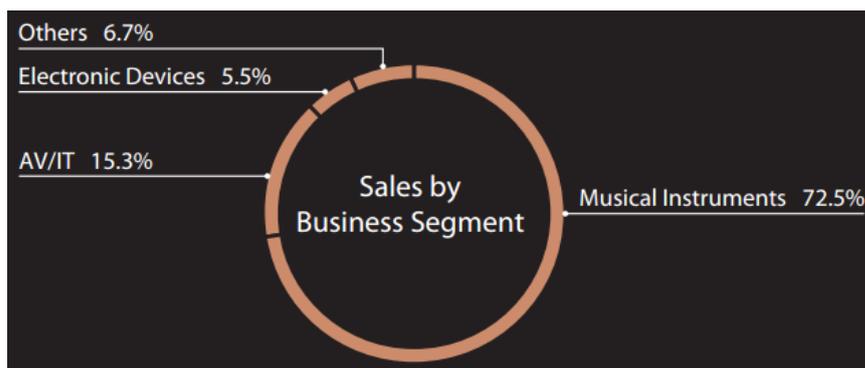
Sales by Business Segment (Year ended March 31, 2010)

(Millions of Yen)



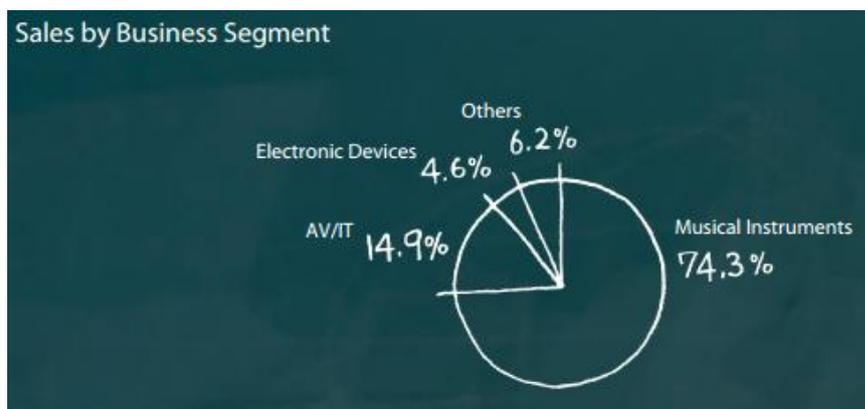
圖：4-13 2010 YAMAHA Corporation 主要事業部銷售狀況

來源：Yamaha annual report 2010



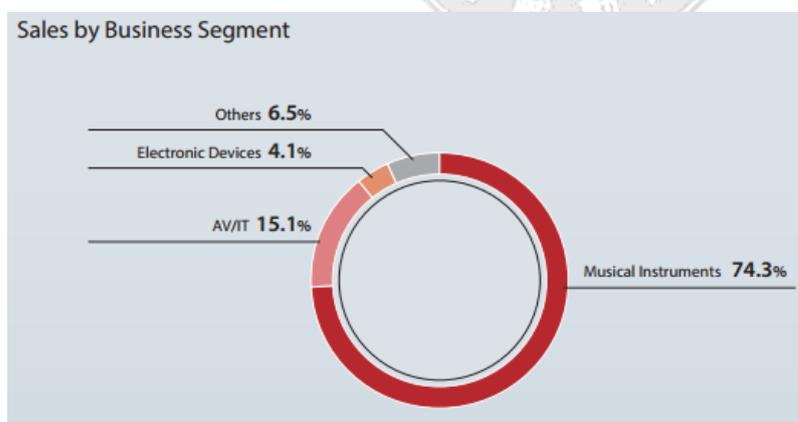
圖：4-14 2011 YAMAHA Corporation 主要事業部銷售狀況

來源：Yamaha annual report 2011



圖：4-15 2012 YAMAHA Corporation 主要事業部銷售狀況

來源：Yamaha annual report 2012



圖：4-16 2013 YAMAHA Corporation 主要事業部銷售狀況

來源：Yamaha annual report 2013

從 2008-2013 的 sales by business segment 的資料顯示，YAMAHA 視聽周邊的銷售有略為的上升，但還是維持平均在 14%左右。

表 4-1 YAMAHA Corporation 視聽周邊各年銷售比例

2008	2009	2010	2011	2012	2013

12.9%	12.3%	13.1%	15.3%	14.9%	15.1%
-------	-------	-------	-------	-------	-------

來源：作者統整於 Yamaha annual report 2008-2013

B 各產品與服務的銷售及支出狀況

表 4-2 YAMAHA Corporation 各產品銷售及支出狀況

Years ended March 31					Millions of yen	Thousands of U.S. dollars
	2009	2010	2011	2012	2013	2013
Sales						
Musical instruments	¥306,630	¥276,252	¥271,124	¥265,089	¥272,711	\$2,899,638
AV/IT	56,722	54,409	57,023	53,165	55,367	588,698
Electronic devices	21,975	19,745	20,610	16,233	15,038	159,894
Others	30,833	27,461	25,108	22,128	23,823	253,301
Operating income (loss)						
Musical instruments	¥ 19,198	¥ 5,117	¥ 8,616	¥ 7,713	¥ 8,148	\$ 86,635
AV/IT	(410)	1,405	2,547	2,872	2,856	30,367
Electronic devices	(2,536)	(606)	510	(2,913)	(2,044)	(21,733)
Others	(2,100)	546	1,490	437	254	2,701
Capital expenditures						
Musical instruments	¥ 14,793	¥ 11,663	¥ 8,008	¥ 8,251	¥ 9,462	\$ 100,606
AV/IT	1,451	1,348	1,044	1,059	1,931	20,532
Electronic devices	3,247	659	921	736	1,381	14,684
Others	2,082	284	464	1,290	1,068	11,356
Depreciation expenses						
Musical instruments	¥ 10,042	¥ 9,511	¥ 9,678	¥ 9,065	¥ 8,912	\$ 94,758
AV/IT	1,631	1,436	1,361	1,248	1,277	13,578
Electronic devices	3,326	981	900	976	669	7,113
Others	1,889	1,323	873	684	754	8,017
R&D expenses						
Musical instruments	¥ 10,780	¥ 9,910	¥ 11,557	¥ 12,704	¥ 12,085	\$ 128,495
AV/IT	5,257	5,605	5,752	4,898	5,222	55,524
Electronic devices	4,474	3,630	3,931	3,979	3,374	35,875
Others	1,809	1,661	1,174	1,237	1,466	15,587

For more detailed information, please refer to Financial Data 2013.

來源：Yamaha Annual Report 2013

資料顯示 AV/IT 的銷售量緩慢成長；雖然 YAMAHA 的視聽設備沒有在世界前 10 大排名，但是因為價格相對頂級的產品而言較平易近人且也有一定的品質，所以仍有發展性；而其投入的研發費用大部分都有主要事業 Musical Instruments 約一半的金額，由此可知 YAMAHA 對於 AV/IT 的事業仍有一定的資金投入量。總結上述的理由，YAMAHA AV/IT 事業是問號。

4.YAMAHA Motor

A 山葉發動機公司的股票是在 TOKYO SOTCK EXCHANGE OTCPK(OTC PINK) 上交易，由以上的股價顯示，自 2005 年至今有稍微下降的趨勢，財務狀況穩定，負債比(equity ratio)為 32%

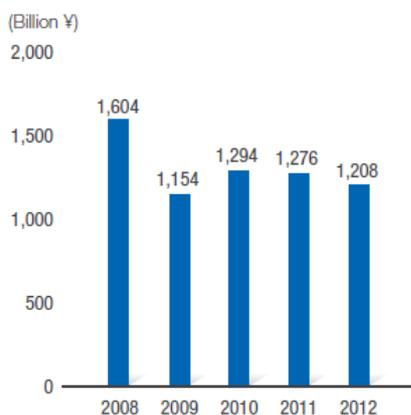


圖 4-12 YAMAHA Motor 股價

來源:Yahoo Finance

B 主要販賣摩托車(798.7B,/66.1%)、電動船(196.3B/ 16.3%)、發動機(103.6B/8.6%)、工業用機器(30.8B/2.6%)、其他(78.3B/6.4%)，根據各產品總銷售量自 2008 年至 2012 年，總銷售量有下降趨勢，但 net income 淨收入有小幅上升。摩托車雖然是山葉公司主要的販賣項目，但在近幾年間，產品銷售量持續下降，但在電動船事業部分卻有成長的表現，而且也是在日本和全球占有最大市場的事業，代表公司電動船銷售所帶來的貢獻不容小覷。

Net sales



Net income and net income margin

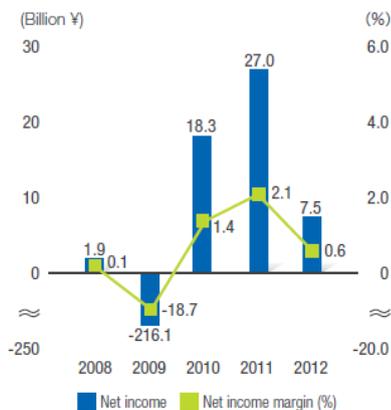


圖 4-13 YAMAHA Motor 產品各年銷售狀況

來源:Yamaha Motor annual report 2014

C 摩托車產業的市場在全球，價值在 2009 年至 2013 年間起伏不定，在 2013 年還出現負成長(-0.5%)，至於世界摩托車產業，產業龍頭為日本 HONDA，日本 YAMAHA 為第二名，雖然跟第一名有超過 10 的比率，不過比起其他家公司已經算是有立足之地，以下為市場占有率表。

表 4-3 摩托車產業市場佔有率

Company	% Share
Honda Motor Company Limited	21.00%
Yamaha Motor Co., Ltd.	9.70%
Suzuki Motor Corporation	9.70%
Jiangmen Dachangjiang Group Co., Ltd.	7.70%
Other	51.80%
Total	100.0%

來源:Datamonitor Industrial Profile

雖然在機車業裡無法當上世界老大，但是電動船事業在 YAMAHA 也是很大一部分的收入來源，該產業也是在日本及全球排名第一。

D 山葉機車公司目前致力於穩固規模經濟和增加生產力，將會持續推陳出新跟上時代的腳步，提供輕巧、省油、功能性強的摩托車，除了在摩托車級電動船之外，也積極推動其他的事業，像是發電機等，公司也持續的在海外擴張勢力和尋找低成本的優勢，像是利用全球供應及物流，可以加快產品製程的效率。

總結上述的理由，YAMAHA MOTOR 股份有限公司為**金牛**

伍、綜效

1. YAMAHA Corporation 相關事業及綜效

A 從 SIC Codes 判斷

表 5-1 音樂相關 SIC Codes

365 Household Audio And Video Equipment, A	家用音訊、視頻設備
3651 Household Audio and Video Equipment	家用音訊、視頻設備
3674 Semiconductors and Related Devices	半導體及相關設備
3699 Electrical equipment and supplies, nec	電子產品
393 Musical Instruments	音樂器材
3931 Musical Instruments	音樂器材

3949 Sporting and Athletic Goods, Not Elsewhere (其他運動用品與未歸入以上)

來源:FCU Library Database

a 相關事業：以現有的核心業務，無論是通過收購競爭對手，或通過新產品的內部開發增加相關或類似的產品線，YAMAHA 的主要業務是生產樂器（鋼琴、弦樂樂器、管樂器等等），此外，雅馬哈也在開發其他產品和服務人們學習音樂的先進方式，以下為 YAMAHA 有相關多角化：

- 2007 年 收購了奧地利鋼琴公司 Bosendorfer ； 2005 年 收購了 Steinberg Media Technologies GmbH ；2013: 收購了吉他美國公司 line6。YAMAHA 公司持續收購音樂品牌為了強化他的核心音樂世家事業。
- YAMAHA 開發了特別的音樂廳，提供了 accoustical 設計，能減少噪音和振動和有一個完全獨特的聲體驗。
- 音樂軟件: Vocaloid (YAMAHA 於 2003 年開發的歌手合成應用軟件), cloud VST
- 半導體 LSI，使用半導體作為材料，使數碼鋼琴為了要取得製造合成聲音的電力，公司自行研發自己的半導體系統和晶片，並加強保護自己的專利讓別人無法抄襲，這樣的技術也運用在電腦、手機、面板等地方。
- 視聽設備 (AV/IT): 耳機，家庭劇院，DVD，藍光
- 音樂教育: YAMAHA 建立了許多音樂學校。超過 70 萬的人都享有獲得音樂教育的喜悅，超越了國家的界限，開始於日本，並擴展 40 多個國家和地區，許多課程是精心設計適應各種幼兒的需求，從初學者到專業班。
- 英語課，提供各年齡層的英語教室。

b 非相關事業：多角化的一種形式，當企業增加了新的或無關的產品線和開拓新市場

- 高爾夫球棒: inpress x
- 渡假村 (日本靜岡市)
- 摩托車
- 汽車內飾組件

B 廣告上的綜效

Baldwin 等人 (Baldwin, McVoy, & Steinfield, 1996) 認為媒體的綜效主要

是一種合作的關係，是運用自身的產品和通路藉由合作的方式來達成績效的增長，比起單一產品單一通路的效果會更好。Weber 與 Dholakia (2000) 認為業組織的綜效，第一為成本的減少，如規模經濟、消除重疊的營運部分；第二為收益的提昇，如增加新產品、拓展市場。以聯合報所舉辦的特展為例，本身為媒體及文化事業的一環，在活動宣傳上藉由結合其他媒體，交換廣告時段，可以節省許多媒體購買的成本，即達到減少成本的綜效。YAMAHA 音樂公司及和 YAMAHA 機車公司一同出廣告，也就是消費者只要看一個廣告就可以知到兩家品牌。

Corporations can achieve synergy by sharing tangible activities across their business units. These include value-creating activities such as common manufacturing facilities, distribution channels, and sales forces. Sharing activities can potentially provide two primary payoffs: cost savings and revenue enhancements (Dess, 2006).

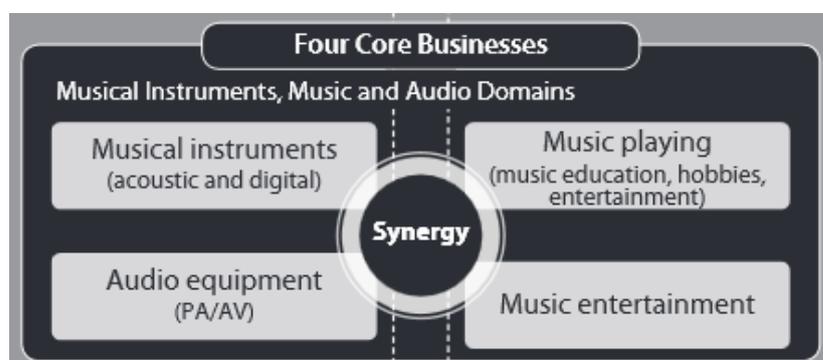


圖 5-1 YAMAHA Corporation 四項核心產業
來源：Yamaha Annual Report

C 四項核心產業

The 4 core business of Yamaha is built to support each others. Yamaha made really hard effort to make every SBU make profit and create a huge synergy. The very first business is to produce musical instruments, then followed by create music education system so that everyone despite their ages and preferences can learn and enjoy music. Yamaha music schools provide a very high quality music teachers and program to make a huge progress in it sales and attract people to learn music. To help professional musicians doing their jobs (create songs, entertain people through music, etc), Yamaha also provide music software, PA/ AV, and synthesizer. Sometimes, the company also held international competition to boost their quality to the world and make contract with international artists.

In addition, we will also aim to achieve growth through both products and services. In the past, we have positioned service activities as one of our marketing tools, but from now on we are going to seek growth independently in both areas. We have divided our businesses into two domains: core businesses related to musical instruments, music and audio, and related businesses that utilize our core competencies. Within each domain we will distinguish between product businesses and service businesses, and seek to

create value in both, harnessing synergy effects to achieve growth. In the core business domain, we will actively consider M&As in cases where we expect to reap synergies.



圖 5-2 YAMAHA 產業綜效

來源：Yamaha Annual Report, 2010

Yamaha golf products nowadays is widely used by golf lovers. To enhance and promote this product, Yamaha start to build recreation area that provide golf court with 36 holes and beautiful view, called Tsumagoi.

Yamaha Corporation’s Effort to Make Successful Synergy

D 投資 Smart AnaHyM

Yamaha supplies its sound-related technology to high sound quality, high-value-added semiconductors. The Company is investing aggressively in this business, which is part of “The Sound Company” business domain. At present, Yamaha is investing in devices related to its “Smart AnaHyM Strategy,” developing a series of silicon microphones and working to improve the competitiveness of its digital amplifiers. Alongside this, the Company is also investing to maximize processing capabilities at Yamaha Kagoshima Semiconductor Inc., as well as to increase production capacity.

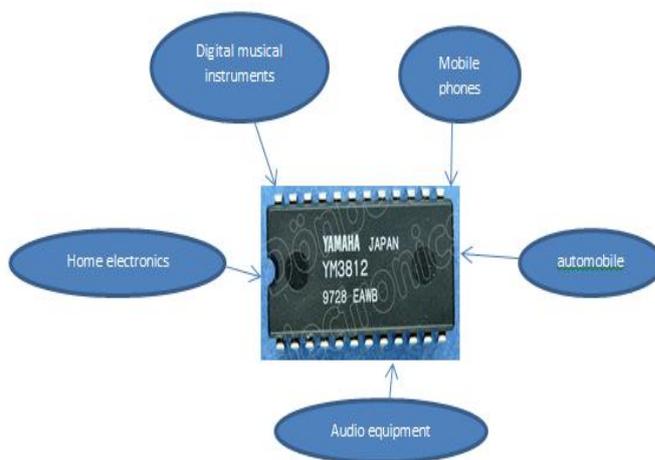
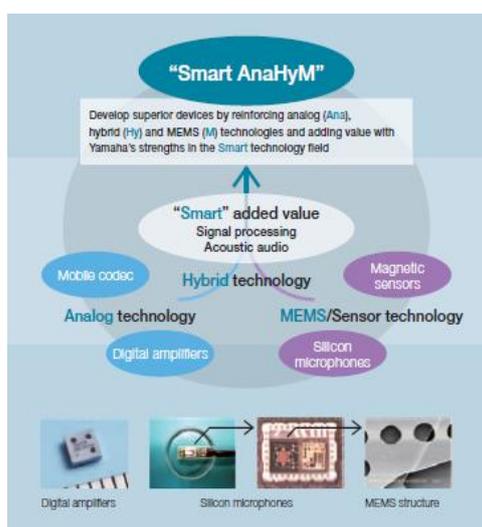


圖5-3 半導體業綜效

來源：Yamaha Annual Report

E 收購 Steinberg 與 Bösendorfer

In 2005, Yamaha acquired Steinberg Media Technologies GmbH, a German audio software house that puts out music and media production products. In 2006, the

Company entered into a strategic alliance with a leading French manufacturer of sound reinforcement loudspeakers, NEXO S.A. (in June 2008 Yamaha submitted an offer to acquire the controlling interest in NEXO and make it a wholly owned subsidiary). In 2007 Yamaha concluded the acquisition of Fuji Sound Co., Ltd., a long-standing leader in the development, manufacturing, engineering and installation of commercial audio equipment, and in 2008 Yamaha acquired L. Bösendorfer Klavierfabrik GmbH, an Austrian manufacturer of premium pianos with a 180-year history. Retaining its traditions and sound design capabilities, Bösendorfer aims to maximize the resources supplied by Yamaha to restructure operations and improve its brand image. Yamaha intends to continue pursuing mergers and acquisitions of companies that can complement its strengths in core operations, and particularly “The Sound Company” business domain.

While continuing Bösendorfer’s skills in sound creation, Yamaha’s management resources will be used to revive Bösendorfer and improve its brand value. Enhance Yamaha pianos through the exchange of technology with Bösendorfer. By the acquisition, it will also improve Yamaha’s piano quality and brand value. Bosendorfer has a very good and high quality piano voice so that Yamaha can steal the skill (learn the Bosendorfer technic to make piano voice) to make the sound of piano is as good as Bosendorfer.

F. 半導體事業與 Marvell 的策略結盟

Marvell Semiconductor, Inc., announced today a distribution agreement with Yamaha Corporation, Hamamatsu, Japan, that gives Yamaha non-exclusive marketing rights in Japan for Marvell's Partial Response Maximum Likelihood (PRML) read channel ICs and matching MR and thin-film pre-amps, which are targeted for the next generation of high-performance, high-density disk drives. Marvell is recognized by disk drive manufacturers as a leader in the PRML read channel technology.

Yamaha Corporation is a disk drive head manufacturer commanding approximately 25 percent of the global market for heads. The company provides Marvell with a large, established, experienced sales force in a nation that produces about 15 percent of the world's disk drives. As part of the agreement, Marvell and Yamaha will also work together to create and promote new products that take advantage of the synergy of their areas of expertise. Yamaha invested \$1 million in Marvell in December 1996.

2. YAMAHA Motor 相關事業及綜效

A 從 SIC Codes 判斷

表 5-2 摩托車相關 SIC Codes

351 Engines And Turbines 發動機及渦輪
3511 Steam, Gas, and Hydraulic Turbines, and 蒸汽機、水輪機以及渦輪發動機 3519 Internal Combustion Engines, Not Elsewhere 其他內燃機（未被歸入以上類別）
371 Motor Vehicles And Motor Vehicle Equipment 機動車輛
3716 Motor Homes 摩托車
375 Motorcycles, Bicycles, And Parts 摩托車、自行車及零部件
3751 Motorcycles, Bicycles, and Parts 摩托車、自行車及零部件

來源:FCU Library Database

YAMAHA Motor 主要從事兩種產業，一個為摩托車事業，另一個為電動船事業，同樣均為製造業類別，摩托車事業的 SIC 碼為 3751 (摩托車、腳踏車、零件)，電動船的 SIC 碼為 3519 (內燃機、未被歸入以上類別)。雖然在分類上一個屬於交通車產業另一個屬於引擎產業，但交通產業與引擎關係是密不可分的，為上下游的關係，所以我們認為他們是一點相關的產業。

B 馬達技術、輕巧及環保概念一同使用

YAMAHA 公司在他的機車產業積極投入高規格、重量輕與自行設計的技術，在電動船事業，投入使用持久、輕量、和省油的船舷外掛馬發動機，一般電動車也是朝向高效能、環保的馬達設計，以上不論是路上交通還是水上交通，均須配合環保、輕巧、高效能的馬達設計理念。

2013 年 YAMAHA 機車公司開始著手於一個新事業: 娛樂型車輛(ROV)，利用已知的製造二輪車的技術，應用在三輪和四輪車上面，並善用最近的新趨勢主打輕巧、個性化、環保及人體一機的概念的車型，讓騎士們能夠愉悅的騎出風格。

C 纖維增強塑料應用

始自日本樂器有限公司(YAMAHA 公司的前身)合作研發 FRP 纖維增強塑料 (Fiber Reinforced Plastics)，應用在商用船、水上摩托車、甚至游泳池，製造出堅固並輕巧，並能夠抗地震及環境的侵蝕，也可以保持濕度。

D 印度 Yamaha Motor Private Limited

在 2008 年 YAMAHA 機車公司與三井企業宣布將 YAMAHA 成立的 India Yamaha Motor Private Limited 並成為合資公司，在 1996 年 YAMAHA 已經在印度成立的摩托車製造廠，當時與當地的公司 Escorts 合作，在 2001 年這家公司被 YAMAHA 收購成為 100%自家子公司，2005 年 India Yamaha Motor Private Limited 成立，自此 YAMAHA 在印度的摩托車事業是由製造部門與行銷部門所接管，印度摩托車市場穩定的成長，至 2007 年已經有 730 萬輛的銷售量，成為全球第二大機車需求國，有鑑於未來的成長量，YAMAHA 投入新的高附加價值車型，建立銷售網路、機車展場和經銷商，所以借由與三井企業的一臂之力，能夠利用三

井強大的運輸物流技術，刺激 YAMAHA 機車銷售量從 2007 年 120,000 台上漲到 2010 年 650,000 台，同時 YAMAHA 品牌也在印度市場站上立足之地。

註：三井企業主要事業部門為：鋼鐵有色金屬、基礎設施、化學肥料、能源、生活糧食

E 把興旺與幸福帶給全世界

整個地球有 2/3 被水所覆蓋，但我們的可飲用水只占了其中 0.01%，加上世界經濟快速成長及工業化，水資源變得更有限，YAMAHA 機車公司發展出一個 the Yamaha Clean Water Supply System 以因應時代的問題，從 1955 年創立以來 YAMAHA 機車公司在全世界已經有 180 個國家據點，非洲也是市場的其中一部分，YAMAHA 把機車漁船等賣給這些人們，但公司發現把產品賣給這些開發中國家，並沒有有效的提升生活水平，其中一個原因就是該地區缺乏乾淨的水資源，the Yamaha Clean Water Supply System 首先是在 1974 成立於印尼，是為了解決印尼當地的日本員工抱怨沒有乾淨的水源，公司便發展出淨化水源系統，現今在亞洲及非洲等地均能看到他們的蹤跡，雖然水淨化系統的開發和 YAMAHA 本業是相歧的，但我們覺得透過幫助落後國家提升生活水平，經濟地位相對增長，也可能增加對 YAMAHA 機車類產品的需求性，此行為也是 YAMAHA MOTOR 的企業社會責任，都能夠讓世界看到 YAMAHA，也之道公司。為社會的貢獻。



圖 5-4 YAMAHA Motor 發展之水淨化系統

來源: Yamaha annual report

3.YAMAHA Corp. 與 YAMAHA Motor Corp.之間的綜效

A 品牌印象的移轉

以 YAMAHA(山葉) 為例，這家日本超級品牌，一方面聞名於樂器，另外在機車產業也不差，兩家公司雖然擁有不同的產品線，但是都使用山葉的名字與標誌，如果音樂家演奏 YAMAHA 樂器也騎 YAMAHA 機車，是相同顧客在特殊產品類別接觸相同的品牌，消費者的正面認知思考過程是：我買了山葉的鍵盤很

棒，我想它的機車也一定很棒。

B 事業部關係圖

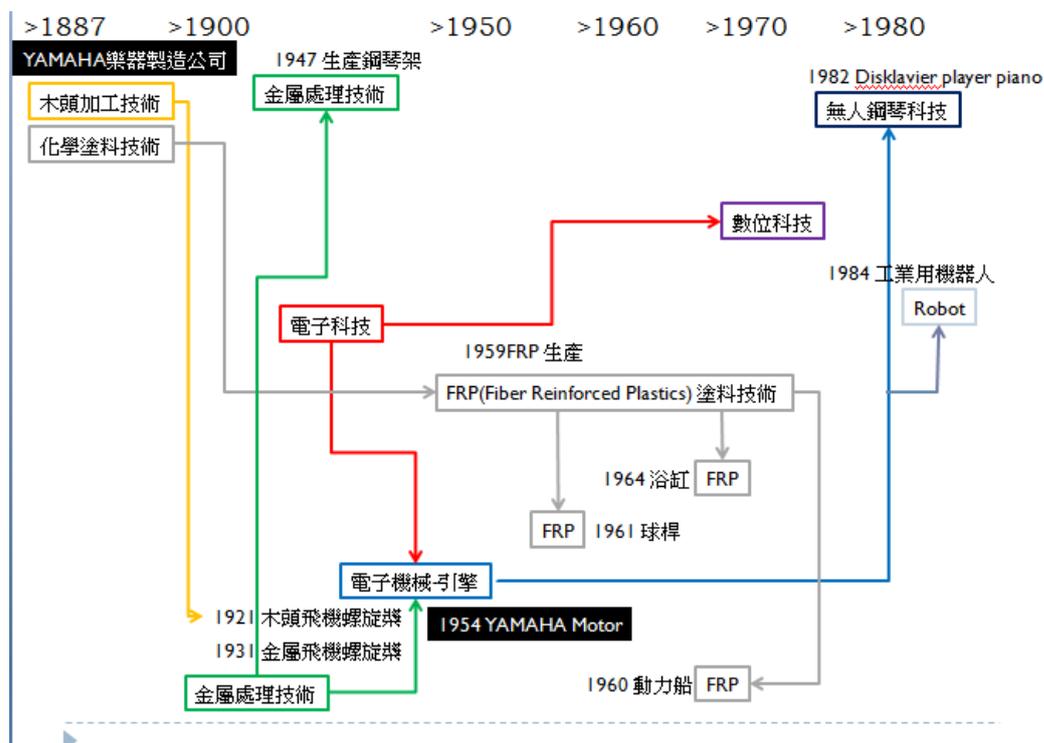


圖 5-5 YAMAHA 技術與產品發展示意圖

來源: 作者整理於 YAMAHA annual report

從 YAMAHA 製作風琴的木頭技術、金屬技術、加上化學塗料技術，發展出電子機械引動，灌溉了 YAMAHA 機車事業的萌芽，並陸續衍伸出其他的相關產品。

陸、整合/外包

1. YAMAHA Corporation

A 整合

YAMAHA 公司 1950 年代發明了喇叭 speaker 技術，經過一系列的調整在 2006 年，技術被用於聲控揚聲器，SR 貝斯，電子話筒。1954 年發明了 HIFI 播放器，然後到 2000 年，被用於電子工作站。1970 年發明的信號處理技術，依次隨著時間被用於電腦，通訊設備，直到 2011 年，被用於變聲系統。1954 年 YAMAHA 建立了音樂學校，通過整合資源，60 年代音樂活動競賽和表演以及娛樂休閒類音樂被整合在一起，80 年代，英語學校被加入教育板塊，2003 年開始，線上課程和樂器租賃服務也被整合加入。

1985 年代，Marcus Ryle 與合夥人成立了 Fast-Forward Designs（音訊 DSP 研發公司），電話系統有 5 條線，他們用“第 6 條線”作為代碼來研發吉他類的秘密武器，因此，後來 1996 年成立的新公司就叫做“Line 6”。Line 6 自從 1996 年開始通過 AxSys 212 成為數位吉他製作的領導者之後，被大家開始熟悉，尤其是

POD 系列的多重效果處理器、數位效果吉他功放等等，而他們並未止步於吉他產品，還有豐富的專業音訊產品線，包括無線數位話筒系列、數位現場調音台、音箱、鍵盤甚至是針對 iOS 製作的音訊介面。YAMAHA 2013 年底收購 Line6，同時也將他的 POD 系列的多重效果處理器和數字吉他效果運用於自己產品，完成吉他類從技術到產品的整合（大鱷 YAMAHA 宣佈收購 Line6 變身巨鱷, 2013）。

日本企業在軟件開發上一直處於劣勢，現在著名軟件只有 Edirol 的交響樂軟音源，再有 Korg 的 Legacy Collection 外掛程式，SONY 的縮混外掛程式是日本自己開發，沒有一個大軟件全是小外掛程式，日本在這方面明顯落後於歐美，YAMAHA 要得到他夢寐以求的軟件技術就可以在數字音頻領域獨占鰲頭。為了完成軟體和硬體的整合，YAMAHA 購買 Steinberg Media Technologies GmbH（Steinberg 媒體技術股份有限公司）100% 的普通股票，大約 2850 萬美元。在 2004 年冬季 NAMM 上，Steinberg 曾經與 YAMAHA 組成聯盟，共同開發軟體、硬體產品和業界標準，使雙方的產品能夠更好的協作。此次收購表現出 YAMAHA 對小合作並不滿足，於是乾脆直接收於自己門下，Cubase SX/Nuendo 軟體與 YAMAHA 其它硬體比如 MOTIF·01X 等產品之間的 Studio Connection 將更加緊密（中國音響網, 2014）。

B 外包

在外包的建議上，YAMAHA 可以選擇將技術含量較低的產品外包，例如樂器的擦拭清潔用具，木管類樂器的簧片，墊片等外包給其他專業廠商，再由 YAMAHA 進行組裝。

在 1969 年，功學社貿易股份有限公司代理進口及銷售山葉樂器，與 YAMAHA 合作開音樂教室，現在全台有 27 家。因為流動性大，管理成本太高，YAMAHA 可以將自己的音樂教師資的培訓和選拔外包給其他公司。

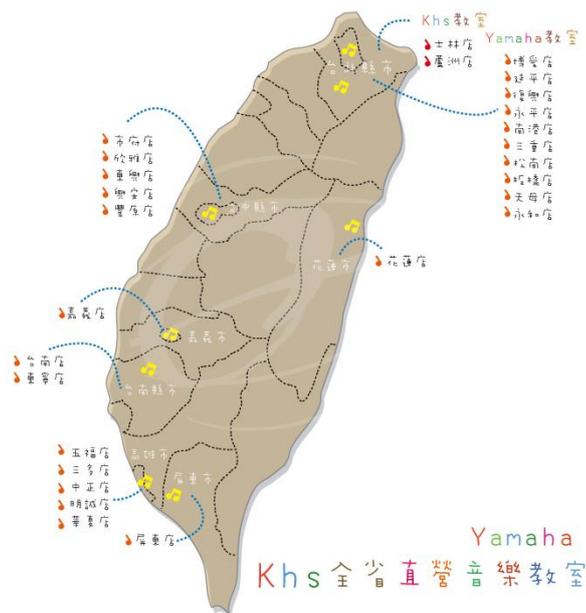


圖 6-1 功學社台灣直營店分布

來源：功學社（台灣）官方網站

2. YAMAHA Motor

A 垂直整合

YAMAHA 機車公司投入大筆資金研究金屬合金技術，可以用於生產鋼琴、輕巧和堅固的金屬結構，也可以應用在摩托車的零件，整合製造、組裝到配銷完成品到經銷商。

B 外包

YAMAHA 機車公司在海外有許多設點，YAMAHA Motor Europe 主要業務為提供歐洲地區機車、高爾夫球車和滑雪車的馬達產品、零件和配備，自 2014 年 1 月起將它的備用零件生產委外給 Yusen Logistics(郵船通運股份有限公司)，合約為期 5 年，這個新的合作關係將代表了 Yusen Logistics 接管了荷蘭地區的備用零件生產和配銷。

YAMAHA Motor 與 APL 物流公司合作了 30 年的歷史，APL 公司隨著 YAMAHA 機車的改變也調正了他對 YAMAHA 機車公司的服務，像是 APL 在 1985 年在美國增設兩座製造廠，現金 APL 提供原物料還有拆散式組件(CKD)到 YAMAHA Motor 的工廠，再將成品送去區域的配銷處，在沒有 APL 之前，YAMAHA Motor 必須自己從海外進口物料，有了 APL 之後，美國國內的運輸管到更大為開通。

柒、波特五力分析

替代品的威脅: 強/弱

替代品項多: 強

轉換成本: 不定

學學生報告 ePaper(2014 年)

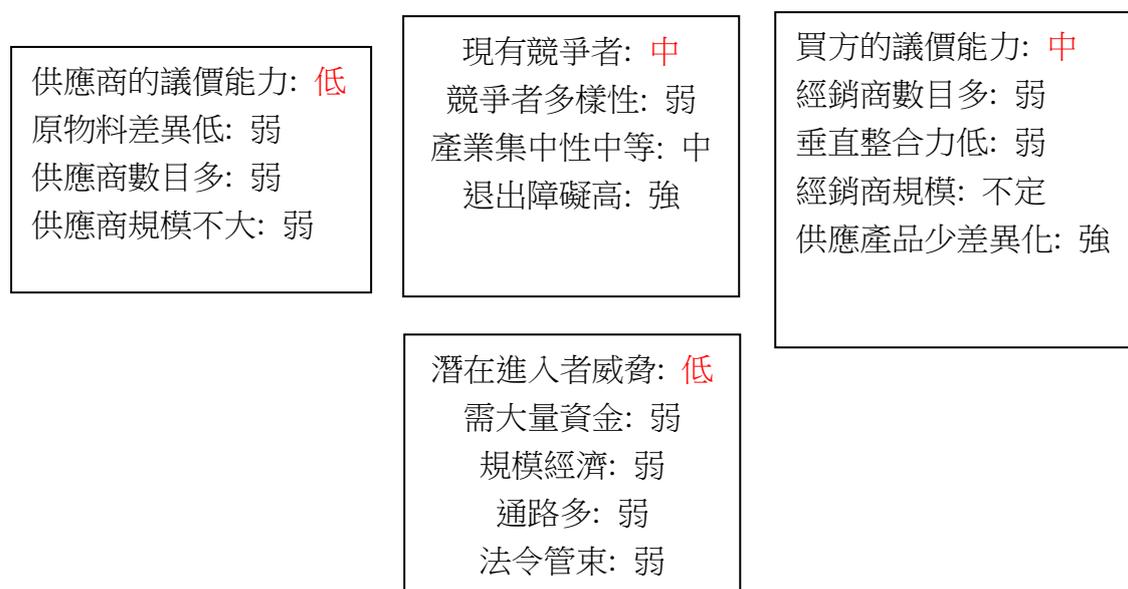


圖 7-1 YAMAHA Motor 波特五力分析

來源：作者整理

1. 現有競爭者

A. Honda Motor Co., Ltd. 本田技研工業，本田為全球最大的汽機車製造商，根據統計的數據，本田的機車市占率約為 21% 左右，本田工業主要是負責生產汽車及機車，也包含了動力產品，本田工業的總部位於日本東京，截至 2013 年，本田的最高收入為 119,532 百萬美金，銷售狀況由品像類別區分為 78% 來自汽車、13% 來自機車、5.6% 來自融資服務和 2.8% 的動力設備。本田主要的產品分為：

表 7-1 本田企業產品主要分類

汽車	一般轎車
	輕型卡車
	迷你汽車
機車	競賽用車
	一般機車
	越野車
動力設備	發電機
	除草機
	除雪機
	水幫浦
	船用引擎

財務服務	零售貸款
	租賃貸款

來源：作者整理

- B. **Suzuki Motor Corporation** 鈴木株式會社成立於日本的汽機車公司，2013 年最高收入為 31,197 百萬美元，摩托車市占率與 YAMAHA 差不多均為 9% 左右，主要生產機車、汽車、舷外馬達、油電摩托車、輪椅等，銷售來源以汽車為主占了 88%、摩托車 10% 和船用馬達的 2% 左右。鈴木主要的提供產品為：

表 7-2 鈴木企業主要產品分類

汽車	競賽車
	高級車
	迷你汽車
機車	競賽用車
	一般機車
	重型機車
	越野車
動力設備	船用馬達
	摩托輪椅

來源：作者整理

- C. **YAMAHA Motor** 也是成立於日本的機車公司，機車市占率為 9.7%，主要產品為機車及發電產品，截至 2013 年最高收入為 14,471 百萬美元，相對而言，產品類別比較集中，多半屬於中小型馬達的交通工具製造，像是重機、越野車、水上摩托車、高爾夫球車和雪車等。

探討產業競爭度可以先從產業集中度來看，根據 CR4 摩托車的競爭程度，前四大廠商的比重加總為 48%，算是寡占型市場，再者，進入成為摩托車產業的一員，需要很大的資金與技術，固定成本高，若是想要中途退出，則會留下許多工廠閒置和技術，退出障礙算是高，但是這幾間大型的摩托車公司都有試圖著在做差異化，像是透過產業的外移至不同的國家來製作不同樣式的產品，YAMAHA 也專精於生產各式的機車與船用馬達，並也開始研發油電二輪車，跟其他兩大廠商有所市場上的差異。

2. 潛在進入者的威脅

機車業以 YAMAHA 為例的話總資本額為 78 億美元，需要廠房的設備，固定成本較高，雖然機車業市場價值有在成長的趨勢，但近年來有許多的環保議題，有些業者開始轉投資油電交通工具，所以需要投入更多的研發資本，這可能會造成一另一個個進入的障礙，除此之外，在 EU 國家已經通過一個法令是有關於機車的排放管制，如果機車沒有通過廢氣排放的標準，將不允許在 EU 區域銷售。

機車業在全球基本上是由三大家掌握市場的走向，像是根據 CR4 就可以看出前四家就占了將近 50%的市占率，新的進入者要進來恐怕必須要有強而有力的後台與資金，才能與他們相匹敵，YAMAHA 的通路許多因為他與許多的經銷商合作，在各國家也有分公司能夠清楚的掌握外國的銷售即開發狀況。

3. 替代品的威脅

機車的替代品主要是汽車、單車、公共運輸和步行等，替代品的威脅度會因為各國家而有所不同的情況，以下列出一個已開發國家和一個開發中國家，分別為美國和印度。

FIGURE 2-3 How People Get to Work: 2011

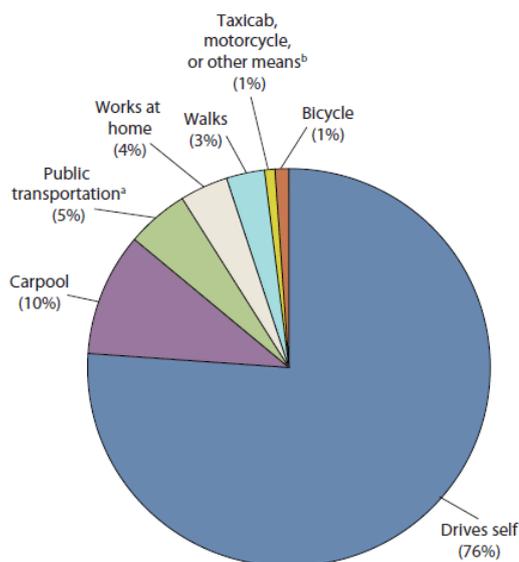


圖 7-2 2011 年美國交通工具使用統計

來源:U.S Department of Transportation

根據美國 2011 年的交通搭乘的資料統計，我們可以發現多數的美國人還是以自行開車為主，主要原因是幅員廣大和氣候的因素，對於摩托車的使用不是很高，機車的替代成本可能是購買汽車的價格或搭乘交通車的乘車券，在美國等先進國家，使用機車的原因通常是短程移動與休閒娛樂，所以很容易被取代。

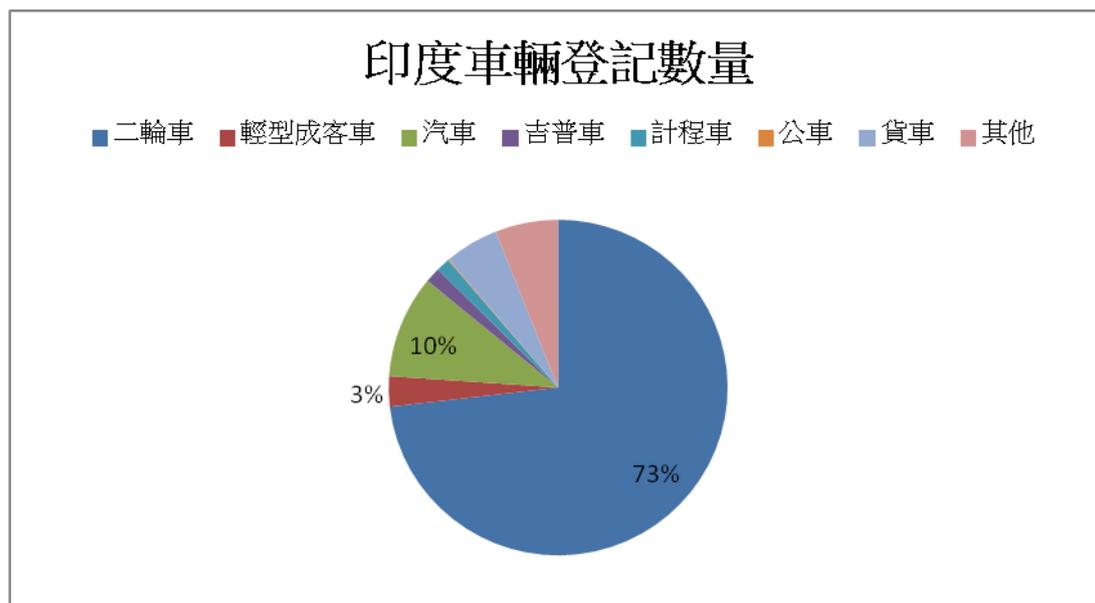


圖 7-3 2011 年印度車輛登記數

來源:India Statistical Yearbook 2013 -

至於 2011 年的印度車輛登記數量表，可以看出開發中國家印度隊於二輪車的需求還是遠大於汽車的數量，一方面由於經濟還在發展，另一方面城市裡邊靠機車來做通勤還算是方便，替代成本在印度就相對美國的低，在繁忙的小城市裡騎車機車在市區裡穿梭，可以減少交通的時間，機動性也比較強。

油電車的發展趨勢指出，在 2019 年石油電車的市場總價值可以高達 一千兩百億美元，由於各國開始針對能源節能減碳，國家政策的制定上也談到了省油的設備使用，根據以下圖表可以發現 2012 年亞太地區占了整個全球油電馬達市場的 66%，主要的國家為中國、新加坡、南韓和印尼，北美及歐洲地區生產油電箱關廠在未來尚不會有大幅增張，因為多數的製造廠會移至開發中國家像中國和印尼等地。

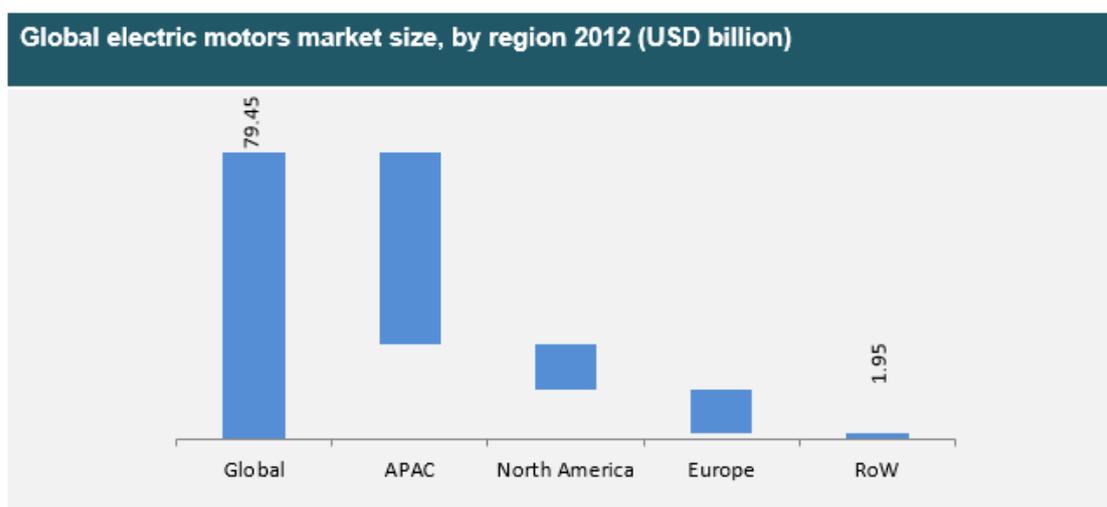


圖 7-4 油電車全球市場占有率

來源:Transparency Market Research

4. 供應商的議價能力

原物料主要是金屬，鋼、鋁等，在金屬的部分差異化沒有很大的情況下，YAMAHA 可以比較自行換供應商，在中國地區，就有 54 家的 YAMAHA 供應商，供應商眾多，在同一個地區至少有兩家，同一種零件至少有兩家，大多為兩家以上企業供貨，並且每個企業只負責其中很小的一部分零件，所以供應商的議價能力較低。

5. 買方的議價能力

YAMAHA 機車公司的最初買方主要是下游的經銷商，從台灣市場看 YAMAHA Motor 製造的產品，一直以來都是以品質差異化及優良技術為競爭優勢，市場的評價大部分都是【品質好，價格偏高】。但由於科技的進步，各廠商的技術也日益成熟，廠商之間的技術也不再有很大的差異，這時 YAMAHA 的價格如果相對又比較高，那麼經銷商就有可能選擇其他品牌的摩托車。

在 YAMAHA Motor Taiwan 官網中可以看到光是台中地區就有數十家的經銷商，經銷商的數量多其議價能力就降低，因為 YAMAHA 有多家經銷商可選擇銷售，若 A 沒有還有 BCDE。

建偉機車行	台中市大里區國光路二段153號	04-24073636	
新昇輪機車行	台中市南區忠明南路1242號	04-22811612	YSP
答禮輪業有限公司	台中市南屯區南屯路二段689號	04-23891710	
富全機車行	台中市西屯區西屯路二段24號	04-23129391	YSP
永盛車業有限公司	台中市西區美村路一段731號1樓	04-23715940	YSP
鴻鼎車行	台中市北屯區大連路一段29號1樓	04-22958551	YSP
明風車業有限公司	台中市西屯區西屯路三段33號	04-27022165	YSP
昌興機車行	台中市南屯區黎明路一段226號	04-24792307	
偉達車業有限公司	台中市大里區中興路二段612號	04-24860003	YSP
高明車業有限公司	台中市西區中興街232號	04-23029090	YSP
建利機車行	台中市太平區太平路628號	04-22784369	
嘉慶車業有限公司	台中市大里區長興1街20號(大里路交叉口)	(04)24069338	YSP
進德機車行	台中市北區西屯路一段234號	04-22033646	YSP
盛偉車業有限公司	台中市大里區中興路一段344號	04-24939526	
吉順機車行	台中市北區富強街1號	04-22388172	YSP
承昌機車有限公司	台中市西屯區黎明路三段69號	04-27027238	
建達機車行	台中市太平區宜昌路540號	04-22768297	
旭程輪業商行	台中市大里區大明路460號	04-24072068	
吉詠機車行	台中市北區建興里健行路422.424號1-2樓	04-22350131	YSP

圖 7-5 YAMAHA Motor 台灣經銷商

來源：Yamaha Motor Taiwan Website

大部分的經銷商都是一般的小家車行，其營業方式基本上以販售、修理為主，並沒有製造零組件，因此我們認為其垂直整合能力低，有的經銷商銷售單一品牌有的經銷商則做多家品牌，若為單一品牌的經銷商，並沒有販賣其他品牌，這時如果 YAMAHA 在價格或成本上有變動，經銷商也只能接受；相反的如果是銷售多個品牌的摩托車經銷商，銷售多家品牌的經銷商較有議價能力，想法是因為沒有買 YAMAHA 的車來賣的話，我還有其他廠牌可以選擇。

捌、策略群組

主要競爭者

Bajaj

主要生產二輪機車及三輪機車，從機車、重機、乘客車到載貨車均有，摩托車排氣量以 100CC~650CC 為主，公司在拉丁美洲、非洲、中東、南亞和東南亞都有設立據點，該公司又與 Kawasaki Heavy Industry 結合技術在印度生產二輪機車，又獲得 Austrian motorcycle maker, KTM 許可合作，讓 Bajaj 在機車業更具競爭力 AG，2013 年的最高收入為 3816.3 百萬美金，收入來源以品項區分 98%來自二輪和三輪車，2%來自投資，以區域區分印度占了 67.4%，32.6%來自其他。

Honda

本田工業主要是負責生產汽車及機車，也包含了動力產品，摩托車以 50~1000CC 為主，本田工業的總部位於日本東京，除了日本本國之外，機車生產也在越南、阿根廷、泰國、印度和巴西都有汽車的生產廠。截至 2013 年，本田的最高收入為 119,532 百萬美金，銷售狀況由品項類別區分為 78%來自汽車、13%來自機車、5.6%來自融資服務和 2.8%的動力設備，以區域來區分銷售狀況日本占了 19%、亞洲區占了 19.5%、美國 46.7%、歐洲則是 5.6%，公司花很多心力在 R&D，像是給予公司技術人員自由發揮靈感的空間，所以能夠達到品項多元化的層面

Suzuki Motor Corporation 鈴木株式會社成立於日本的汽機車公司，分部主要在亞洲、北美、南美和歐洲，機車排氣量以 50~1200CC 為主，2013 年最高收入為 31,197 百萬美元，摩托車市占率與 YAMAHA 差不多均為 9%左右，主要生產機車、汽車、舷外馬達、油電摩托車、輪椅等，銷售來源以汽車為主占了 88%、摩托車 10%和船用馬達的 2%左右，以區域區分日本為 47%、亞洲 36.9%，歐洲 9.9%，Suzuki 也花很多錢在 R&D，又與日本與歐洲的汽車業合作像是 Mitsubishi、Nissan 和 Fiat

YAMAHA Motor 也是成立於日本的機車公司，機車排氣量以 50~1100CC 為主，機車市占率為 9.7%，主要產品為機車及發電產品，截至 2013 年最高收入為 14,471 百萬美元，YAMAHA 在日本、美國、歐洲、亞洲、大洋洲都有據點，相對而言，產品類別比較集中，多半屬於中小型馬達的交通工具製造，像是重機、越野車、水上摩托車、高爾夫球車和雪車等，主要收入來源為機車 65%和船用馬達 17%，以區域區分亞洲 45.8%、歐洲 11.1%、北美洲 17.4%、日本 10.5%，YAMAHA 也著手於和 TOYOTA 合作開始發展汽車。

Kawasaki heavy industry 川崎工業，除了機車的生產之外，也有越野車，個人船用引擎等，除此之外川崎工業還生產許多大型產品，像是艦艇、鐵路、航太設備、精密儀器、廠房等等，主要的製造地有日本、美國、歐洲和亞洲其他地區，收入

部分 19.5%來自摩托車和引擎，18.6%來自太空設備，16.1%來自機械產品，10%精密機械，10%為鐵路，9%廠房，9%艦艇 (MarketLine, 2014)

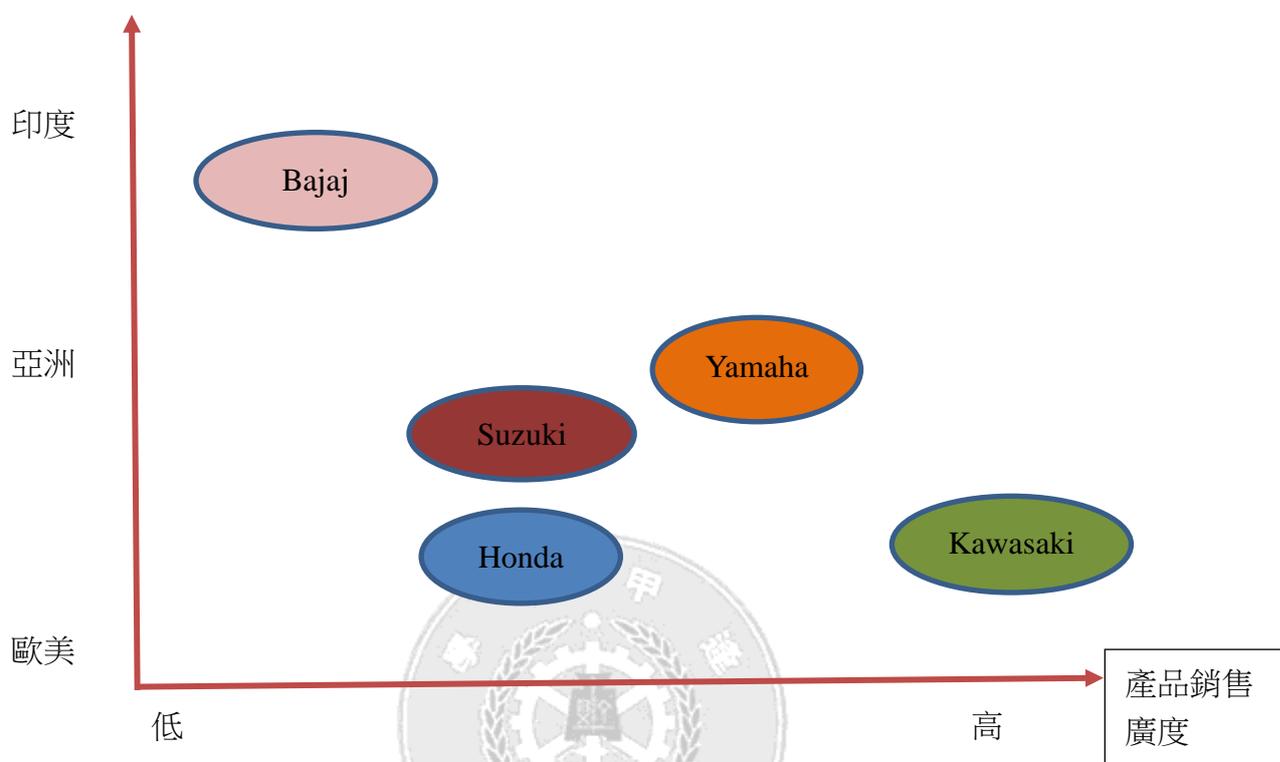


圖 8-1 五大摩托車廠牌產品銷售廣度和銷售地比較示意圖
來源：作者整理

X 軸代表的是四家公司在產品上的多樣性，Y 軸表示的是其主要收入來源大部分來自於哪一區域。儘管 Bajaj 有生產載貨車和乘客車等具用途性的車子，但從收入來源的資料顯示有 98% 仍以二輪機車或三輪車為主，而由於 Bajaj 來自印度，其銷售收入在印度就佔了 67.4%；Suzuki 和 Honda 在資料上顯示這兩家的主要銷售皆為汽車，雖有機車和動力設備的產品製造，但單看汽車就各佔了 88% 和 78% 的銷貨額，機車都只有約 10% 的銷售。雖然兩家都來自日本，但 Suzuki 較著重於亞洲地區和日本本國的銷售，而 Honda 則以美國為主，其次才是日本本國和亞洲區；YAMAHA 在各大洲幾乎都有據點，但亞洲仍為其主要銷售區域。生產製造汽車、摩托車、動力設備等，然而較另外兩家日本公司不同的地方是 YAMAHA 產品類別較集中，雖然多樣，但多半屬於中小型馬達的製造，例如有 65% 的收入來源就是摩托車。

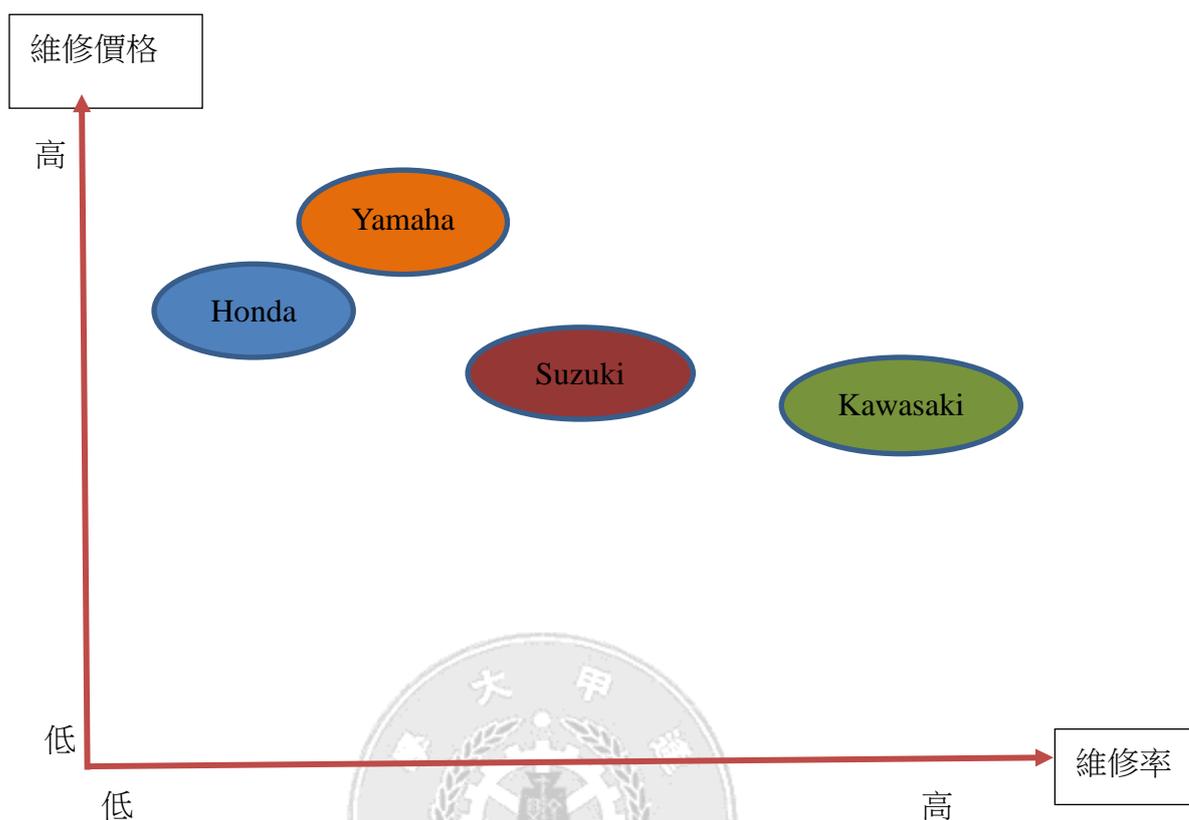


圖 8-2 四大摩托車廠牌維修率和價格比較示意圖
來源：作者整理

同一店家：

幾乎同款大燈： YAMAHA 155RMB ； HONDA 120RMB ； SUZUKI 92RMB

剎車片金皮： YAMAHA 80RMB ； HONDA 80RMB ； SUZUKI 70RMB

發動機油封： YAMAHA 20RMB ； HONDA 18RMB ； SUZUKI 12.5RMB

輪胎： YAMAHA 182RMB ； HONDA 160 ； SUZUKI 110RMB

YAMAHA 維修率不高，舒適性佳，但一旦壞了很難修好，零件幾乎都要原裝，價格下不來。

KAWASAKI 因為質量不夠，維修點過少，在中國大陸市場很小。

HONDA 性能穩定，一直都是市場第一。

SUZUKI 後來居上，以性價比作為市場定位，因此價格較低。但想較 YAMAHA 和 HONDA 稍微耗油。

The graph below is the cluster analysis about the 4 global motorcycles companies in Japan. The graph will describe about comparison of one product segment: Middleweight cruiser is a motorcycle in the style of American machines from the 1930s to the early 1960s. The riding position usually places the feet forward and the hands up, with the spine erect or leaning back slightly.

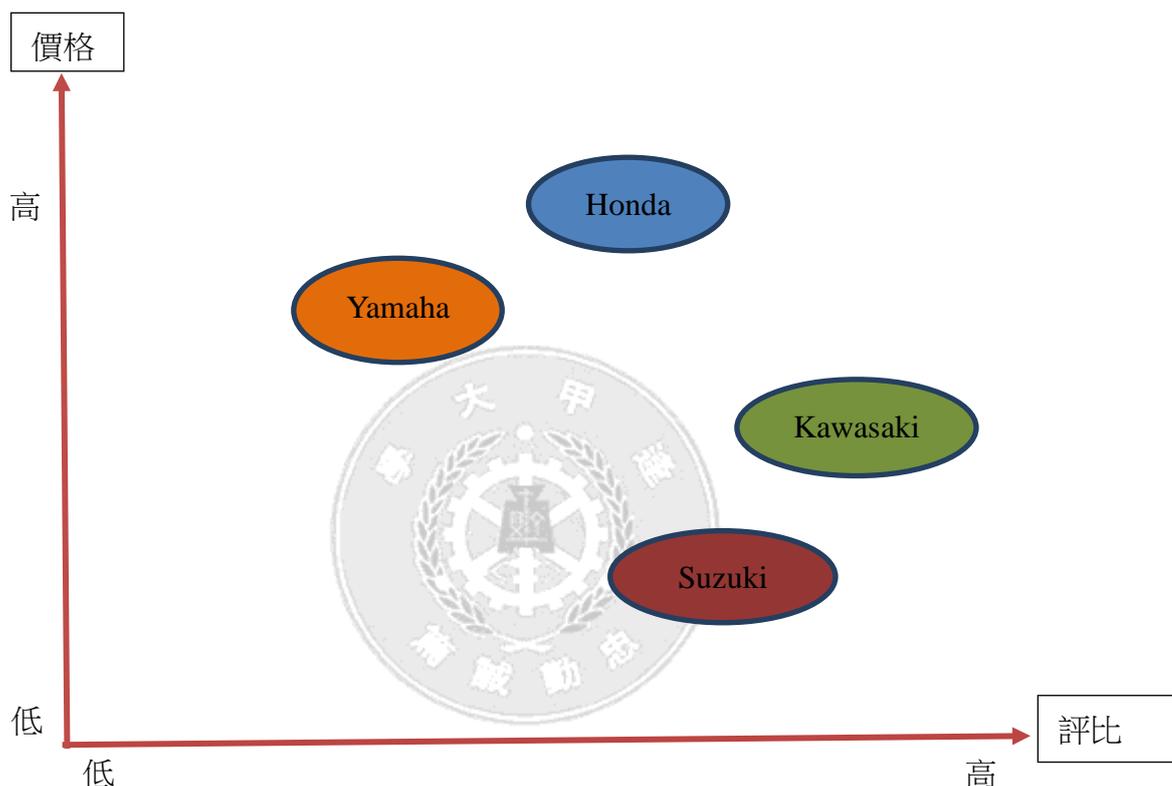


圖 8-3 四大摩托車廠牌價格和消費評比比較示意圖
來源：作者整理

Explanation:

表 8-1 四大品牌同類型車款比較表

BIKE	HONDA 599	KAWASAKI NINJA 650R	SUZUKI SV650	YAMAHA FZ6
Price	\$7399 (1)	\$6299 (3)	\$5949 (4)	\$6799 (2)
ENGINE				
Type	Liquid-cooled, 4-stroke, inline-four	Liquid-cooled, 4-stroke, parallel twin	Liquid-cooled, 4-stroke, 90-degree V-twin	Liquid-cooled, 4-stroke, inline-four

Displacement	599cc	649cc	645cc	600cc
Bore x stroke	65 x 45.2mm	83 x 60mm	81 x {{62}}.6mm	65.5 x 44.5mm
Induction	34mm slanted flat-slide CV carburetors	DFI, Keihin 38mm throttle bodies	Electronic fuel injection, 39mm throttle bodies	Group fuel injection, 36mm throttle bodies
Front suspension	41mm inverted HMAS fork, 4.7 in. travel	41mm conventional damping-rod fork, 4.7 in. travel	43mm conventional damping-rod fork, 5.1 in. travel	43mm conventional damping-rod fork, 5.1 in. travel
Rear suspension	Single shock absorber, 5.0 in. travel	Single shock absorber, 4.9 in. travel	Single shock absorber, 5.1 in. travel	Single shock absorber, 5.1 in. travel
Front tire	120/70-ZR17 Michelin {{Pilot}} Road S 180/55ZR-17 Michelin Pilot	120/70-ZR17 Bridgestone BT-020 GG	120/60-ZR17 Dunlop D220F ST L	120/70-ZR17 Bridgestone BT-020 GG
Rear tire	Road S 25.5 deg./3.8 in. (96mm)	160/60-ZR17 Bridgestone BT-020	160/60-ZR17 Dunlop D220 ST L	180/55-ZR17 Bridgestone BT-020 GG
Rake/trail	56.1 in. (1425mm)	25 deg. /4.2 in. (107mm)	25 deg. /4.0 in. (102mm)	25.0 deg./3.8 in. (97mm)
Wheelbase	445 lb. (202 kg) wet; 418 lb.	55.3 in. (1405mm)	56.7 in. (1440mm)	56.7 in. (1440mm)
Weight	(190 kg) dry	441 lb. ({{200}} kg) wet; 416 lb. (189 kg) dry	430 lb. (195 kg) wet; 403 lb. (183 kg) dry	463 lb. (210 kg) wet; 432 lb. (196 kg) dry
Fuel consumption	38 to 46 mpg, 43 mpg avg.	45 to 47 mpg, 46 mpg avg.	42 to 46 mpg, 44 mpg avg.	42 to 51 mpg, 47 mpg avg.

來源: Sport Rider

Mentioned below is a rating given from a famous website “sport-riders” for each brand’s comfort and quality:

表 8-2 四大品牌同類型車款消費評比

SR RATINGS	HONDA599	KAWASAKI NINJA 650R	SUZUKI SV650	YAMAHA FZ6
Fun to ride:	8.7	9.1	8.8	8.1
Quality:	8.4	8.9	9.0	8.8
Instruments and controls:	9.2	8.8	8.9	7.8
Ergonomics:	8.7	9.1	8.7	8.9
Chassis and handling:	8.5	9.0	8.9	8.3
Suspension:	7.9	8.6	8.6	8.5
Brakes:	8.9	8.3	8.4	8.6
Transmission	8.6	8.7	8.5	8.6
Engine power:	9.2	8.7	8.8	8.6
Engine power delivery:	8.7	8.9	8.5	7.8
Total:	86.6 (3)	87.9 (1)	86.9 (2)	83.8 (4)

來源: Sport Rider

玖、競爭優勢

1. YAMAHA Corporation

A. 巨額資本投入設廠

YAMAHA 向全球樂器市場提供在中國制造的產品，在杭州設立工廠。公司在此不惜投入重金新開生產基地，並為其配置核心制造技術。除了在杭州建有 60 萬平方米的廠房外，YAMAHA 在臨近的蕭山區建有 20 萬平方米的廠房專業生產鋼琴琴鍵、擊弦機和管樂器；在中國北方城市天津設廠制造便攜式鍵盤樂器；在蘇州生產電子消費品；在廣州有一家鋼琴零配件廠。這種巨額投資正反映出 YAMAHA 的方針，在中國設廠，能保證它面對歐美強手時富有競爭力（雅馬哈的中國策略，2007）。

B. 貼近目標市場

根據 2012 年至 2014 的公司財報，中國樂器市場發展最快，而 YAMAHA 中國基地的拓展也使其在這一世界發展最快的樂器市場中擁有一席之地。去年，全中國消費者購買鋼琴的總數達到 25 萬架，而鋼琴在美國的銷量為 8.5 萬架，歐洲只有 8 萬架。中國專家預測，因為經濟普遍繁榮，加上音樂教師網絡不斷拓展，所以中國鋼琴銷量將持續上升，隨著杭州基地的拓展，YAMAHA 管理層期待從中占據主要市場份額（雅馬哈的中國策略，2007）。

C. 對新進工人的培訓投入大

對機械工藝加大培訓力度是 YAMAHA 全廠廣泛、持久的投資項目。一名中國員工在為鋼琴組裝時，會有另一位有經驗的老員工在一旁指導，適時為她提供建議或提出批評；裝弦部門也有同樣的培訓，最富經驗的員工幫助新員工正確安裝調

音釘（雅馬哈的中國策略，2007）。由於指導人員要花時間與受培訓者不斷溝通，像這樣的適時指導無疑降低了生產速度。將 10% 的工廠勞動力投入培訓而不是生產，所付出的直接代價是很大的：許多其他生產商在相同的時間內所制造產品的數量恐怕早已遙遙領先了。但對雅馬哈來說，這是必經過程，以保證中國產品達到嚴格的質量標準。

管理層采用“非現金”補償方式來吸引和留住本地區技能最熟練的工人，例如設立專用車庫等。

YAMAHA always maintain its human resources skills so that they can help the company to reach so many achievements:

- Yamaha has a Research and Development team that is constantly improving and coming up with new technologies (i.e. A guitar without guitar strings. Stings were replaced with buttons). Yamaha creates improvised instruments so that they are able to target a new group of people .
- Yamaha Music Training Program: “The Yamaha Technician’s Guild Programme” has grown in professional prestige and importance, supporting Europe’s most skilled technicians with practical and in-depth information about how best to maintain and repair Yamaha instruments.
- Yamaha has a standard to accept someone to be Yamaha Music Teacher (has a certification in music)

D. 製造自動化標準和高標準生產環境

自第二次世界大戰結束後，YAMAHA 在制造技術改進上不遺餘力。它是最早運用數控木材設備的制造商之一，還設立了自動化標準。日本鋼琴車間開發出的先進機械工藝甚至催生了機器人核心技術，而且 YAMAHA 的制造技術還被推廣到其他行業中（雅馬哈的中國策略，2007）。這種高技術含量的生產設備後來同樣配置在各地車間裏，生產線上設置自動運轉帶，把鋼琴所需的各種後備零件有條不紊地從一個地方傳輸到另一個地方，這個過程減少了費時的人工搬運，避免了運輸中不必要的零件磨損。鋼琴的背板和其他待組裝的部件都通過數控剝刨機全面完成；還有一條自動化的上漆線，保證了鋼琴外殼漆質經久、連續、美觀；同樣重要的是，車間無塵化環境堪與任何一家木材車間相媲美。

E. 品牌價值

2012 年全球品牌價值排行榜，YAMAHA 名列 438 位，2012 年樂器經銷售額 3566 億美金，流動資金 19 億美金，根據天極產品排行榜，2014 年熱門電子樂器，鋼琴，家庭影院等排行榜，YAMAHA 均排名第一。

YAMAHA 使用公司品牌策略，相同的 LOGO 讓消費者能產生品牌聯想，也能夠因為公司總部的優良形象，進而影響到他的所有事業部，此外公司也只要花同一

筆的資金去打響這個品牌就好，不需要特別各別照顧其他品牌。

Yamaha has received an award on brand name reputation for quality and innovation

- Yamaha electronic have proven to be successful, popular and respected products. [Yamaha YPG-625](#) was given the award "Keyboard of the Year" and "Product of the Year" in 2007 from *The Music and Sound Retailer* magazine.
- Yamaha Corporation has recently been named a *Thomson Reuters 2014 Top 100 Global Innovator*. Yamaha was named based on the high appraisal of its intellectual property activities in Japan and overseas. This is the second time for Yamaha to be selected, after the first time in 2011.

F. 專利技術不斷開發

在環繞功放方面的不斷鑽研，所有的產品都研發自己的芯片，其他廠家無法應用。1986年起不斷研發生產家庭影院，2000年初率先吧家庭影院由5.1聲道改為6.1聲道全數碼聲道。

1997年推出靜音小提琴。

1998年綜合各種專門技術制作出了數字聲場處理器，運用於標準家庭影院系統。

2001年推出靜音吉他。

2003年推出“Vocaloid”數碼聲音合成技術，塑造電子明星初音未來。

2005年收購德國 Steinberg，開發 Cuabse

2013年收購 Line6，進一步研發 POD 系列的多重效果處理器

YAMAHA鋼琴每一個部件都由YAMAHA獨立設計，也只有YAMAHA有專職工匠師們才能將他們完美組合。在傳統的鋼琴製作過程中，巧妙地融入了現代工藝技術。

- 對於數碼鋼琴市場，YAMAHA 的品牌仍是最好比其它品牌迄今為止，因為它有這麼多種功能，變異，來自全國各地的價格範圍。頂級雅馬哈數碼鋼琴產品是雅馬哈 P105 和 P35。雅馬哈已經得到了他們今天的上級品牌，廣告和產品開發。他們把這麼多的努力，以使他們的數碼鋼琴的聲音和感覺盡可能接近真實的鋼琴越好。他們用他們的數碼鋼琴的聲音樣本取自自己的聲音樂會大。
- 專利
YAMAHA制定針對具體業務部門運營的專利戰略。這些策略包括確定專利權的收購目標技術領域，如核心技術，新業務和新技術，並專注於自己的核心競爭力建立一個強大的專利組合。截至2014年3月31日，雅馬哈集團擁有共約5,800項專利和實用新型在日本。日本以外，本集團持有約5200項專利，主要集中在美國，歐洲和中國。雅馬哈正在努力增加特別是在中國持有的專利數量。
- Achievement in Protection of Intellectual Property Rights

VOCALOID is a singing voice synthesizer technology and its software application that can produce music vocals by simply entering lyrics and a melody into a computer. New technology created during the development of VOCALOID-related technology as well as product names are fully protected by intellectual property rights. Japan patent number 4153220 “Singing voice synthesis technology with natural and distinctive sound” received in 2013 the President’s Award of the Japan Patent Attorneys Association at a National Commendation for Invention of the Japan Institute of Invention and Innovation (Yamaha Annual Report, 2014).

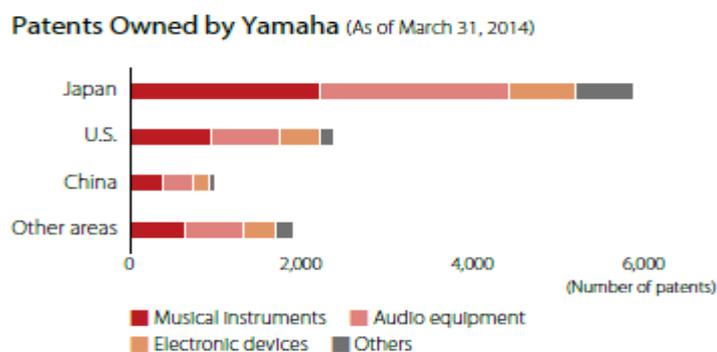


圖 9-1 YAMAHA Corporation 各項產品專利

來源：YAMAHA 2012 annual report

F. 質量控管

設立質量和工程規劃部門。該部門以雅馬哈品質管理系統的要求為標準，應各種產品開發部門的要求對產品進行檢測。例如，YAMAHA 專業音頻產品的質量管理系統符合 ISO 9001:2000 雙重標準，同時通過 DNV (Det Norske Veritas—世界級認證機構，總部在挪威)認證。該認證標準涵蓋了一種產品從開發到生產、銷售到服務等所有流程。然而，以更加嚴苛的內部質量管理標準為目標，雅馬哈自覺自願地對質量管控體系提出了更高的標準。不僅在日本的濱松總工廠，在日本和印尼的其它專業音頻工廠，YAMAHA 品質管理體系也同樣被認真地貫徹實施。該系統全面的條例，確保了世界任何分廠的每個工作人員、每一生產設施都以相同的政策、目標和準則進行工作（雅馬哈中國官方網站, 2014）。

同時，YAMAHA 設立品質服務中心。這是一個世界範圍的檢測實驗室，這裏有最先進、最靈敏、最完備的檢測設備和手段，能對多種電子產品進行測試。這裏還甚至包括最嚴苛的耐久性疲勞測試和電擊測試設備。品質控制中心內的 EMC 檢測艙符合 ISO 17025 標準：“《檢測和校準實驗室功能的通用要求》”具備此等規模和功能以及達標設施的工廠在世界上也屬鳳毛麟角（雅馬哈品質服務中心, 2014）。每一個產品出廠前，都要經過多次的電磁適應性，部件檢測，摔落和震

動測試。

G. 傳統工藝

YAMAHA 真正保持其產品的質量，仍然工作在傳統工藝中的聲學和先進的數字技術。當製造的鋼琴，最本質的特徵是紙幣的豐富性和表現力。雅馬哈的技術熟練的員工仔細調節鍵調節，清濁，一個過程，涉及仔細調整每個按鍵的驚人行動，塑造和定位的鎚頭製作理想的音質。這種調整需要高度熟練的工藝和精緻的音樂感受，因為整個過程是由手。這些傳統和技能一直傳下來的公司在一段超過 100 年。

表 9-1 YAMAHA Corporation 整體 VRIS 比較優勢

策略	V	R	I	S	備註
巨額資本投入設廠	◎	◎	◎		暫時性優勢
貼近目標市場	◎				平價性優勢
對新進工人的培訓投入大	◎	◎	◎	◎	永久性優勢
製造自動化標準和高標準生產環境	◎	◎			暫時性優勢
品牌價值	◎	◎	◎	◎	永久性優勢
專利技術不斷開發	◎	◎	◎	◎	永久性優勢
質量控管	◎	◎	◎	◎	永久性優勢
傳統工藝	◎	◎	◎	◎	永久性優勢

來源：作者整理

2. YAMAHA Motor

A. YAMAHA Motor 的核心技術為源自於製造摩托車的小型引擎科技，還有做船的纖維增強塑料科技，小引擎技術也應用在他的越野車還有動力產品，纖維素料也被應用在機車的外殼和游泳池的製造。

B. 摩托車公司發行了 Rev Translator，是一個能夠翻譯引擎語言的手機軟體，能夠在人與機器之間當上一座橋梁，也可以透過這樣子的互動式溝通獲得點數，能在手機裡收集 YAMAHA 的車款。

C. YAMAHA 與 TOYOTA motor 聯合研發汽車引擎，還製造汽車底盤能夠幫助防震的功能，讓駕駛能夠開得更舒適。

D. 舉辦賽車、橄欖球、游泳等競賽項目，希望能夠分享這些有夢想、想挑戰的感動傳達到全世界

E. YAMAHA 的版圖已經佈滿全世界 30 多個國家，全球佈局使 YAMAHA 在發展上有很大的優勢

表 9-2 YAMAHA Motor 整體 VRIS 比較優勢

策略	V	R	I	S	備註
Rev Translator	◎	◎			平價性優勢
核心技術	◎	◎	◎	◎	永久性優勢
避震器增強	◎			◎	平價性優勢
舉辦賽事	◎				平價性優勢
世界版圖	◎	◎		◎	平價性優勢

來源：作者整理

拾、策略矩陣

1. 價值鏈，以山葉摩托車公司為例

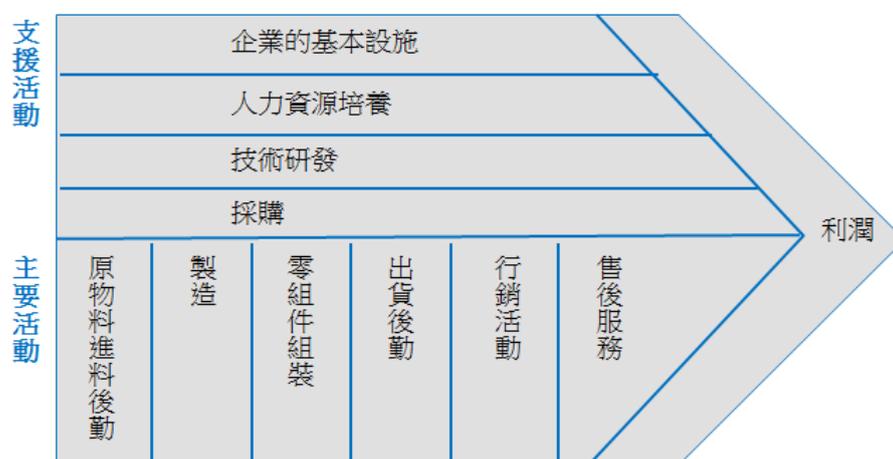


圖 10-1 司徒達賢策略矩陣分析法

來源：Google 圖片

企業內有各個部門，包含人力、財物、審計、生產、製造、設計、科技、採購、個生產線、售後服務部門等；人力資源有職前訓練及職涯訓練；技術研發核心技術向外延伸，發揮綜效。

原料	製造	採購	零組件	技術研發	倉儲	運輸	通路	行銷活動	售後服務
----	----	----	-----	------	----	----	----	------	------

- 原料：不同生產方向，包含摩托車，船隻，船舶引擎，船，雪地車，游泳池等，採購不同的原物料，包含各種金屬、塑料等。
- 採購：從多個管道購買零組件，整合全球供應商，減半，以便制定更有效率的全球政策，盡量使用內部區域商品，資源的流動物流等領域降低成本。
- 製造：1.一部分通過 OEM 代工生產原料，一部分必要零組件自行生產 2. 製定行業規範，標準 3.開設組裝工廠，組裝貨車

- 零組件：把採購來的組件和製成的的零組件組合。
- 技術研發：兩個核心技術：小型發動機技術，玻璃鋼材料工藝技術。擴展開發控制技術還有組建技術。
- 運輸：CLS 集中式物流系統提供在線銷售和庫存資訊，通過網路連接全國各地的企業，包括工廠，展銷中心，辦公區域，倉庫等。
- 倉儲：自有的雲端存儲系統，替代原來的 12 台服務器，可以提供自動鼓掌轉移，防止業務中斷，遇到突發災難的恢復和核心管理和運營系統。
- 通路：工廠直線銷售，沒有由集團公司負責銷售。在北美，歐洲，金磚四國和亞洲國家都由附屬產品銷售公司的存在。海外市場主要由當當外籍員工負責。牽涉到銷售的政治，經濟，文化，生活形態等因素都由當地經銷商負責，同時當地經銷商也負責售後和配件供應。
- 行銷活動：1.派有經驗的員工去培訓當地市場的員工，然後通過一系列的活動推動消費者的安全意識。2. 通過網站，年報和展示廳讓全世界的消費者瞭解公司。
- 服務：1.長時間，全方面的售後服務。2.定期的培訓，打造最好的經銷商。3. 偏遠地區，提供上門服務和例行設備維護保養。

2. 產市垂規地競分析，以山葉摩托車公司為例

- a 產品線廣度與特色：產品類別包括各式摩托車、商用船、水上摩托車、越野車、高爾夫球車、動力設備、工業用機器人、油電腳踏車等，產品線廣度廣，對於小馬達類的動力機械也有深度。
- b 目標市場之區隔與選擇：目標市場除了自己本國日本之外，亞洲地區像是中國及東南亞地區也是最主要的銷售對象，因為亞洲地區的通勤狀況還是會依賴摩托車，其次則是美國和歐洲，但歐美國家消費摩托車通常使以於樂為主。

表 10-1 YAMAHA Motor 全球銷售比例

地區	銷售百分比
日本	10.5%
亞洲	45.8%
美洲	17.4%
歐洲	11.1%

來源：YAMAHA Motor annual report

- c 垂直整合程度之取決：YAMAHA 生產各式小行動力引擎，從採購、製造零組件、測試到研發與設計均為公司包辦，通路的部分除了在某些國家有分公司據點之外，幾乎都是委託經銷商銷售，所以垂直整合度中等。
- d 相對規模與經濟規模：在全球摩托車市場中，總價值在 2013 年有達到\$64739.4 百萬元之多，2009 到 2013 年年均複合增長率為 0.7%。摩托車產業裡的公司，本田技研工業的市佔率是 21%，YAMAHA Motor 市占率 9.7%，第三名 鈴木株式會社則有 9%，具備規模經濟。
- e 地理涵蓋範圍：YAMAHA Motor 遍及世界五大洲，歐美約有 20 個國家有

YAMAHA 的足跡，至少約 40 家公司，而亞洲及大洋洲約有 13 個國家有 YAHAMA Motor 據點，且至少有 80 家公司的設立，光是日本本國就有 32 家 YAMAHA 公司或據點。

f 競爭武器：YAMAHA Motor 的核心技術為源自於製造摩托車的小型引擎科技和做船的纖維增強塑料科技。小引擎技術也應用在越野車和動力產品，而纖維素料也被用在機車的外殼和游泳池的製造；世界版圖遍及 30 多個國家，讓全球佈局更具優勢。

壹拾壹、國家鑽石架構

根據波特的國家鑽石架構分析，我們可以了解這個國家的特定產業的發展性和他的競爭優勢，以下將會分析要素條件、需求條件、相關支援產業、策略架構與競爭對手。

1. 要素條件

A. 天然資源

日本天然資源的缺乏，為了要達到高規格的工業水準，原物料必須要仰賴國外進口，日本國內的石油在本州北部和北海到地區有蘊藏，但只能夠供給國內的 1% 的需求，煤炭分布在北海道和九州地區，量產不少但是炭的品質不高。日本地區曾經有大量的銅礦的開採，本州的足尾銅山和四國的別子銅山現在已經被開採完畢，其他的金屬像是鋅、汞、鐵礦等資源也逐漸耗盡。

B. 人力資源

日本有很多制度能夠保護勞工的保障，像是工業安全與健康法，規定了最低的薪資給付，不管是外籍勞工還是日本勞工，都是在保障範圍之內，此外，日本勞工傾向於終生奉獻在同一家公司，公司能夠好好的培育人才，人才不易流失。根據日本的勞工部(1996)顯示，有八成以上的 300 人以上大公司都具備有系統的在職訓練課程，所以日本企業的員工可以在工作的過程中，持續學習。由於 YAMAHA 在全日本有大約 14 座的樂器製造廠房，專門製造精巧的雕工磨型，有了這群訓練有數、有衝進了勞工，就能夠帶動整個製造的過程。

C. 經濟狀況

根據 GDP 指數，日本為全球第大的經濟體，近幾年來中國的樂器製造快速發展，推出的價格相對較低廉，有可能威脅到了日本樂器製造商在全球的地位，但是由於日本經濟狀況比較穩健，國家的形象相較於其他國家較好，所以消費者對於日本的品牌還是有信心的。

D. 住宅狀況

在日本由於生活空間比較狹窄，居民對於生活品質很注重，對於在家裡吹奏樂器不是普遍被人們所接受，演藝廳跟數位室就變得特別重要，在日本就設立了許多這樣的地點提供學習者、素人和歌手練習的場所。

E. 音樂之都

靜岡縣地區是日本的鋼琴故鄉，有著 100% 純日本製造鋼琴的號稱，也剛

好是日本 YAMAHA 和另一家 KAWAI 的發源地，日本政府正在積極的把靜岡縣濱松市地區打造成一座音樂之都，打造音樂廳與邀請國際音樂家來此演出。

F. 木材

日本為木材進口的大國，國內起出能夠自給自足，自二戰之後木材需求大增，開始從東南亞及其他地區進口原木。

表 11-1 YAMAHA Corporation 鑽石架構-要素條件評價

	評分
國內天然資源匱乏	2
靠進口木材的林業	3
訓練有素的員工	5
國內經濟規模	5
住宅狀況	3
音樂之都	4

來源：作者整理

2. 需求條件

A. 日本對音樂的需求：

據日本放送協會(NHK)消息，國際唱片業聯盟不久前公佈統計結果稱，2012 年全球音樂產業共銷售 165 億美元，較上一年增長了 0.3%，是世界音樂產業收入近 13 年來的首次增長。其中日本銷售總量為 42.82 億美元，同比增長 1.6 億美元，超越美國躍居世界第一（深圳特區報, 2013）。

據悉，這項資料涵蓋了 CD、DVD 以及網路視聽，日本銷售中 82% 為相對傳統的 CD 及 DVD 製品。由於 AKB48 等美少女組合的持續人氣，以及一些成名多年的藝人再發新碟，日本音樂市場一下子火熱了起來。日本唱片協會就此表示，日本的音樂在世界範圍內廣受歡迎，今後將在保持 CD 主體地位的同時，增加新的視聽途徑（深圳特區報, 2013）。

日本將取代美國成為世界第一大音樂市場，是今年全球音樂產業的一大熱門話題。根據早前 IFPI 公佈的資料，2012 年日本音樂產業的規模是 44.2 億美元，僅次於美國的 44.8 億美元，名列第二。但考慮到美國音樂產業去年下滑了 0.5%，而日本音樂產業增長了 4%，如果這一趨勢繼續保持下去，日本無疑將在今年年末成為全球第一大音樂市場。

B. 日本市場

“三代同堂”樂器演奏--日本樂器市場培育的關鍵是以家庭為單位的樂器演奏，要說日本樂器市場，以家庭為單位的演奏市場前景看好，不少地區性的音樂協會和樂器零售商來和我們洽談這類項目，聯合開發市場，日本是世界上校園音樂活動開展得最好的國家之一，各地也有私人開辦的音樂演播棚，激發各年齡段群體對音樂演奏體驗的興趣，現在的年輕人不大親自彈奏樂器，更喜歡通過

“Ipod”移動電子音樂存儲方式欣賞音樂（貫通日本, 2008）。但成年人特別是中老年人群體組建了不少樂隊，我們看好這方面的音樂演奏需求。此類現場音樂會

吸引到很多人，他們都會被樂隊所吸引，尤其是管樂團更受歡迎，對小學、初中、高中到成年人都有很大的吸引力，目前市場有這樣壹種勢頭，戰後，爵士樂和流行樂大量湧入日本，我們就是在這種環境中成長起來的，也曾體驗過，二戰後出生的人較前幾代相比更喜歡樂器演奏，年輕人接觸得更多，一個例子是“婦女合唱團”，她們在中小學時期曾參與過樂隊演出，成年後又想重溫過去，不少二戰後出生的人現在都成了爺爺奶奶，這意味著三代同堂演奏不再是夢想。我對祖父孫三代同堂演奏的市場前景是非常樂觀的。

YAMAHA 在世界的業務主要有 4 大市場：日本、北美、歐洲以及新興市場（中國、南美等）。YAMAHA 經歷的一大轉折是：去年日本本國樂器銷售略有下降，新興市場份額卻以兩位元數的發展速度增長，並超過日本本國市場份額。北美和日本的樂器市場發展成熟，要想繼續擴大常規樂器市場不大現實。對新興市場寄予厚望，如公司對中國投重資，力爭使年銷售增幅達到 20%。（來源：《日本音樂貿易》雜誌對雅馬哈株式會社社長梅村充、河合樂器製作所總裁河合隆弘、日本樂蘭電子公司總裁田中英壹等日本樂器三巨頭採訪）

C. 日本學校的音樂教育

小學六年，國中三年，高中三年，大學，專業音樂學校等。小學第一學年 86 小時，每週兩節音樂課，第二學年到第六學年，70 小時，每週兩節，每節課 45 分鐘。學習手風琴，風琴，打擊樂器，笛子的演奏方法。第三學年與第四學年，弦樂器，木管樂器、金管樂器、打擊樂器以及鍵盤樂器，第五和第六學年增加電子樂器和日本傳統樂器。國中第一學年 70 小時，第二到第三年，35 到 70 小時，第三年 35 小時。高等學校音樂教育方面，普通科目學校：音樂 1，音樂 2，音樂 3，每科目 2 學分，修滿 3 學分才能畢業，所以至少要修習音樂 1 和 2。專業科目學校 80 學分方可畢業，音樂至少需 30 學分。

D. 日本社會的音樂教育：

日本的社會音樂教育主要形式是各類“音樂教室”和私人音樂教學。所謂“音樂教室”就是業餘音樂學校或業餘音樂學習班。日本有各種形式的“音樂教室”，有些是樂器廠家主辦的，如 YAMAHA 音樂教室、河合音樂教室，有些是學校或團體主辦的，如 NHK（日本廣播協會）主辦的合唱教室，還有許多個人主辦的專門學習鋼琴、提琴、日本箏等樂器的音樂教室，另外，私人音樂教學在日本也比較普遍，此外，日本還有由一些著名音樂家創辦的音樂教室，如兒童鋼琴教育家田中京子創立的為幼兒學習鋼琴的“彩色音符音樂教室”，小提琴家鈴木鎮一創立的學習小提琴的“鈴木音樂教室”等等（通過雅馬哈音樂中心看國內藝術培訓市場現狀，2011）。

日本比較著名的社會音樂教育體系和音樂教室是“YAMAHA 音樂教育體系”和“YAMAHA 音樂教室”，該體系和音樂教室是由 YAMAHA 樂器公司附屬的 YAMAHA 基金會主辦的，該音樂教室創建於 1954 年，50 餘年來得到不斷發展，到現在，日本全國有雅馬哈音樂教室 13000 所，有專門的雅馬哈音樂教室音樂教師 16500 余名，參加學習的學員有近百萬人，從音樂教室創建

以來累計有 5 0 0 萬人參加過該音樂教室的學習。 YAMAHA樂教室不僅遍佈日本各地，在世界各地也有。據統計，在 4 0 個國家、2 8 0 個城市，擁有 3 0 多萬名學員，7 0 0 0 名教師，在音樂教室學習的對象，從幼兒、青少年到成年人都有，學習的內容主要是鋼琴和電子琴，此外也還有其他樂器（通過雅馬哈音樂中心看國內藝術培訓市場現狀, 2011）。

表11-2 YAMAHA Corporation 鑽石架構-需求條件評價

國內市場的性質	評分
國內市場的大小	5
國內市場轉換為國際需求的能力	4
	5

來源：作者整理

3. 相關支援產業

A. 唱片業：日本這個國家是一個高度接受外來音樂的國家，在大都會區像東京到橫濱一帶就有 3 百萬的人口，比起其他的國家，音樂 CD 產品的需求量就很可觀，所以在日本的唱片業銷售量占全世界的四分之一左右。

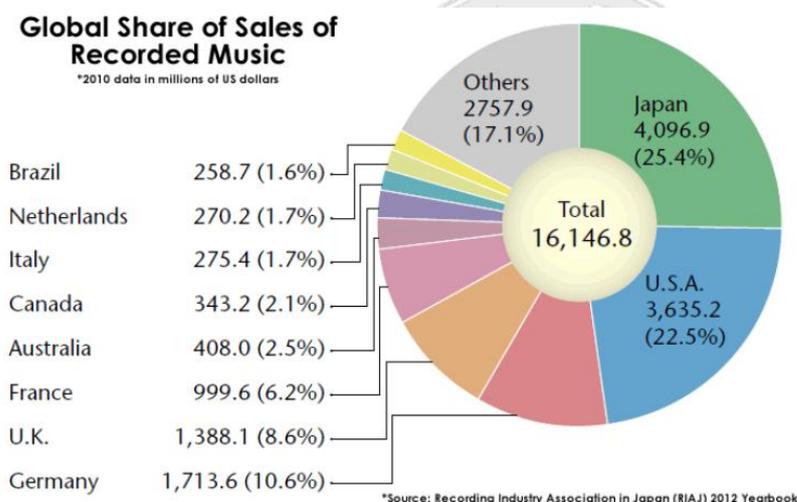


圖 11-1 全球唱片銷售比例

來源：Japan Music Marketing

B. 礦業：日本的礦業占了日本的產能極少部分，由於日本天然礦物資源的缺乏，礦產多半是屬於進口，導致日本的礦業公司多屬於民營，而且生產噸位規模小，從國外進口礦產也比自行在日本開採礦物成本還要低廉，日後日本也會繼續穩固自己進口大宗國的這個身分，確保礦物的來源穩固地流入日本，以便製造業和提煉業繼續發展（Japan Mineral Year Book 2010, 2012）。

C. 林業：日本為全球數一數二進口木材的大國之一，在 1920 年代之時，日本開始自給自足生產木材，在二次大戰之後，由於戰爭導致日本國內需求木材量大增，開始向國外進口原木，在 1951 年日本開始復甦國內原木生產，進行森林再造計畫，日本進口國外原木其實可以比國內原木成本還低，因為價格低廉而且木材一致，反之，日本的造林技術價格高，尤其是在日本雨季時會增加許多成本，

所以日本的木材資源算是豐盛 (Forestry and Forest Industry in Japan, 2003)。

D. 製造業：日本的工業技術進步，雖然國內沒有足夠的天然資源，但靠進口之後把有限的資源努力的發展出他的最大的價值，像是汽車、造船、電子產品等都是日本相當知名的產業別，將這樣的精細的製造技術用在樂器的製造，相信也室有一定的水準之上。

表 11-3 YAMAHA Corporation 鑽石架構-相關支援產業評價

	評分
唱片業興盛	5
小型礦業居多	2
精密的製造業	

來源：作者整理

4. 策略、架構、競爭對手

A. 策略

自第二次世界大戰結束後，YAMAHA 在制造技術改進上不遺餘力，它是最早運用數控木材設備的制造商之一，還設立了自動化標準，日本鋼琴車間開發出的先進機械工藝甚至催生了機器人核心技術，而且 YAMAHA 的制造技術還被推廣到其他行業中。這種高技術含量的生產設備後來同樣配置在各地車間裡，生產線上設置自動運轉帶，把鋼琴所需的各種後備零件有條不紊地從一個地方傳輸到另一個地方，這個過程減少了費時的人工搬運，避免了運輸中不必要的零件磨損。鋼琴的背板和其他待組裝的部件都通過數控剉刨機全面完成；還有一條自動化的上漆線，保證了鋼琴外殼漆質經久、連續、美觀；同樣重要的是，車間無塵化環境堪與任何一家木材車間相媲美（雅馬哈的中國策略, 2007）。

YAMAHA 的專利開發與收購的策略能夠大幅的擴展他的產品線與競爭能力，例如 2001 年推出靜音電吉他，2003 年推出“Vocaloid”數碼聲音合成技術，塑造電子明星初音未來，在收購方面，2005 年收購德國 Steinberg，開發 Cuabse 2013 年收購 Line6，成功打入吉他市場，進一步研發 POD 系列的多重效果處理器。

B. 企業組織

音樂相關就業市場大概可分為三大類，第一類為樂器產業類，舉凡樂器製造、維修、銷售、推廣等等屬此類；第二類為音樂服務業類，舉凡樂譜銷售、唱片銷售、商業空間音樂設計、錄音、音響工程、音樂經紀等屬此類；第三類為音樂創作類，演作曲、編曲、電玩配樂、商業音樂作曲等屬之。YAMAHA 音樂公司就包含了這三類的類別項目，從樂器的製造，相關音樂教育與電子作曲服務，到視聽產品週邊商品都是 YAMAHA 的主要產品範圍。

C 競爭者

按照《Music Trade》雜誌 2014 年 12 月刊的排名，YAMAHA，名列第一。

RANK	13	12	EST. 2013 REVENUES	EMPLOYEE COUNT	COMPANY TYPE	C.E.O.	COUNTRY
1	1	YAMAHA CORPORATION	\$3,755,676,000	19,851	Mfg.	Takuya Nakata	Japan
2	3	ROLAND CORPORATION	\$783,600,000	2,750	Mfg.	Iunichi Miki	Japan
3	2	SENNHEISER ELECTRONIC	\$738,000,000	2,350	Mfg.	Jorg Sennheiser	Germany
4	7	GIBSON BRANDS	\$735,679,000	3,400	Mfg.	Henry E. Juskiewicz	USA
5	4	FENDER MUSICAL INSTRUMENTS	\$677,300,000	2,850	Mfg.	Scott Gilbertson	USA
6	5	HARMAN PROFESSIONAL (div. of Harman International)	\$672,805,000	2,066	Mfg.	Dinesh C. Paliwal	USA
7	6	KAWAI MUSICAL INSTRUMENTS MFG. CO., LTD.	\$536,341,000	2,825	Mfg.	Hirota Kawai	Japan
8	8	SHURE INC.	\$462,000,000	2,350	Mfg.	Sandy LaMantia	USA
9	9	STEINWAY MUSICAL INSTRUMENTS	\$373,600,000	1,750	Mfg.	Michael Sweeney	USA
10	11	MUSIC GROUP	\$340,000,000	3,700	Mfg.	Uli Behringer	China

圖 11-2 2014 全球音樂相關企業排名
來源：Music Trade 2014

我們根據 2014 年度的最新排名，選取了第二名 ROLAND CORPORATION，第三名 SENNHEISER ELECTRONIC (森海塞爾)，還有另一家同是日本的競爭企業，KAWAI MUSICAL INSTRUMENTS，作為 YAMAHA 的競爭對手。

a 產品線區別：

ROLAND 樂蘭

Roland 是電子樂器的製造及銷售商，產品範圍涵蓋了鍵盤、合成器、吉它相關產品、電子打擊樂產品、數位錄音設備、音箱及音訊處理設備等，自 1972 年成立以來羅蘭一直站在電子樂器技術的最前端，電子樂器是主打產品(樂蘭(中國)官方網站，2014)。

聲海塞爾

產品包括麥克風、高保真無線科技產品和耳機，還有多方電話技術，資訊科學、紅外線系統，專為聽覺殘障人士提供的產品，為航空太空服務的頭戴式耳機等等。此外，隸屬聲海塞爾集團的還有柏林以錄音室麥克風為產品特色的 Georg Neumann 公司，K+H 銷售與發展公司(擴音器以及錄音室監聽音箱)和坐落在丹麥的合資公司：聲海塞爾通訊公司，此公司主要研發針對個人電腦、辦公和話務中心所用的耳機。聲海塞爾曾經是歐洲風格耳塞、耳機的代表，聲音風格趨向平淡厚實而不失大氣，近年來由於產業整體的發展和自身營銷策略的變化，風格與以往有所差別。歷來以優異的聲音品質聞名，近年來也漸漸注重產品的時尚性，日趨重視工業設計和產品外形。聲海塞爾擁有完整的耳塞、耳機產品線，其中，以 MX 系列耳塞和 PX 系列攜帶型耳機最為人所知，以 HD 5 系列高端耳機最為發燒友讚賞(維基百科，2014)。

KAWAI

是一間著名鋼琴製造公司，由日本人河合小市創建的，是當今世界第二大鋼琴生產商，只生產鋼琴(維基百科，2014)。

b. 歷史比較

ROLAND

創始人梯郁太郎先生：1930 年 2 月出生於大阪府，工業學校畢業之後，1954 年

開設了“梯無線電”電器店，1960 年成立電子樂器製造公司艾斯（ACE）電子工業，1968 年出資與美國的風琴製造廠：哈蒙特公司成立合資公司。1972 年在辭職離開這兩家公司之後，創立了 Roland 株式會社（Roland 編年史，2014）。從成立之初推出的第一台合成器 SH-1000 和世界第一台帶配重鍵盤的數碼鋼琴 EP-30 開始，“世界第一”這樣的讚譽就成為了羅蘭產品及技術的代名詞。目標是創造出使用起來更方便、更加人性化的電子樂器，40 年間羅蘭每年都會在國際樂器展覽會上發佈令人耳目一新的產品，包括美國的 NAMM 展會，德國法蘭克福展會等等，讓音樂人及愛好者近距離接觸羅蘭產品，將創新的喜悅傳遞給每一位元熱愛音樂的人，2008 年北京第 29 屆奧運會閉幕式上，由羅蘭創始人梯郁太郎先生及奧運會閉幕式音樂總監卞留念先生在尊重中國傳統民族樂器的基礎上，合作研發生產的 EH-10 電子二胡的精彩亮相，震驚了世界。從 1985 年的 a-DRUM 第一套電子組鼓到如今的 TD-10，羅蘭電鼓無疑是世界上最為出色的，它具有極佳的演奏感受和高品質音色，可以全靜音演奏，完全不必為打擾他人而擔憂（百度百科，2014）。

森海塞爾

由 Prof. Dr. Fritz Sennheiser（弗裡茨·森海塞爾博士，1912 年 5 月 9 日～2010 年 5 月 17 日）于 1945 年創立，是專業話筒和耳機製造商，Sennheiser 的許多產品如話筒、無線傳輸設備和助聽器方面的特殊配件等早在 50 年代就設計生產而沿襲至今，在 1950 年的漢諾威博覽會上，Sennheiser 發佈了一種迷你話筒 MD3，如鉛筆一般小巧，這在當時可謂是一種奇跡（百度百科，2014）。1952 年，世界上第一隻抑制回饋的抗噪話筒 MD4 在 Labor W 誕生了，在 Sennheiser 的歷史上走過了 25 年。1952 年，開始研製微型磁電換能器其大小相當於德國 10 分銅幣（一分銅幣相當於百分之一馬克），這為 Sennheiser 在 60 年代飛速打開德國市場，並成為德國工業助聽器上換能器和軍用指揮設備上話筒的獨家生產商。

1954 年推出了 MD21 動圈式採訪話筒，採用磨沙金屬表面設計，品質超群，具有極強的風雜訊和雜訊抑制能力，在最惡劣的環境中也能正常工作，這只話筒沿襲至今仍被廣泛選用，其返修率僅為 4%，這足以證明其超強的可靠性。現已更名為聲海（中國品牌網，2014）。

KAWAI

創始人河合小市從 1897 年到 1927 年間為 YAMAHA 工作，然後離開自立門戶，現在是鋼琴製造商和鋼琴音樂教育機構。1927 年，河合小市建立了河合樂器研究所，並雇傭了七名技工，今天，卡瓦依在全球已擁有約 6000 名員工，年產鋼琴超過 70000 台，1980 年河合滋建立了龍洋三角琴工廠——它被公認為世界鋼琴工業中最具現代化和生產效率的工廠。河合滋將其注意力轉向了海外市場並成功地使卡瓦依成為“世界性的聲音”，KAWAI 樂器現已銷往 80 多個國家和地區（維基百科，2014）。

c 音樂教育領域比較

ROLAND

獨創的 ISM 智慧化音樂教育系統體現了以科技性、趣味性、交互性為主導的全新音樂教育模式，凝聚了全球眾多音樂教育領域專家的集體智慧，系統已經覆蓋了全球 60 多個國家和地區，使眾多音樂學習者享受到了 ISM 帶來的美好音樂生活（來源：百度百科－羅蘭數字音樂教育）。ISM 系統是電子音樂專屬的學習系統，適用於電子樂器涵蓋的各大領域，充分以學習者的學習感受為出發點，無論初學者、職業樂手、兒童、成人，ISM 體系都能提供更豐富、更高效、更易學的音樂體驗，帶來至高享受和快樂。與此同時，ISM 學習系統已經逐步延伸至互聯網，通過不斷完善的 ISM 多元網路互動式學習平臺，讓 Study music 與 Enjoy music 無法分割，使音樂學習無處不在無比輕鬆（百度新聞：羅蘭數字音樂教育，2014）。

聲海塞爾

不涉及音樂教育

KAIWAI

只作鋼琴類別的音樂教育，規模較小，多設立基金贊助比賽，例如重量級比賽優勝者用鋼琴（第10屆柴可夫斯基國際鋼琴比賽的前2位優勝者都選擇了Kawai EX；第9屆範克萊本國際鋼琴比賽的冠軍選擇了Kawai EX

表 11-4 YAMAHA Corporation 鑽石架構-策略、架構、競爭對手評價

	評分
企業策略	5
企業結構	4
競爭者(產品線區別)	4
競爭者(歷史，品牌比較)	5
競爭者(音樂教育領域比較)	5

來源：作者整理

參考文獻

- Alan Rushton & Steve Walker. (2003). Retrieve from:
http://books.google.com.tw/books?id=BACFAZOg_lkC&pg=PA312&lpg=PA312&dq=YAMAHA+outsourcing+partner&source=bl&ots=M-DfEQWchR&sig=GxiYm76wazn9sO743PaQUDIYDh0&hl=zh-TW&sa=X&ei=N8hYVMXuB6PRmAW24ICwCA&ved=0CDoQ6AEwAw#v=onepage&q=YAMAHA%20outsourcing%20partner&f=false
- An Analysis Yamaha Music Marketing Essay. Retrieved from:
<http://www.ukessays.com/essays/marketing/an-analysis-yamaha-music-marketing-essay.php>
- Corporate-Level Strategy: Creating Value Through Diversification). Retrieved from:
<http://www.slideshare.net/angelicajiggleagacita/chapter-6-report-2>
- Dess, et.al 2006. Strategic Management: Creating Competitive Advantages (Chapter 6:
- JATAN. (2014). Retrieved from: <http://www.jatan.org/eng/japan-e.html>
- Japan Minerals yearbook. (2010). Retrieved from:
<http://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/country/2010/myb3-2010-ja.pdf>
- Logistics Managers. (2013). Retrieve from:
<http://www.logisticsmanager.com/Articles/21828/Yamaha+outsources+European+spare+parts+to+Yusen.html>
- Ministry of Statistics & Program Implementation.(2013). Retrieved from:
http://mospi.nic.in/Mospi_New/upload/SYB2013/index1.html
- Nino de la Torre, 2014. Retrieved from: <http://japanmusicmarketing.com/article1.htm>
- Sport Rider. Middleweight Comparison: Honda 599 vs Kawasaki Ninja 650R vs Suzuki SV650 vs Yamaha FZ6 Fun Factor. (2011). Retrieved from:
<http://www.sportrider.com/middleweight-comparison-honda-599-vs-kawasaki-ninja-650r-vs-suzuki-sv650-vs-yamaha-fz6-fun-factor>
- Sheela KA. (2014). Retrieved from:
<http://www.transparencymarketresearch.com/pressrelease/electric-motors-market.htm>
- Sudhir.(2014). Retrieved from :
<https://zh.scribd.com/doc/210104255/Yamaha-Project154>
- Yamaha Corporation. (2010). Accelerating growth of Musical Instrument Business. {pdf. Text}. Retrieved from: http://www.yamaha.com/about_yamaha/ir/presentation/pdf-

YAMAHA 山葉株式會社

United States of Transportation. (2014). Retrieved from:

http://www.rita.dot.gov/bts/data_and_statistics/index.html

YAMAHA annual report. (2008, 2009, 2010, 2011,2012,2013,2014)

YAMAHA Motor annual report & fact book. (2012, 2013,2014)

Yoshiwa Iwai. (2003). Retrieved from:

https://books.google.com.tw/books?id=cnWBauj-qRsC&pg=PA204&lpg=PA204&dq=japan+timber+industry&source=bl&ots=MrHMryTvzU&sig=hjLiWPpJu1xIGrjWCTdl7_iWv4A&hl=zh-TW&sa=X&ei=0AeVVIqHOsW4mwXD5YLgBQ&ved=0CEAQ6AEwBQ#v=onepage&q=japan%20timber%20industry&f=false

音樂週報 2014.12.21 http://mw.bjd.com.cn/yq/201402/12/t20140212_6073027.html

中國數字視聽網 2013.12.23

<http://www.itavcn.com/news/201312/20131223/42954.shtml>

萌娘百科：<http://zh.moegirl.org/zh-tw/VOCALOID>

MIDIFAN：<http://www.midifan.com/modulenews-detailview-224.htm>

中國音響網（2009-08-11）：<http://www.chinaaudio.net/news/show-4892.html>

百度百科：

http://www.baidu.com/link?url=lmZFLejCgMecMX1Ps0BpiAYxlfORyIjsckmZcVPhkdbavDWNpnh4M7Zhw3NfXgQFzQC5JN9eb0dnW4JtNfXyy_

大鱷YAMAHA宣布收购Line6变身巨鱷

http://blog.sina.com.cn/s/blog_872ae5a10101p4vk.html

雅馬哈的中國策略，2007：<http://guide.ppsj.com.cn/art/7867/ymhdzgc/>

深圳特區報 2013-05-29：http://sztqb.sznews.com/html/2013-05/29/content_2497088.htm

雅馬哈中國官方網站 <http://www.yamaha.com.cn/pa/abouts>

雅馬哈品質服務中心 <http://www.yamaha.com.cn/pa/abouts/3>

貫通日本 2008-12-30 http://news.kantsuu.com/200812/20081230210200_135253.shtml

《通過雅馬哈音樂中心看國內藝術培訓市場現狀》，2011

樂蘭（中國）官方網站 <http://www.roland.com.cn>

YAMAHA 山葉株式會社

維基百科－森海塞爾 <http://zh.wikipedia.org/wiki/Sennheiser>

維基百科－KAIWAI <http://zh.wikipedia.org/wiki/河合樂器製造公司>

百度百科－羅蘭數字音樂教育：

<http://baike.baidu.com/link?url=hwlZo7HUPYMwT5x6rB5sRCJZ1iB0bq1nUoRP-gP-eep0uixIE8latvTaDGqj07uyZjnMBk5n8qaLs5qq5QY0za>

百度新聞：羅蘭數字音樂教育，2014

<http://digi.yuucn.com/jianpan/82803.html>

Roland 編年史，2014 <http://www.douban.com/group/topic/64974406/>

中國品牌網，2014-01-22 <http://www.chinapp.com/renwujaodian/7923/>

百度百科－聲海

http://baike.baidu.com/link?url=k8Zbqop0KhWfB0CQ7Ys9Ik1CwtHA_0dFjmVwb_bfcJN2GnmD8VfSSfeF0gQYxpj0Vy0gJwZV7beC092Jp-1Yw1gq-LjevPeaYkSk_V6r898ungRDeH4LKmNbb7SMjpGRmyYWF0Gp6glfPOk_IUu180Zv_HjaB0iCSc2pRfLJkNNe

