日本首发团 · 主理人全程领学

看不见的第一

日本产业现场考察

把企业经营的问题，带到真实现场

当下，你是否也在面对这些经营课题？

价格被压低，毛利收窄，降本还能从哪里入手？

老业务增长放缓，新的客户和订单在哪里？

想升级、想出海，投入回报却难算清？

想学细分突围，哪些日本经验适合自己的企业？

只听成功故事，还不足以作出经营判断。我们把这些问题带到日本产业现场，一家一家对照拆解，寻找参照与可试点方向。

旨在提供经营参照，不存在直接照搬的标准答案。

以经营课题串联现场观察、专家问答与回国复盘，同时研究经验成立的条件和代价。



产品评价现场

看优势，也看代价；学做法，更问条件。

七家重点企业 · 海上经营夜话 · 东京创新交流
每家一条经营追问，研究哪些经验适合自己的企业。

计划7天6晚 | 团期拟定2026.12.13—12.19

九州 → 海上夜航 → 关西 → 三重 · 爱知 → 东京

01 / 与主理人一起看企业

这一次，我会全程和大家同行



高玉璇 | 中日产学投资促进中心创始人

《看不见的第一》主理人 |
本团发起人、全程领学人

本团是《看不见的第一》
隐形冠军系列线下首团。

毕业于日本中央大学大学院战略经营研究科（MBA）。自2006年起，面向中国企业经营者与高管开展赴日经营研修，以丰田生产方式与稻盛和夫经营哲学为两大支柱，长期从事研修设计统筹、中日企业合作与事业开发。2015年设立日本法人中日产学投资促进中心。

日语同声传译级别。产业专业内容、工场技术交流与专家研讨，由主理人承接专业翻译、深度追问与研讨引导。

我会全程带大家观察、追问：在船上主持经营夜话，在东京串联专家与项目负责人，把不同企业的做法放在一起比较。

一起研究经验、投入与适用条件，形成各自的经营判断。



张琦 | 随行商务协调专员

中日产学投资促进中心资深咨询师。曾负责中国中车集团系列赴日培训，以及上市企业歌尔、联科科技等企业赴日研修考察的接待工作。

毕业于帝京平成大学（中野校区）经营学科。

全程随团，负责食宿交通、行程衔接与日常随行翻译，协调各类行程事务，让大家专注产业交流。

02 / 带着经营问题出发

看现场，也要算经营账

利润 改善从哪里入手，才能真正省下钱?

订单 如何跳出低价竞标，拿到持续订单与合理价格?

投入 哪些能力值得做深，哪些投资可以先缓一缓?

补充观察视角

用工｜面对人员老化、技能流失与用工成本上涨，哪些现场安排适合中国企业的高流动环境?

投资｜自动化、设备投入如何匹配经营目标，怎样核算回收周期、避免无效投入?

出海｜供应链转移、客户变化与海外布局，有哪些收益、代价与经验教训?

经营追问 → 每日复盘 → 专家问答 → 回国试点



新门司 → 大阪南港｜大型夜航客轮

03 / 海上夜航 · 经营夜话

把经营讨论，带上船

主理人亲自主持｜私董会式小组研讨，约60分钟

在海上换一个视角。围绕团员的真实课题，同行追问、共同拆解：今天看到了什么？自己的企业下一步可以怎样试?



船内空间图

船型、客舱及研讨空间按最终安排；图片为船公司公开实景。

白天看完工厂，晚间在海上跳出现场视角，把讨论落到自己企业怎样试。

船上研讨为团员经营课题交流，不属于日方企业接待。

夜航的船班、舱型与研讨空间，以船公司及实际安排为准。

04 / 七家重点研究企业

每一家，都带着问题去看

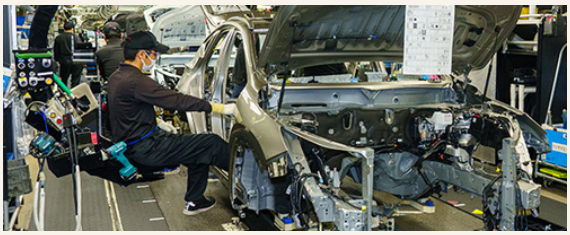
以下为拟访对象。把业务观察、经营追问与适用边界放在一起，避免把成功经验直接照搬。

下面七家研究企业，分别对应利润、订单、投入三类经营课题；每家配套经营追问、代价分析与适用边界。

01 丰田汽车九州 整车制造

宫田工场（雷克萨斯）| 福冈 · 宫若

对应课题 | 利润：品质投入与经营效率



宫田组装工序

从作业标准、人员训练与品质管理，研究高端制造怎样落实到工序。

经营追问 品质投入，怎样转化为稳定交付？

风险与代价 培训、工装和验证，都是品质体系的成本。

适用前提 围绕关键风险，匹配订单规模选择投入。

丰田汽车九州对外普通公开见学不面向商业研修团。本团拟专项协调接待，最终接待形式以丰田方面确认为准。

02 TAKAGI 消费制造

TAKAGI | 福冈 · 北九州

对应课题 | 订单：客户留存与持续服务收益



模具加工中心

从净水器制造与滤芯服务，研究产品能力和持续客户关系。

经营追问 长期服务的收益能否覆盖成本？

风险与代价 持续服务也带来物流、售后与维护成本。

适用前提 产品、供应与客户服务能力一起建设。

03 FPCO 循环再生

西宫分拣中心 | 兵库 · 西宫

对应课题 | 投入：循环业务的成本与渠道



集团分拣作业

聚焦分拣，研究回收网络、材料质量和物流怎样支撑循环业务。

经营追问 回收、分拣与运输，怎样算清账？

风险与代价 回收密度、混入物与物流影响循环成本。

适用前提 核清当地规则、回收渠道与再生料销路。

04 锦城护谟 材料与工程

上野工场 | 三重 · 伊贺

对应课题 | 投入：材料服务化与能力扩张



上野工场外观

从排水材料到地基改良设计、施工，研究材料与应用服务的结合。

经营追问 服务延伸后，能力与成本如何匹配？

风险与代价 工程服务扩大交付范围，也增加责任。

适用前提 配套工程人才、项目管理与现场服务。

05 万协制药 受托开发制造

万協製薬株式会社 | 三重 · 多气

对应课题 | 利润：受托制造、专业化与持续交付



万协制药参访现场

从外用药受托开发制造，研究专业化、协作与持续交付。

经营追问 怎样做深专业能力，也分散经营风险?

风险与代价 单一基地面临突发事件冲击；1995年神户工场因震灾损毁，后迁三重重建。

适用前提 同时评估客户组合、产能备份与持续交付。

06 光精工 精密零部件

光精工株式会社 HKR | 三重 · 桑名

对应课题 | 订单：关键工艺突围与客户组合



工场作业与车间

从万向节等精密零部件，研究工艺积累、质量与客户关系。

经营追问 工艺优势，如何带来持续订单?

风险与代价 专用设备投入仍面对客户与需求变化。

适用前提 结合关键工艺、验证周期与客户组合。

07 日东电工 材料与共创

东京创新中心 inovas TOKYO

对应课题｜投入：技术二次应用与新客户开发



东京创新中心剧场

以创新中心交流为方向，研究材料技术怎样找到应用与合作机会。

经营追问 现有技术怎样找到新应用和客户？

风险与代价 从技术展示到合作，还有验证和导入成本。

适用前提 带着应用课题，再核实技术与市场条件。

东京备选｜第一三共东京药品博物馆（备选企业）

东京 · 日本桥。以药品展示与互动体验为主，作为日东电工的展示参观备选；不属于制药工场参观。

> **提示：风险、代价、适用边界为本团经营研讨分析；工场开放内容、接待深度，最终由日方确定。**

备选轮换池｜不额外叠加参访

TOTO · 安川电机 · 花王 · FANCL · KOKUYO国誉 · MAX · 第一三共 · ALIMENT工业（アリメント工業） · 大和酵素

受日方工场接待预约限制，
备选企业按研修目标、地域与接待条件匹配替换，
不额外增加参访数量；九家资料均收入研修手册。

即使本次未参访，全部备选企业资料仍随研修手册带回。

05 / 东京技术产品创新交流会

从企业观察，走向产品与合作

在东京，与现有技术及产品项目负责人面对面交流。



中日产学办公室会议室

三井眼镜
ADOX功能材料
田村药品·保健品等

负责人拟邀

以上为拟邀项目负责人；如档期冲突，协调同赛道技术从业者交流，实际名单以确认安排为准。

交流主题 | 技术产品化、应用需求与渠道合作。

主理人主持项目介绍、实物展示与问答，具体内容按确认安排。

会后一对一约谈、翻译或商务跟进，可自愿另行委托、单独报价；不承诺成交。

另行委托包括深度约谈对接、专项翻译、后续商务邮件跟进等服务。

合作条件与合同由双方企业自主确认；专项对接支持按另行约定执行。

这一环节是技术项目负责人面对面交流，不是工厂参观，侧重技术与合作可能性。
能否合作取决于双方技术与需求匹配，本团提供对接窗口，不保证合作落地。

06 / 专家闭门研讨与A/B复盘

把白天的问题，带进晚间研讨

D6晚间集中安排，约3小时，含翻译与休息。主理人主持，承接工场观察，以团员案例和现场问答为主。

围绕七家研究企业与实际参访记录，结合团员自身案例开展问答研讨，承接白天在现场形成的问题。

研讨也覆盖供应链重构与海外布局的经验教训。

约3小时的整体安排中，超过50%的时间用于团员提问与案例研讨。

制造实务｜小森治或小俣英之，拟邀其一

改善与投资，怎样服务经营目标

小森治：改善大师公司社长，原丰田英国制造副社长、澳洲丰田社长。
小俣英之：同公司首席顾问，有日野美国工厂建设与经营、古河工场管理经历。

小森治：制造企业经营、品质与原价管理，以及海外经营实践。 小俣英之：产线建设、工厂管理与海外工厂运营实务。

围绕库存、交付、设备与人员投入，分析现场问题与团员案例。

产业经营｜富山荣子（富山栄子），拟邀

日本产业环境与企业全球经营

开志创造大学副校长、研究生院教授，经济学博士；研究方向以全球营销与市场战略为主。

结合企业案例，讨论增长、市场选择与海外适应。

A/B分组｜按企业课题灵活编组

报到前，根据团员提交的经营课题预先分组，便于定向研讨。

A 集团、规模以上企业：侧重技术合作、出海、全球供应链布局。

B 中小制造企业：降本、毛利与内部经营改善。

拟邀与替补预案

若专家档期变化，按相关领域实务经历安排备选并提前告知；具体分组以团员构成为准。

07 / 七天六晚研修路线

白天进现场，晚间一起复盘

拟定团期：2026年12月13—19日

日次 / 日期	白天研修与移动	晚间交流
D1 12.13	福冈集合 福冈入住，带着经营问题开营。	晚间	主理人开营交流
D2 12.14	丰田九州 · TAKAGI 白天制造现场；新门司→大阪南港夜航，宿船。 福冈：TOTO小仓工场（备选企业）、安川电机机器人村（备选企业）。	船上	主理人经营夜话，约60分钟
D3 12.15	FPCO · 锦城护谟 抵港转场；上午西宫、下午上野，宿三重。 关西：大和酵素忠冈工场（备选企业）。 三重：KOKUYO国誉三重工场（备选企业）。	晚间	闭门复盘，约30分钟
D4 12.16	万协制药 · 光精工 上午多气、下午桑名，宿名古屋。	晚间	A/B闭门分组讨论

日次 / 日期	白天研修与移动	晚间交流
D5 12.17	备选中部工场 · 赴东京 花王丰桥优先，其他同类中部工场按接待确认；傍晚包车赴东京。 静冈：FANCL三岛工场（备选企业）、ALIMENT工业新富士工场（备选企业）。	到店后	闭门短复盘与交流准备
D6 12.18	日东电工 · 技术产品创新交流会 上午创新中心，下午技术产品项目见面会。 东京：第一三共东京药品博物馆（备选企业）| 展示体验，非生产工场。 关东：MAX玉村工场（备选企业）| 群马，选用时调整东京段安排。	晚间	两类专家闭门问答+A/B复盘，约3小时
D7 12.19	返程 带着现场记录与一项试点计划返程。	

D2船班须衔接D3上午接待；D5包车优先，中部机场赴东京为航空备选，按实际衔接调整。

行程以七家重点企业为研究主线，D5另预留一场弹性工场参访。
核心企业优先，备选按课题、地域与日方接待条件替换，不叠加走访数量。

晚间闭门研讨限团内参与，不对外开放。

08 / 从团前课题到回国试点

把学习，带回自己的企业

团前14天｜问卷与问题准备

收集企业经营课题，经本人同意后，提前汇总给日方对接人，争取定向交流。

团前就开始准备定向交流。

将团员共性高频问题提前交给日方对接人；对已确认的管理层座谈，争取现场定向回应。

在日本｜现场取证与每日复盘

结合现场证据和专家讨论，筛选适合自己的试点。

回国30天｜一次线上进展复盘

交流试点投入、数据变化与执行障碍，调整下一步。

三合一研修手册
团前预习＋现场记录＋落地工作表

成团后，统一发放预习资料、研修手册与试点工作表。

提供判断框架、同行研讨与复盘支持；试点效果取决于企业资源与执行，不承诺经营结果。企业自主作出经营决策。

09 / 首发团申请

带着一个真实问题，申请同行

计划16人以内 · 经营负责人申请制

面向企业创始人、总经理及核心经营负责人。提交企业信息与经营课题，沟通匹配后确认报名。

课题问卷包括：企业行业、营收规模区间、核心经营课题，以及是否有商务合作诉求。

首发团由主理人全程深度跟进；一次回国30天线上复盘包含于研修内，不另收费。

联系主理人或本图邀请人

领取详细行程、费用说明与课题问卷。

先说清你最想研究的一个经营问题。

咨询微信：sugina415

私信告知一项经营课题，
领取完整研修方案PDF，咨询费用详情。

研修费用不含后续另行委托的一对一商务对接服务费。

安排说明

团期、费用、参访接待、专家与项目负责人，以正式确认方案为准；工场开放范围由日方决定。

本资料为项目宣传介绍，完整费用与报名条款另附。

看不见的第一｜主理人全程领学

资料核对：2026.11.11。照片来源于企业、船公司官网及主办方提供的实景资料；完整出处见可编辑原稿。本团为独立研修策划。

图片来源统一说明

封面与加工中心：TAKAGI；宫田组装：丰田汽车九州；集团分拣：FPCO；上野工场：锦城护谟；工场作业：光精工；东京创新中心：Nitto；船舶及船内空间：名门大洋渡轮。以上据各企业或船公司官网。

万协制药参访现场与中日产学办公室会议室照片由主办方提供；主理人头像由本人提供。场景照片不代表本团已经完成相关参访。

随行商务协调专员照片由主办方提供。