

(台灣遊艇產業發展與企業領導經驗分享)



報告人: 呂佳揚
嘉鴻遊艇總經理
2008 Sep.17

報告人: 呂佳揚

現職:

遊艇公會理事長

嘉鴻集團執行長

嘉鴻遊艇(股)公司總經理

高港造船(股)公司總經理

鴻洋遊艇(股)公司董事長

先進複材科技(股)公司董事長

報告大綱：

- 遊艇產業概說與台灣的角色.
- 嘉鴻集團的發展.
- 我的職涯發展與企業經營.
- 我個人的領導經驗與心得.
- 對社會新鮮人的學習建議.
- Q & A

這是台灣生產的遊艇流---50~150英尺之間的私人豪華遊艇



遊艇美的內涵-----

舒適安穩的行動帶領你到心靈期待之處，過程中不斷為你創造美麗的回憶。



可以在溫暖的熱帶



可以在寒冷的極地

遊艇美的內涵-----與生活結合的心靈觸動之美



可以一個人



可以一群友人



可以一家人

四不同的生活型態



7

Celica International Billfish Tournament



8

四十幾年努力 台灣遊艇傳統手藝與現代技術的結合



9

展現具全球競爭力的外形與性能



10

引進最現代的設計，掌握全球遊艇市場流行趨勢



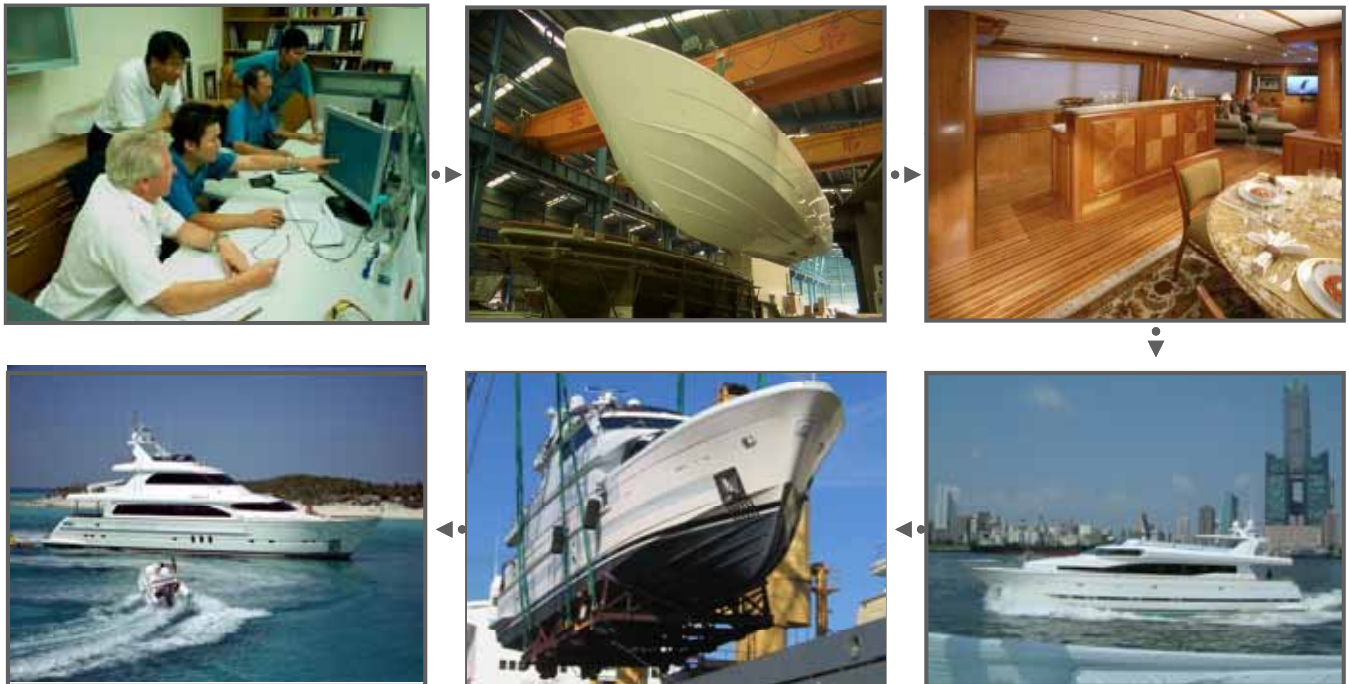
11

精緻的內裝與舒服的設計，凸顯絕佳工匠傳統技藝



12

台灣遊艇已發展出完整的製程系統整合能力



13

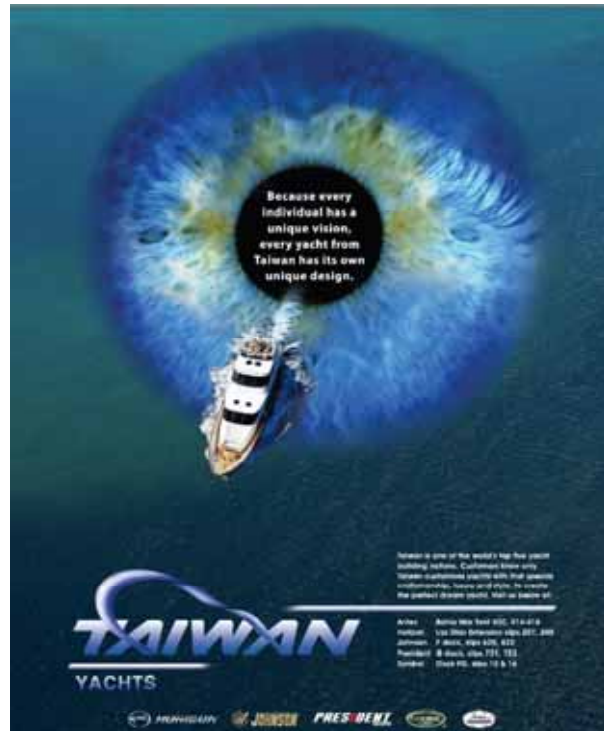
遊艇產業對台灣的價值並不只有在產值 (與世界名人交往建立民間友誼--- 是最好的國民外交)



14

台灣遊艇產業是：

不景氣中可獨樹一幟，
最有發展潛力的傳統產業。



15

四十年的變化造就了什麼樣的遊艇產業特性？

自由發展，訝異的結果。

- 沒有國內市場的助力，卻發展成世界出口遊艇艘數最多的國家。
- 傳統勞力密集工業，但卻可以從快速衰退中轉型而再出發。
- 鮮有政府保護、輔導或協助而得以自力行銷國際的造船業。
- 完全以外銷為導向，從不斷的嘗試錯誤中自行研發累積豐富的造船技術。
- 具有國際行銷經驗多年，是少數可以發展國際化的中小企業。
- 近年並未受不景氣影響，仍可維持逆勢成長並提供數千人的相關工作機會。
- 在亞洲地區無可匹敵的表現，遠勝過日本並對歐美百年船廠造成直接威脅。
- 生命力最旺盛的造船工業，未來在台灣仍具有極大的發展空間與潛力。

16

可以提供大量就業機會



17

提升台灣產品形象(船展及媒體)



18

從世界遊艇產業的角度，評估現階段台灣遊艇的資源強度？ 有哪一些進步的現象值得一提？誰有貢獻？

- 船廠的努力：
 - 製造能力與遊艇品質近年來大幅提升。
 - 自有品牌與直接參與市場行銷的比例增加。
 - 認知與建立專業分工與全方位系統整合現象增加。
 - 船廠之間的产品區隔增大，沒有惡性競爭的現象。
- 供應商的努力：
 - 供應鏈體系比以往專業而完整。
 - 與研究設計單位互動增加，技術提升。
- 學研單位的努力：
 - 參與產品開發提升基本性能。
 - 與業界配合開發核心技術。
 - 提供業界各項技術支援。
 - 培養訓練募集業界所需之人力資源。
- 政府的努力：
 - 公部門相對以往較重視產業發展並給予較多關懷。
 - 鼓勵海上休閒活動，奠定未來可能的本地商機。
 - 基礎建設的投入，相較於以往積極有效。

19

為什麼台灣遊艇會越做越大？主要是什麼樣的原因？

大型遊艇市場需求近五年大幅增加

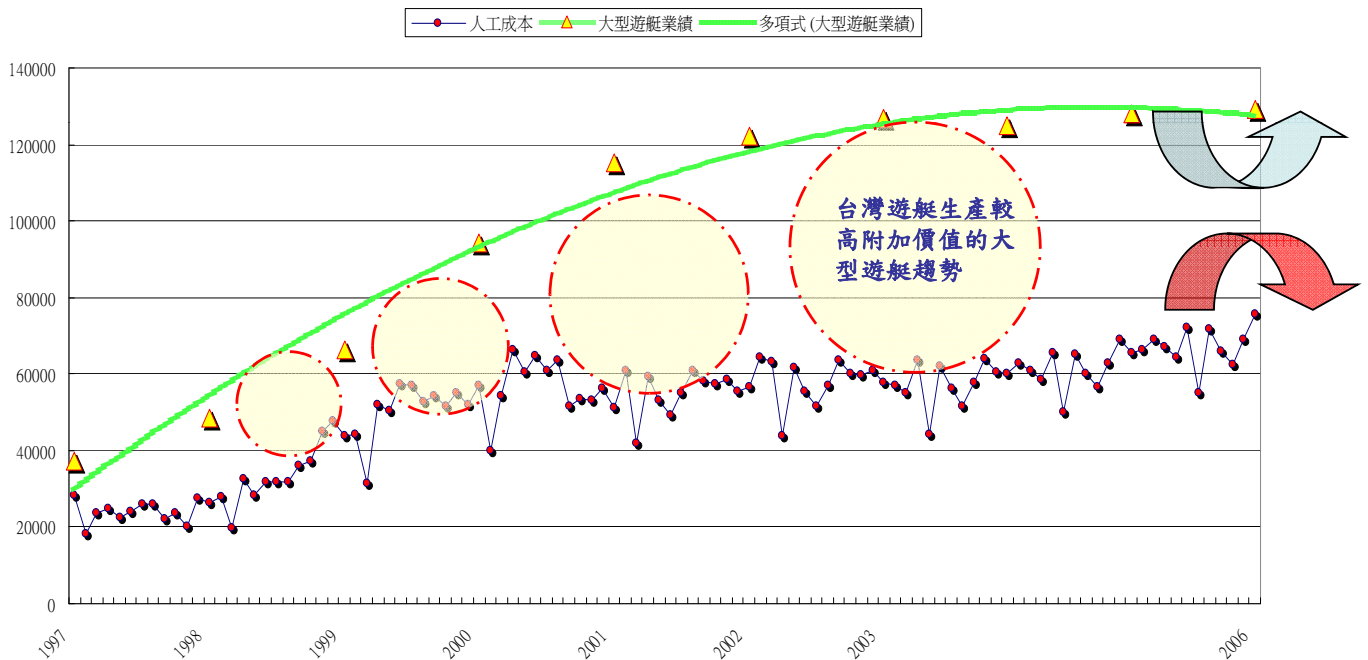


大型遊艇生產國家有限台灣屬新加入者

Country	Total Length	Average Length	No. of Projects	2006 Rank
1 Italy	39,104'	113'	347	1
2 United States	13,056'	127'	103	2
3 The Netherlands	8,965'	166'	54	3
4 United Kingdom	5,612'	94'	60	4
5 Germany	5,598'	254'	22	5
6 Taiwan	4,269'	97'	44	7
7 New Zealand	2,198'	137'	16	9
8 France	2,029'	119'	17	10
9 Turkey	1,728'	144'	12	-
10 China	1,435'	110'	13	6

Reference : 2007 Order book, by the editors of ShowBoats International

大型FRP遊艇附加價值的變化(售價vs工資)



21

台灣遊艇發展趨勢及未來應該注意的課題為何?

- 建立最佳化，小而美的組織競爭規模。
- 改變生產模式，落實產業專業分工的發展。
- 建立遊艇文化與政府基礎建設共用資源的投入。
- 保留固有的工藝水準，同時研發導入新科技的競爭力。
- 思考產品發展趨勢，與競爭對手間的取代與被取代性。
- 高素質人力資源投入遊艇產業，注意銜接性與時機的掌握。
- 中國大陸的追趕，先進國家的擠壓，凸顯台灣的產品定位。
- 系統整合能力與國際化品牌價值的建立，強化通路的掌握。
- 保留一定客製化的彈性能力，同時充分考量管理層面的負擔。
- 提升產品供應鏈中的服務價值，建立跨領域並跨國運作的可能性。

23

2007“管理中心”成立集團化整合管理

2006 成立“快藝系統傢俱股份有限公司”負責製造遊艇內部傢俱

2005 成立“高港遊艇股份有限公司”負責生產豪華客製化巨型遊艇,並開發Premier系列船型

2001 成立 “鴻洋遊艇股份有限公司” 負責製造70呎以下” Horizon” 船型, 並開發Vision系列船型

2000 成立”先進複合材料股份有限公司”負責生產各型船模

1999 引進新專利” SCRIMP”真空注入一體成型技術

1998 成立CIS委員會，推動企業形象及文化；針對美國市場開發一系列船型

1996 推行ISO品保系統, 開始量產大型遊艇

1995 與義大利設計師合作設計開發ELEGANCE系列船型行銷歐洲

1993 開始轉型，朝高附加價值的大型遊艇發展

1991 自創品牌HORIZON; 針對日本市場開發一系列釣魚船型

1989 開發歐洲及日本市場; 與瑞典設計師合作設計歐式船型; 通過DNV認證 正式打開歐洲市場

1987 嘉鴻遊艇公司成立

1987 1988 1989 1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 >>>>>>>>>>

到 員工1000人的集團組織



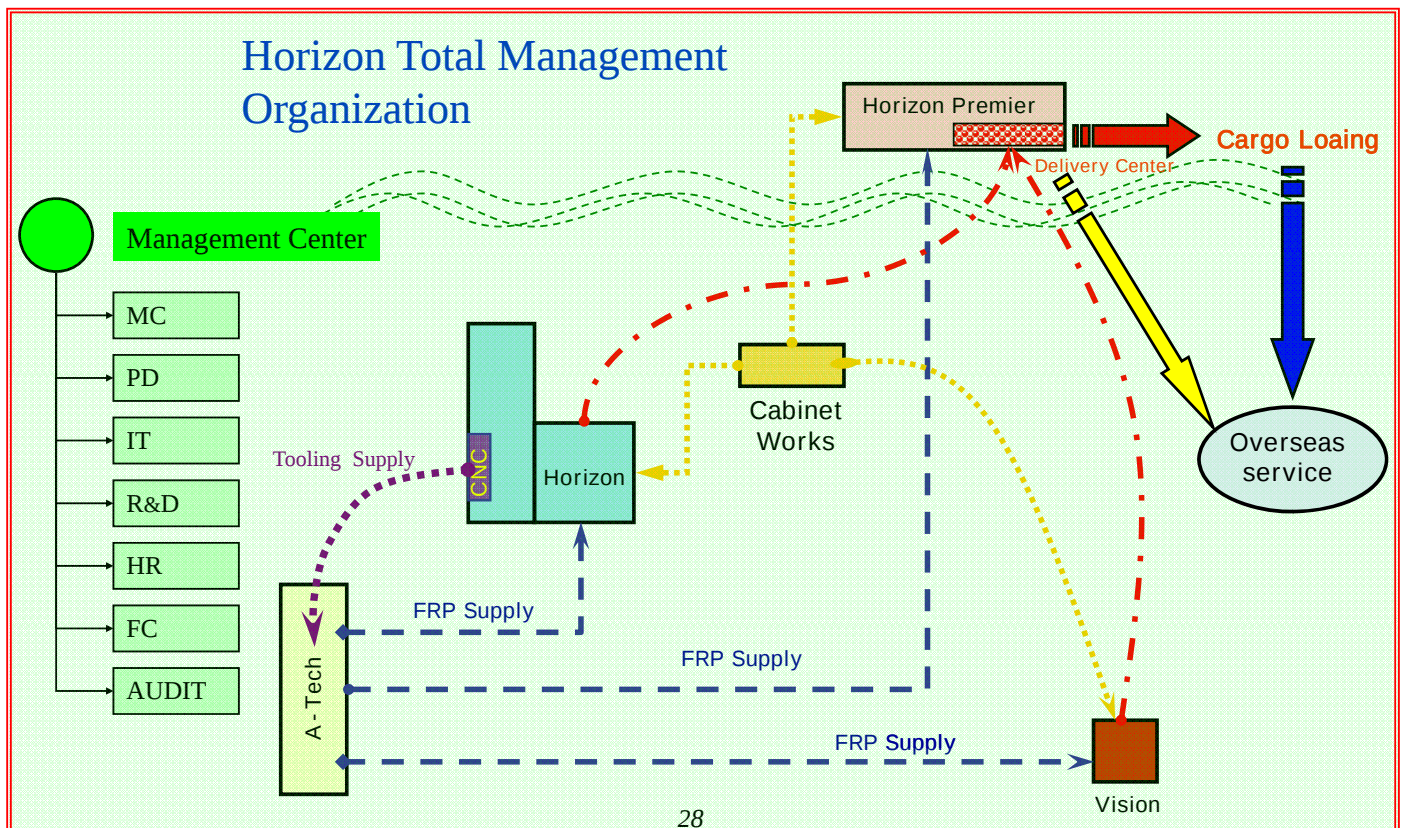
Horizon Yachts 21 years from 40' to Mega



集團組織 Horizon Group



27



28

嘉鴻公司以自有品牌產能世界排名第六

YACHTS

INTERNATIONAL
MAGAZINE



World Top 20 Builders—Yachts Over 80'

	Name of Builder	Number of Projects	Total Feet	Last Year's Rank
1.	Azimut-Benetti	72	8829'	1
2.	Rodriguez Group	66	7364'	3
3.	Ferretti Group	67	6602'	2
4.	Royal Denship	30	3047'	21
5.	Sunseeker	25	2272'	6
6.	Horizon	21	1936'	10
7.	Fipa (Maiora)	17	1762'	8
8.	Heesen	13	1756'	12
9.	Trinity	11	1744'	7
10.	Thyssenkrupp	5	1671'	28
11.	Lurssen	7	1668'	4
12.	CMI	12	1568'	12
13.	Sensation	9	1525'	25
14.	Westport	12	1486'	14
15.	Feadship	7	1385'	5
16.	Christensen	8	1259'	15
17.	San Lorenzo	13	1212'	-
18.	Kha Shing	12	1170'	9
19.	Palmer Johnson	8	1006'	24
20.	Amels	5	967'	11

- 廣告時間

我的職涯發展與企業經營

由實習生到集團執行長的過程。

- 大學實習課程中的一段無計畫性的工讀生開始(21歲)。
- 服完兵役之後的第一個品管員工作(24歲)。
- 嘉信遊艇廠四年現場工程師的磨練(28歲)。
- 轉換跑道成為船東代表一年的歷練(29歲)。
- 與舊老闆合夥，成立嘉鴻遊艇，製造部門廠長(30歲)。
- 八年間由主管生產的廠長到全面管理的公司總經理(38歲)。
- 另十年後由單一公司總經理到集團公司(總裁)執行長(50歲)。

31

談工作態度

(成果=能力 X 努力 X 態度)

- 放下身段學功夫，人人皆我師。
- 不要成為他人的負擔。
- 接受新挑戰捨我其誰。
- 換工作不如換心情。
- 不斷追求自我成長。
- 別人對你的態度是你對別人態度的反射。



32

一念之間足以產生極大改變的思維

- 是幻想還是理想？
- 是價值還是價格？
- 是專精還是博學？
- 是對事還是對人？
- 是挫折還是挑戰？
- 是師傅還是技術員？
- 用不同的角度思考？
- 是要膽大還是要心細？
- 是好高騖遠還是前瞻？
- 是過程重要還是結果重要？
- 當增值而不是折舊的資產？
- 機會可以等待，時間不可以浪費。
- 一步一腳印。
- 了解情勢比人強。
- 掌握速度的關鍵。
- 重視失敗的經驗。
- 培養有用的態度。
- 先對自己交代。
- 隨時保有危機意識。
- 立足天下放眼看台灣。
- 有教訓的學習比較會成長。
- 是營利事業不是慈善事業。
- 千秋萬世功不在我。

我個人的領導經驗與心得

- 旺盛的企圖心(熱情)。
- 紮實的實作技能(專業)。
- 萬世英雄的氣概(形象)。
- 勇於拔槍的將軍(果斷)。
- 平衡權力的能耐(穩定)。
- 面對挫折承擔錯誤(自省)。
- 佔了上風就不要強調(謙讓)。
- 對公司作競爭力分析(前瞻)。
- 將在外君命有所不受(授權)。
- 求同與求和像個指揮家(和諧)。
- 員工了解與感受的差異(教育)。
- 人生就像一盒阿甘巧克力(樂觀)。

因此你會發現：

- 你在同業中的表現不會太差。
- 對員工而言你是好的傾聽者。
- 對股東而言你的提議易被採納。
- 你處理事情比較冷靜不易衝動。
- 你比較不會睡不著或吃不下。
- 你比較會舉例說故事。
- 你會有一群跟隨者。

對社會新鮮人的學習建議

(為未來的領導機會做準備)

- 培養人際關係，使進一步擴充自己的事業基礎與視野。
- 培養多元能力，使進一步透過其他資源增加自己能量。
- 培養經常自省的能力，使不斷進步永遠領先追隨者。
- 培養表達與溝通能力，使進一步擁有談判與協調的技能。
- 培養面對挫折的能力，使進一步擁有反敗為勝的能耐。



35

報告完畢

Q & A

36