

## 第二次初階課程授課紀錄

授課時間	民國 97 年 9 月 17 日 (星期三) 下午 1:15 至 3:05		
授課地點	行政大樓四樓演第一會議室		
授課師資	呂佳揚	紀錄	林素如
出席學生	94 人		
缺席學生	0 人		
授課大綱	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 遊艇美的內涵 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> </ul> </li> <li>• 遊艇產業概說與台灣的角色 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 台灣遊艇傳統手藝與現代技術的結合</li> <li>- 展現具全球競爭力的外形與性能</li> <li>- 引進最現代的設計，掌握全球遊艇市場流行趨勢</li> <li>- 精緻的內裝與舒服的設計，凸顯絕佳工匠傳統技藝</li> <li>- 台灣遊艇已發展出完整的製程系統整合能力</li> </ul> </li> <li>• 嘉鴻集團的發展</li> <li>• 我的職涯發展與企業經營及我個人的領導經驗與心得</li> <li>• 對社會新鮮人的學習建議</li> <li>• Q &amp; A</li> </ul>		

## 內容目錄

一、 演講海報	-----	<u>第 2 頁</u>
二、 師資簡介	-----	<u>第 3 頁</u>
三、 演講簡報	-----	<u>第 4 頁</u>
四、 課程照片	-----	<u>第 9 頁</u>
五、 演講內容	-----	<u>第 11 頁</u>

## 一、演講海報



敬邀您參加

教育部補助大學校院培育海洋科技實務人才計畫  
初階實務課程-船廠經營實務

# 臺灣的遊艇工業

## 呂佳揚

嘉鴻遊艇集團執行長

97年9月17日

下午 1:15 至 3:05

行政大樓四樓第一會議室

國立高雄海洋科技大學造船工程系 敬邀



## 二、師資簡介

中文姓名	呂佳揚	公司電話	(07)802-1203	
E-mail	info@horizonyacht.com			
主要學歷				
畢業學校	國別	主修學門系所	學位	起迄年月
國立海洋大學	台灣	造船系	學士	65年 - 69年
現職及與專長相關之經歷 (由最近工作經驗依序往前追溯)				
公司名稱	部門	職稱	起迄年月	
嘉鴻遊艇(股)公司		總經理	76年2月迄今	
先進複材科技(股)公司		董事長	89年8月迄今	
鴻洋遊艇(股)公司		董事長	90年2月迄今	
嘉鴻集團		執行長	94年6月迄今	
本計畫中負責項目				
<p>初階實務演講課程：</p> <p>主題：臺灣的遊艇工業</p> <p>日期：97年9月17日</p> <p>時間：下午1：15至3：05</p> <p>地點：行政大樓四樓第一會議室</p>				

### 三、演講簡報

 <p>(台灣遊艇產業發展與企業領導經驗分享)</p> <p>報告人: 呂佳揚 嘉鴻遊艇總經理 2008 Sep. 17</p>	 <p>報告人: 呂佳揚</p> <p>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</p>
 <p>報告大綱:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 遊艇產業概況與台灣的角色.</li> <li>• 嘉鴻集團的發展.</li> <li>• 我的職涯發展與企業經營.</li> <li>• 我個人的領導經驗與心得.</li> <li>• 對社會新鮮人的學習建議.</li> <li>• Q &amp; A</li> </ul>	 <p>這是台灣生產的遊艇無一不50呎的英艦之傳聞私人豪華遊艇</p> 
 <p>遊艇美的內涵-----</p> <p>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。</p>  <p>可以在溫暖的熱帶</p>  <p>可以在寒冷的極地</p>	 <p>遊艇美的內涵-----與生活結合的心靈觸動之美</p>  <p>可以一個人</p>  <p>可以一群友人</p>  <p>可以一家人</p>
 <p>四不同的生活型態</p> 	 <p>Celica International Billfish Tournament</p> 

<p> 嘉鴻集團</p> <p>四十幾年努力 台灣遊艇傳統手藝與現代技術的結合</p>  <p>9</p>	<p> 嘉鴻集團</p> <p>展現具全球競爭力的外形與性能</p>  <p>10</p>
<p> 嘉鴻集團</p> <p>引進最現代的设计，掌握全球遊艇市場流行趨勢</p>  <p>11</p>	<p> 嘉鴻集團</p> <p>精緻的內裝與舒服的设计，凸顯絕佳工匠傳統技藝</p>  <p>12</p>
<p> 嘉鴻集團</p> <p>台灣遊艇已發展出完整的製程系統整合能力</p>  <p>13</p>	<p> 嘉鴻集團</p> <p>遊艇產業對台灣的价值並不只有在產值 (與世界名人交往建立民間友誼--- 是最好的國民外交)</p>  <p>14</p>
<p> 嘉鴻集團</p> <p>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。</p>  <p>15</p>	<p> 嘉鴻集團</p> <p>四十年的變化造就了什麼樣的遊艇產業特性？ 自由發展，游異的結果。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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。</li> <li>• 傳統勞力密集工業，但卻可以從快速衰退中轉型而再出發。</li> <li>• 鮮有政府保護、輔導或協助而得以自行行銷國際的造船業。</li> <li>• 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。</li> <li>• 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。</li> <li>• 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。</li> <li>• 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。</li> <li>• 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。</li> </ul> <p>16</p>

HORIZON 嘉鴻集團

### 可以提供大量就業機會

17

HORIZON 嘉鴻集團

### 提升台灣產品形象(船展及媒體)

18

HORIZON 嘉鴻集團

### 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。
  - 船廠之間產品區隔增大，沒有惡性競爭的現象。
- 供應商的努力：
  - 供應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。
  - 與業界共同開發核心技术。
  - 提供業界各項技術支援。
  - 培養訓練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

HORIZON 嘉鴻集團

### 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	2004 Rank
1 Italy	39,304	113	247	1
2 United States	12,056	127	102	2
3 The Netherlands	8,965	106	54	3
4 United Kingdom	5,817	94	80	4
5 Germany	5,598	254	22	5
6 Taiwan	4,269	97	14	7
7 New Zealand	2,198	137	16	8
8 France	2,029	119	17	10
9 Turkey	1,728	144	12	-
10 China	1,426	110	13	6

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

20

HORIZON 嘉鴻集團

### 大型FRP遊艇附加價值的變化(售價vs工資)

21

HORIZON 嘉鴻集團

### 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。

22

HORIZON 嘉鴻集團

### 嘉鴻集團簡介

23

HORIZON 嘉鴻集團

### 集團發展大事紀

24

HORIZON 嘉鴻集團

到 員工1000人的集團組織

HORIZON 嘉鴻集團

Horizon Yachts 21 years from 'to Mega

HORIZON 嘉鴻集團

集團組織  
Horizon Group

嘉鴻遊艇廠	先進複合材料廠	海洋造船廠	高雄造船廠	儀器系統研究所
42,000 平方公尺 320 人 創立於1987	23,140 平方公尺 300 人 創立於 2000	15,000 平方公尺 250 人 創立於 2001	24,000 平方公尺 120 人 創立於 2005	5,300 平方公尺 20 人 創立於 2006

HORIZON 嘉鴻集團

Horizon Total Management Organization

HORIZON 嘉鴻集團

嘉鴻公司以自有品牌產能世界排名第六

YACHTS MAGAZINE

Rank	Name of Builder	Number of Projects	Value, \$M	Last Year's Rank
1.	Alumi-Beretti	72	9507	1
2.	Boulogne Group	66	7264	3
3.	Ferrato Group	67	6632	2
4.	Royal Denship	20	2047	0/1
5.	Sunseeker	25	2072	5
6.	Horizon	21	1938	10
7.	Bayliner	17	1762	6
8.	Hansen	13	1758	12
9.	Tringa	11	1364	7
10.	ThyssenKrupp	5	1671	26
11.	Larsen	7	1668	4
12.	G&B	13	1658	12
13.	Sensation	9	1529	25
14.	Viking	12	1488	14
15.	Feadship	7	1385	5
16.	Christiansen	6	1299	15
17.	Sun Luzzati	13	1212	-
18.	Riva Shag	12	1170	9
19.	Palmer-Johnson	8	1026	24
20.	Amels	5	967	11

HORIZON 嘉鴻集團

廣告時間

HORIZON 嘉鴻集團

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)。

HORIZON 嘉鴻集團

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。

<p style="text-align: center;"><b>一念之間足以產生極大改變的思維</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 是幻想還是理想?</li> <li>● 是價值還是價格?</li> <li>● 是專精還是博學?</li> <li>● 是對事還是對人?</li> <li>● 是挫折還是挑戰?</li> <li>● 是師傅還是技術員?</li> <li>● 用不同的角度思考?</li> <li>● 是要膽大還是要心細?</li> <li>● 是好高騖遠還是前鋒?</li> <li>● 是過程重要還是結果重要?</li> <li>● 當增值而不是折舊的資產?</li> <li>● 機會可以等待，時間不可以浪費。</li> <li>● 一步一腳印。</li> <li>● 了解情勢比人強。</li> <li>● 掌握速度的關鍵。</li> <li>● 重視失敗的經驗。</li> <li>● 培養有用的態度。</li> <li>● 先對自己交代。</li> <li>● 隨時保有危機意識。</li> <li>● 立足天下放眼看台灣。</li> <li>● 有教訓的學習比較會成長。</li> <li>● 是營利事業不是慈善事業。</li> <li>● 千鈞萬成功不在我。</li> </ul> <p style="text-align: center;">33</p>	<p style="text-align: center;"><b>我個人的領導經驗與心得</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 旺盛的企圖心(熱情)。</li> <li>- 紮實的實作技能(專業)。</li> <li>- 萬世英雄的氣概(形象)。</li> <li>- 勇於拔槍的將軍(果斷)。</li> <li>- 平衡權力的能耐(穩定)。</li> <li>- 面對挫折承擔錯誤(自省)。</li> <li>- 佔了上風就不要強調(謙讓)。</li> <li>- 對公司作競爭力分析(前瞻)。</li> <li>- 將在外君命有所不受(授權)。</li> <li>- 求同與求和像個指揮家(和諧)。</li> <li>- 員工了解與感受的差異(教育)。</li> <li>- 人生就像一盒阿甘巧克力(樂觀)。</li> </ul> <p style="text-align: center;">34</p> <p style="text-align: right;"><b>因此你會發現:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>你在同黨中的表現不會太差。</li> <li>對員工而言你是好的傾聽者。</li> <li>對股東而言你的提議易被採納。</li> <li>你處理事情比較冷靜不易衝動。</li> <li>你比較不會睡不著或吃不下。</li> <li>你比較會舉例說故事。</li> <li>你會有一群跟隨者。</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>對社會新鮮人的學習建議</b> (為未來的領導機會做準備)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 培養人際關係，使進一步擴充自己的事業基礎與視野。</li> <li>● 培養多元能力，使進一步透過其他資源增加自己能量。</li> <li>● 培養經常自省的能力，使不斷進步永遠領先追隨者。</li> <li>● 培養表達與溝通能力，使進一步擁有談判與協調的技能。</li> <li>● 培養面對挫折的能力，使進一步擁有反敗為勝的能耐。</li> </ul>  <p style="text-align: center;">35</p>	<p style="text-align: center;"><b>報告完畢</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Q &amp; A</b></p> <p style="text-align: center;">36</p>



### 四、課程照片

97年9月17日：台灣遊艇產業發展與企業領導經驗分享



介紹今日課程及講師



介紹今日課程及講師



講師—呂佳揚執行長



學生上課情形(一)



呂佳揚執行長演講



學生上課情形(二)



呂佳揚執行長介紹嘉鴻建造遊艇



學生上課情形(二)

	
<p>學生提問(一)</p>	<p>學生提問(二)</p>
	
<p>學生提問(三)</p>	<p>學生提問(四)</p>
	
	<p>呂佳揚執行長回答學生問題</p>

## 五、演講內容

在船廠經營管理方面我雖然談不上最有經驗，但最起碼我也有二三十年花在船廠上面，一開始先播放我公司的形象廣告影片給大家欣賞，先有個概念再來講台灣船廠的發展；我也是學造船出身的，也是跟大家踏入社會是一樣，要由最基層的工開始做起，所以大家應該會有興趣我的發展是一個什麼樣的情形，所以今天我的報告就是由這二個方向來談。第一個要談的是產業的發展，我是一個集團的執行長也是很多公司的總經理跟董事長。今天要談的是遊艇產業的發展、嘉鴻公司的發展與我個人的發展，跟我個人心得的分享。

什麼是遊艇，相信大家都還不是很清楚，高雄的愛之船大家有沒有坐過，這算不算一般我們在談的遊艇呢？就像麗星遊輪一樣，它也不是遊艇，它是遊輪。那什麼是遊艇呢？是要由大小、還是由它的功能、還是外形來看，這些都不足以代表，所以我們可以這樣定義，只要是遊玩的船就可以稱之遊艇。但我們還是希望大家瞭解台灣到底在做那些遊艇，像美國的這艘船是賽艇，純粹是比賽用的，有人是將他稱為遊艇但它尺寸比較小，台灣生產的遊艇主流大約都 50-150 呎間。所以說台灣的遊艇是可定義在這個範圍內，但其實它是可超出這個範圍的，這是我們對台灣遊艇初步的認識。

遊艇的作用是什麼，我們由圖上可以出這艘船，一艘是在加勒比海，一艘是在寒冷的地方，同一艘船可以在二個不同的地方使用，這表示的是它是一種生活中形態，它可以在很熱的地方也可以在很冷的地方，它是在過程創造生活上美好的回憶。但台灣人很少有這樣的機會，所以你可以跟一群人或一家人去玩遊艇，powerpoint 上看到的是我們台灣民眾比較缺乏的，台灣遊艇的發展是一種傳統手藝跟現代技術的結合，這是全台灣最大的 CNC，有三十米長，可以一次將一條船成型出來，這是最先進的技術，所以我們有能力去做像這樣大的船，這是外觀的部分，至於內裝的部分以做到很豪華有各種形式，各位現在所以看到的都是我公司造的船，可以有各種不同的設計。這是一艘一百三的遊艇，今年剛下水，可以說是目前台灣最大的遊艇，所以台灣遊艇的發展是有系統的，目前國內很多的造船系都改成系統工程系，其實是有點道理，造船是一種系統的工業，由設計、製造、外殼、內裝到測試，均需在一個工廠裡完成。現在圖片上所看到的是廠內的測試跟海上的測試，到交船及客戶的手中，這整個 cycle 就是一個完整的系統。

遊艇產業的特殊性並不是 B to B，而是 B to C 是商業到消費者，所

以你面對的客人都是頂級的客人，故這是一個非常有發展潛力的傳統產業，我們發展四十年到底有何特性呢？它是一個自由的發展而有很訝異的結果，這個產業的發展並沒有政府的優惠措施或是對外獎勵，但業界大家也都非常爭氣，所以才有今天的成績，沒有國內的市場但成為世界第六出口國，雖然是勞力密集但產值也很高，雖然沒有政府的保護但可以做國際行銷。這是一個很特殊的景象，台灣的人並不會使用船，可是他確做了很多船，很多人不了解以為台灣因為是海島的關係，應該很會開船，但實際上台灣是不會開船的，只是會製造船而已，這也是一個奇跡。

造船工業是一個生命力很旺盛的工業，木來在台灣還有很大的發展潛力，我們都知道造船是需要體力，這是我們公司辦的運動會，我們用了很多的外籍新娘，他們不是外勞而是新台灣人，另外我們公司也參加了很多展覽。

從世界遊艇產業的角度，下列的進步現象是值得一提的，如船廠的努力、供應商的努力、學研單位的努力及政府的努力。為什麼台灣遊艇會越做越大，主要的原因是大型遊艇市場需求近五年大幅增加，以及大型遊艇生產國家有限，台灣是屬新加入的，在 2007 台灣是排名第六，到了 2008 就排名第五了。遊艇雖屬勞力密集的工業，但以大型遊艇而言，大型的遊艇其附加價值就越大，要如何將售價賣的更高，那就是將附加價值提的更高。

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。

再來就是介紹嘉鴻集團的部分，這是嘉鴻集的 LOGO，這個英文字的意思就是地平線，嘉鴻集團由 1987 年成立，由 100 人的公司成長到目前是 1000 人的集團組織，製造的船由很小的船到目前很大的船，我們旗下有五間公司，有嘉鴻遊艇廠，先進複合材料廠，鴻洋遊艇廠，高港遊艇廠及快藝系統傢俱廠，各司不同的角色，嘉鴻是做七十到一百二十呎的船，鴻洋是做七十呎以下的船，高港是做一百三以上的船，大的船廠房需較大所以他在旗津，另外先進是提供 FRP 船殼跟甲板給其他船廠，快藝傢俱是提供傢俱。我們另設一管理中心來管理旗下的公司，嘉鴻公司最好的世界排名是第六。以上是我們公司的介紹。

再來是我個人的資歷，目的是給大家一點激勵，我希望同學們的心態要比較正確，船廠有很多工作，每個員工只是扮演不同的角色而已，大家在工作上面要抱持一個比較積極正面的態度，現的年輕人往往不知道畢業後要做什麼，我曾經是一個實習生，我大三升大四的暑假到嘉慶實習，要有信心也要有好奇心，我是白手起家會主動去尋求一些東西，積極正確的態度是非常重要的，服完兵役後就當品管員，再到嘉信做了四年的工程師，離開公司去當船東代表驗船，這是真正的轉捩點，再來就是跟舊的股東合夥開船廠而當了廠長，那時景氣非常好，也是一個非常好的時機，特別是年輕人你要好好的去抓住一個機會，否則當機會來了你也抓不住，我當了八年的廠長到了三十八歲當了總經理，在這之前我有這麼長的現場經驗，所以可以曉得每個現場所發生的細節，一直到現在發展成一個集團的公司，目前有一千三百個人，在這中間有一個很重要的心境路程，希望利用這個機會跟大家分享，最重要的是工作上的態度， $成果 = 能力 \times 努力 \times 態度$ ，別人對你的態度是你對別人態度的反射，別人對你的態度有一半是你對別人的態度所產生的。一念之間足以產生極大改變的思維，大家或許看我是一個很成功的企業家，但我們要警惕啊，成功的企業家跟失敗的商人是只有一線之隔，今天表面的光鮮人家認為你是成功的企業家，但或許有些原因你無法繼續經營下去，人家就會認為你是失敗的商人，這二個名詞是如此的極端，但他們的時間差只有一天而已，所以不要浪費青春及時間，要適時的做準備，以備機會的到來，才可適時抓住。要當增值而不是折舊的資產，大家都說員工是公司最大的資產，這句話只說對一半，員工要如何讓自己保持在增值當中。

我個人的領導經驗與心得，是要有旺盛的企圖心(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：

- 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。

我今天跟大家報告這裡，謝謝大家。