

國立屏東商業技術學院

企業管理系

學生專題論文

嘉鴻集團的競爭策略

指導老師：張秋菊 博士

學生：方慈安 高羽樓

陳佳妤 龔靖雯

林曼絹

中華民國：一〇二年十二月

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	4
第三節 研究目的.....	5
第四節 研究架構.....	6
第二章 文獻探討	7
第一節 產業聚落的定義及分類.....	7
第二節 競爭策略.....	16
第三節 高雄地區遊艇產業聚落.....	21
第三章 嘉鴻集團簡介及競爭策略分析	25
第一節 嘉鴻集團.....	25
第二節 競爭策略分析.....	31
第三節 SWOT 分析.....	34
第四節 SWOT 交叉分析.....	35
第四章 結論與建議	36
第一節 結論.....	36
第二節 建議.....	40
附錄	43
附錄一 訪談內容逐字稿.....	43
附錄二 參考文獻.....	51

圖目錄

圖 1.地理聚落的基礎	9
圖 2.市場、企業、產業群聚的關係模式改變.....	11
圖 3.南星計畫位置圖	13
圖 4.高雄地區遊艇製造產業鏈結構(以製程作業)示意圖.....	21
圖 5.高雄遊艇聚落	24
圖 6 嘉鴻集團成員	25
圖 7 設計+生產+銷售型經營模式	30
圖 8 高雄聚落發展示意圖.....	37
圖 9 遊艇產業之五力分析圖.....	38
圖 10 轉型策略.....	40
圖 11 嘉鴻集團與法蘭瓷合作推出聯名遊艇.....	41

表目錄

表 1.2011~2013 年全球大型遊艇建造商排名	1
表 2.嘉鴻公司歷程	26
表 3.嘉鴻主要產品	28

第一章 緒論

第一節 研究背景

目前台灣生產的遊艇，以 50 至 150 英尺間的私人豪華遊艇為主，近年來也越來越多顧客訂製 100 英尺以上的大型遊艇。台灣憑著精良的技術、優勢的價位及客製化的服務，打響了國際知名度與產品形象，更躋身亞洲第一大遊艇生產國，並有「遊艇王國」之美譽。

近三年來台灣在全球遊艇業製造商的排名，交出了亮眼成績，除了訂單量的增加，製造的總長度也隨之成長，代表了台灣的技術逐漸成熟與穩定。

表 1.2011~2013 年全球大型遊艇建造商排名

年度	2011		2012		2013	
	國家	Total(ft)	國家	Total(ft)	國家	Total(ft)
1	義大利	37,400	義大利	38,061	義大利	34,581
2	荷蘭	11,063	荷蘭	10,085	荷蘭	11,684
3	土耳其	9,334	土耳其	9,530	土耳其	9,112
4	美國	8,424	美國	8,980	美國	8,547
5	英國	5,511	英國	4,522	英國	6,139
6	德國	4,826	德國	4,467	台灣	4,272
7	台灣	3,438	台灣	3,707	德國	4,052
8	中國	2,752	中國	3,168	中國	2,747
9	法國	1,932	法國	1,532	阿拉伯 聯合大公國	1,995
10	紐西蘭	1,532	紐西蘭	1,505	法國	1,476

資料來源：參考 ShowBoats 官方網站本研究整理之

台灣以高雄地區作為遊艇製造中心，無論是從廠商家數、年產值，都是居於全台之冠，更在全世界單一個別廠家接單量排行榜上，就有三家高雄地區的製造商名列前二十大，面對全球化的資訊經濟時代，由高雄生產的遊艇，成功地與全世界遊艇市場直接對話。

以下為「經濟部技術處」委託「財團法人中衛發展中心」所提出的遊艇產業研究，將台灣遊艇製造業的發展過程，以下分為六個階段：

1. 萌芽期(1960~1964)

美軍使用自行設計圖，利用台灣廉價及精良的木工技術，製作小型遊艇遊玩，深受台美軍喜愛，外銷美國西海岸，打開台灣遊艇事業在美國知名度。

2. 發展期(1965~1979)

為因應遊艇需求量的提昇，台灣的遊艇業者由木製遊艇改為可快速生產的玻璃纖維強化塑膠(Fiber Reinforced Plastic, FRP)，是一種以高分子環氧樹脂為基體，玻璃纖維強化塑膠或碳纖維等為增強體，經過複合工藝而製成的複合材料。。

1972年，國產遊艇在歐洲遊艇大賽備受矚目，在歐洲市場打開知名度。此階段期間遊艇製造廠生產設備已較具規模，造船技術較先前更為熟練，生產品質亦較為提高。

1977年約有40餘家遊艇製造公司，外銷區大部分集中在美國佔60%，其次為歐洲市場佔15%，加拿大和澳洲各佔10%。

3. 成長期(1980~1988)

1980 年代，台灣曾經有「遊艇王國」之稱。

政府以聯合船舶設計發展中心及科技專案，投入我國的造船業，對製造商船、遊艇、特用船艇都從設計著手，而建立我國自行造船的完整能力。

1980 年受到第二次石油危機影響，使得最大外銷市場美國，需求量大減，外銷數量減炒，呈現負成長。

1981 後，市場好轉，每年以 10%~20% 比穩定成長，成為我國高價位外銷產品之一。

4. 衰退期(1989~1994)

1990 年代後，在北美市場萎縮、台幣升值等不利因素下，遊艇外銷量急速縮減，將近 70% 的遊艇廠因此倒閉。

5. 轉型期(1995~1998)

朝向大型化、高價值發展，提高遊艇的附加價值。

轉型期間，年產量約在 250 艘上下，但年產值正漸漸提昇，產品單價稍稍上揚，廠商生產的遊艇出口亦在逐漸轉變中。

6. 再成長期(1999~迄今)

2000 年後，遊艇業界集思轉型、分散市場，訂單以客製化高價豪華遊艇為主要，逐漸為遊艇業尋回國際競爭力。

2003 年平均單價在十餘年間成長 4% 以上。

主要出口中心而言，北部區域已基隆港為出口中心，南部區域以高雄港為出口。

現今台灣遊艇業因技術成熟，對於遊艇設計，生產，行銷已建立一套完整的體系，所以不再以代工為主，而是各家公司自立門戶，獨創自有品牌，例如嘉鴻集團的 Horizon、嘉信遊艇股份有限公司的 Monte Fino、東哥企業股份有限公司的 Ocean Alexander，再加上高雄市政府積極推動「南星計畫」整合高雄市遊艇產業之供應鏈，形成地理的專業化聚落，加強了上下游整合及積極轉型帶動下，產業發展以高附加價值、客製化豪華遊艇外銷為主。

第二節 研究動機

在國外的報章雜誌甚至是電影，經常看到遊艇的場景，讓我們不禁聯想到台灣「遊艇王國」之稱，著手進行資料蒐集，了解台灣遊艇產業概況，發現此產業網絡活動聚集。因鄰近工業區和高雄港，再加上氣候環境優良，讓大部分的遊艇公司皆位於高雄臨海工業區，其主要五金零件商也在鄰近，因此形成了一個產業聚落，也打響高雄「海洋之都」的名號。

近期高雄市政府推廣的南星計畫裡，其目的就是為了將遊艇產業的上中下游做整合，把產業規劃在同一個區域裡進行合作，藉以創造遊艇專業聚落，而本研究主要探討的對象為，台灣第一大的遊艇公司－嘉鴻集團。

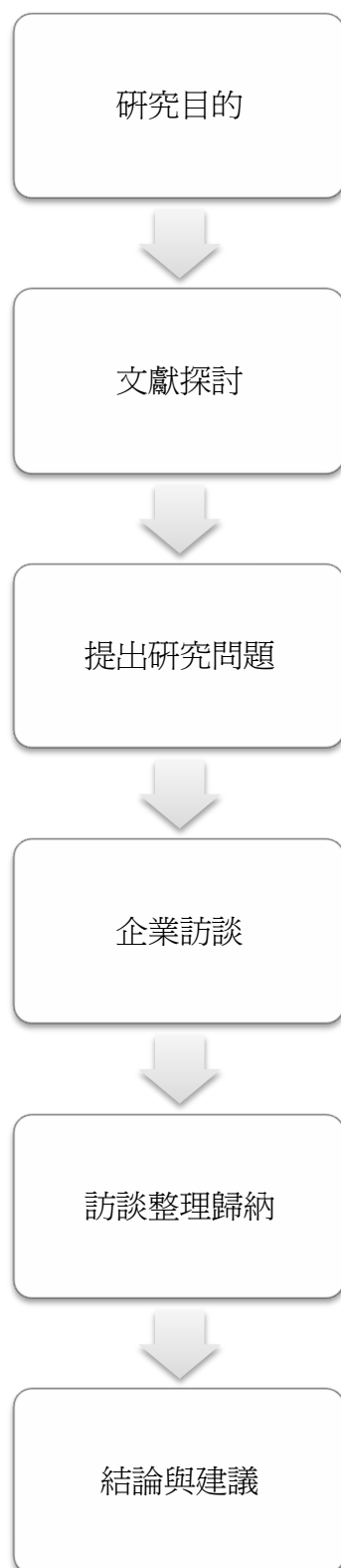
因遊艇產業在現今社會中蓬勃發展，而嘉鴻集團又是在近幾十年才興起，因此我們想了解嘉鴻集團，如何在其他歷史悠久的遊艇廠商中脫穎而出，了解其競爭策略是為何。

第三節 研究目的

爲了解台灣的遊艇產業，本研究以高雄遊艇聚落中的嘉鴻公司爲研究對象，經由企業訪談調查，了解嘉鴻遊艇的競爭策略，內容如下：

1. 了解現今台灣遊艇產業的外在環境
2. 了解高雄遊艇產業聚落以及南星計畫落實對於嘉鴻集團的影響
3. 分析嘉鴻集團在全球遊艇產業中的競爭優勢

第四節 研究架構



第二章 文獻探討

第一節 產業聚落的定義及分類

一 產業聚落的定義

(一) Joseph&Alan 的定義

Joseph&Alan (1992) ，則將產業群聚稱為策略群聚 (Strategic Cluster) ，其定義為：一群公司或廠商集中在某一特定地理區域中，彼此為相同或相關產業的成員。在每個群聚中，包含一個或少數的旗艦廠商 (Flagship Firm) ，其透過與其他廠商的合作及建立網絡系統，扮演著主導性的地位。

(二) Anderson 的定義

Anderson(1994)產業群聚是指在某一特定區域中，一群在地理上鄰近或更相互關聯的企業或機構，存在著共通性與支援性的連結，更有著競爭又合作的關係，然而產業群聚意涵並非止於產業的地理鄰近性(geographical proximity)更包含產業生產與社會網絡(social networks)，其整體關係緊密，一地區欲形成產業群聚必須結合該地區之生產要素、需求條件、相關支援產業和企業策略、結構與同業競爭。

(三) Porter 的定義

Porter(2000)的聚落定義為特定產業中由相互關聯的公司、相關機關團體組成，由共通性、互惠性連結，而聚落的地理範圍，取決於產生訊息、互動、誘因及其他效能的距離，聚落的成員，是彼此相依卻又同時在聚落之外的地方競爭。聚落的運作，不僅限於單一的產業，而是一連串相連的產業及其他重要得足以競爭的實體。

二 產業聚落的分類

以下根據以高雄地區遊艇製造業之全球生產網絡研究(張沛文,2006)、遊艇產業聚集之空間群聚與網絡的分析(鄭春發、鄭國泰、吳連賞,2008)，歸納出三種產業聚落的分類如下。

(一) Dicken 的研究

Dicken (2003) 則將經濟活動的在地群聚(local clusters) 分為一般化及專業化：

1. 一般聚落(generalised clusters)：係人類因經濟活動傾向而聚集為城市。在社會的整體需求下，促進了都市的基礎設施及公共建設發展，進而帶動都市的生產與消費。
2. 專業化聚落(specialised clusters)：相同或相近產業的公司，傾向聚集在相同的地點，而建構出產業空間或產業區。

Dicken (2003)聚落同時產生兩種不同的相互依賴，可交易性與不可交易性：

1. 可交易性相互依賴：聚落中企業之間的直接交易，例如提供專業的中間產品及服務，可以明顯的減少產品成本的支出。
2. 不可交易性相互依賴：並非具體的益處，合適的勞力培養、共享資源與各種機構（如大學、商業組織、政府機構等），以及所帶動出的社會文化現象。

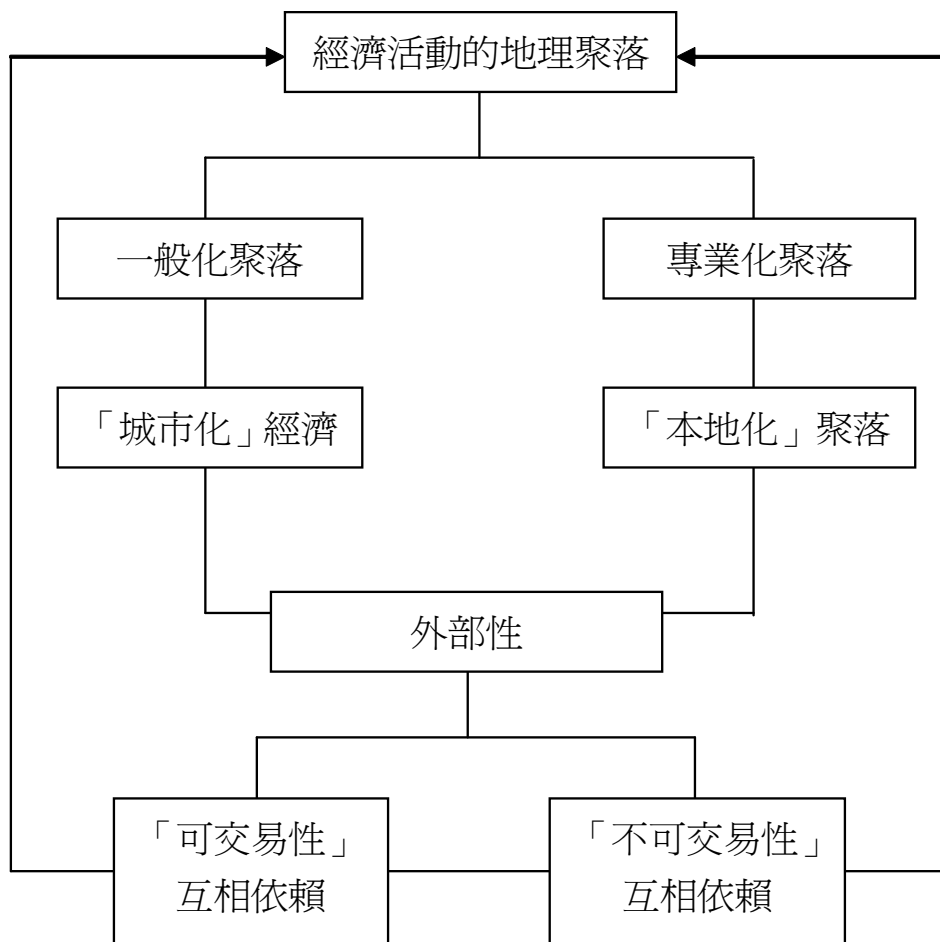


圖 1.地理聚落的基礎

資料來源：張沛文(2008),圖 2-1

(二) 陳國章、陳憲明的研究

陳國章、陳憲明 (1983) 指出：A.Webber 分析工業區位的「偶然聚集」(fortuitous agglomeration)和「純粹聚集」(pure agglomeration) 的概念。

1. 偶然聚集是指在群聚數量規模明顯形成以前，基於優越的區位條件，自然形成初期階段的同業聚集。這初期階段的聚集，若不能產生聚集經濟，或是發生引發同業不斷加入聚集的利益條件，同業數量與規模就較難以擴大。所以，若能產生良好的聚集經濟利益，或促使同業投入的誘因出現，則會促進更多同業開設，集中在有利產業活動的優越區位。
2. 純粹聚集是由自然資源、交通運輸及勞動力三個面向優勢所形成，其聚落之參與者既是外部性的生產者，又是消費者，處於分散、競爭的市場環境中；參與者之間無緊密合作，聚集目的主要是位增加交易機會，且減少市場的失敗範圍。

(三) 陳角軍、徐強的研究

人們願意附近有好學校、開放空間、購物方便，有良好交通及轉運設施，關鍵性的集客商業設施與公共設施，可以提供小型商家，依附至此開業的動機，進而互相依賴互補，產生聚集經濟效果 (Harvey, 2004：440)。陳角軍、徐強 (2003) 從經濟活動或者產業活動的角度出發，產業群聚可以分成這樣兩種類型：

1. 產業互補型 (縱向群聚)：在同一地域內的企業群體屬於兩個或兩個以上的產業，這些產業之間存在著互補合作關係，往往以某一個產業為中心產業，其它產業均為輔助產業。

2. 產業共生型 (水平群聚)：生存在同一地域內的企業群基本上屬於同一產業，相互之間以一種競爭型合作的形態共存。這些企業之間存在著一定程度的產業內分工和產品差異，但在總體上還是屬於同一產品的市場供給者。

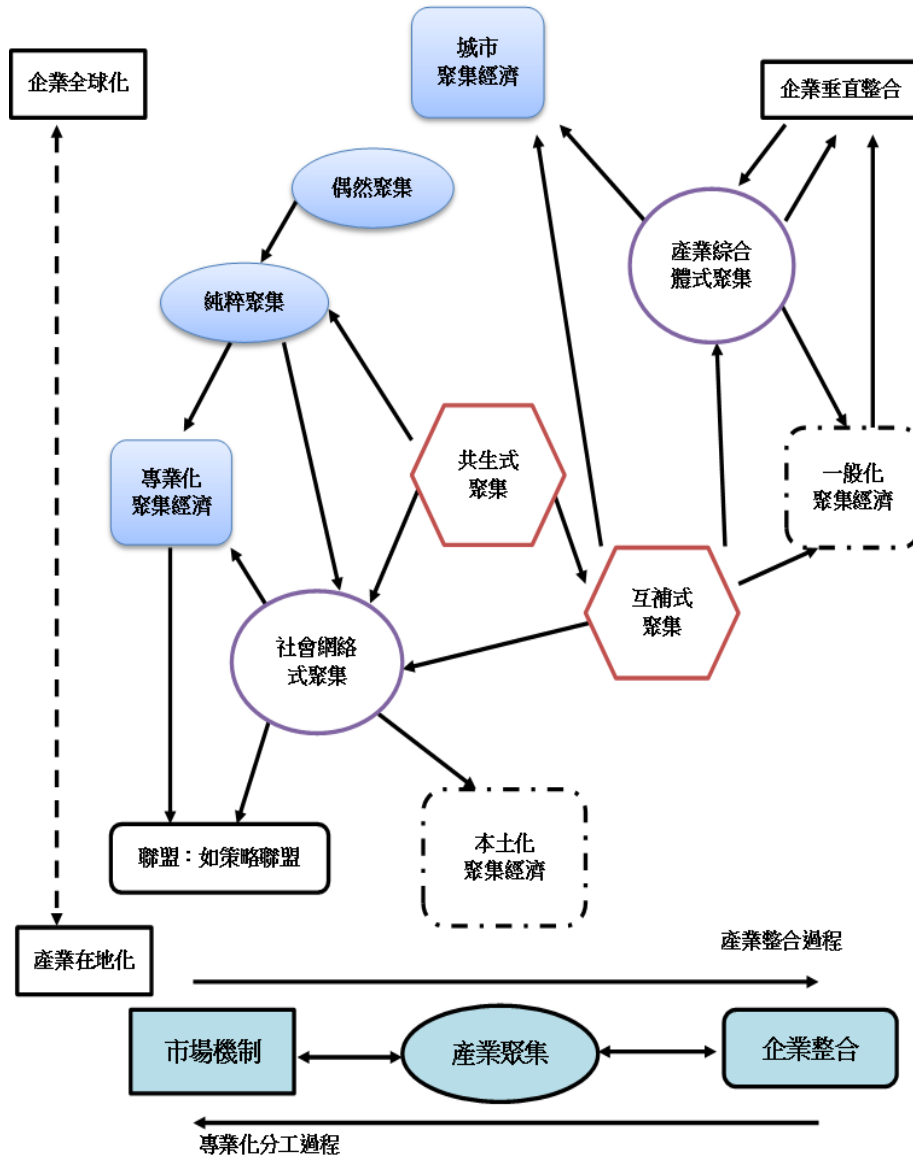


圖 2.市場、企業、產業群聚的關係模式改變

資料來源：鄭春發、鄭國泰、吳連賞 (2008),第 82 頁,圖 2

三 南星計畫

(一) 南星計畫緣起

因應未來遊艇大型化發展的趨勢，目前南部地區遊艇廠商因巨型遊艇製造急需大型廠房之建造空間，並應具備臨水線之環境條件，以克服遊艇建造完成後下水測試的陸運運送問題，故高雄市政府為提供遊艇產業之最佳投資環境並創造就業機會，配合愛台 12 建設之「高雄港市再造計畫方案」及「高雄海空經貿城整體發展綱要計畫」，於高雄市南星計畫區南側海埔新生地規劃遊艇產業園區，並依「產業創新條例」規定，辦理產業園區開發規劃，以整合遊艇產業製造、五金零件及物流等上中下游產業，形成產業聚落，並強化南部地區就業市場。

此園區成立後將有利於業者朝更大型化及更高附加價值的豪華遊艇發展，提高遊艇製造產業的競爭力，並建設高雄市成為「亞洲豪華遊艇製造中心」。



圖 3.南星計畫位置圖

資料來源：高雄市南星計畫遊艇專區資訊網

(二) 規劃目標

整體園區規劃以永續經營為原則，建構經濟、生態、環境之平衡發展，建構整體環境品質控管、園區管理與專業服務機制，提供國際化、效率化、品牌化的遊艇產品品質與服務，其規劃目標如下：

1. 提供產業製造專區，改善原有作業環境高雄地區之遊艇廠房早期係由木材廠改裝，其廠址多位於臨海、大發等不臨水岸之工業區，遊艇成品以拖車拖至港邊，再裝大船載運至目的地，往往需克服高壓電線、交通號誌等線路及號誌桿高度及安全島等運輸阻礙，且遊艇測試階段

需使用下水碼頭與設備，其租賃、運輸時程及人員作業的成本與風險較難降低。目前遊艇廠房、下水碼頭與設備使用仍有擴充需求，且考量高雄遊艇製造產業競爭力，實應打造一全方位、專業化的遊艇製造園區，以群聚完整之遊艇製造產業鏈，並對外加強整合高雄港之海運優勢，提供遊艇進出口快速通關服務。

2. 整合遊艇製造產業鏈，形成產業聚落，增進高雄地區就業市場本計畫將應善用既有高雄遊艇製造產業群聚之資源優勢，於園區規劃時考量上、下游產業供給及遊艇製造同業之合作需求，提供關連製造產業及營運資訊整合之發展腹地與平台，並提供遊艇展示、技術育成之加值服務，以整合遊艇產業製造、五金零件、木工裝潢及物流等遊艇上中下游產業鏈，形成產業聚落，增進高雄地區就業市場。

(三) 發展定位

融入綠能概念，打造「亞洲豪華遊艇製造中心」未來將高雄市南星計畫遊艇產業園區定位為打造「亞洲豪華遊艇製造中心」，整體園區規劃能融入綠能概念，以永續經營為原則，促進經濟、生態、環境之平衡發展，建構整體環境品質控管、園區管理與專業服務機制，提供國際化、效率化、品牌化的遊艇產品品質與服務。

(四) 預期效果及影響

1. 土地發展效益

- (1) 打造遊艇產業園區為「亞洲豪華遊艇製造中心」，以提供未來遊艇廠商發展巨型遊艇（80 尺以上）84.81 公頃生產製造用地需求。

- (2) 積極開發南星計畫填海造陸土地，透過南星計畫遊艇產業園區設置，活化建築廢棄土填海造陸土地之應用。
- (3) 創造連續性之生態開放空間並兼顧現況自然完整風貌及周邊地區環境品質之維護，於園區東側規劃為綠地用地，串聯計畫區南北 2 處公園用地。

2. 政府財務效益

依據「產業創新條例」委託公民營事業辦理南星計畫遊艇產業專區開發，減少政府財務 50.79 億元開發成本支出，並無償獲取 28.47 公頃公共設施用地。

3. 社會效益

- (1) 引入新台幣 50 億元投資金額。
- (2) 預估年產值達新台幣 100 億元。

預估創造 4,000 人以上就業機會。

第二節 競爭策略

一 外部環境—五力分析

五力分析模型是邁克爾·波特(Michael Porter)於 80 年代初提出，對企業戰略制定產生全球性的深遠影響。用於競爭戰略的分析，可以有效的分析客戶的競爭環境。五力分別是以下：

(一) 與現有競爭者競爭程度 (Rivalry)

大部分行業中的企業，相互之間的利益都是緊密聯繫在一起的，作為企業整體戰略一部分的各企業競爭戰略，其目標都在於使得自己的企業獲得相對於競爭對手的優勢，所以，在實施中就必然會產生衝突與對抗現象，這些衝突與對抗就構成了現有企業之間的競爭。現有企業之間的競爭常常表現在價格、廣告、產品介紹、售後服務等方面，其競爭強度與許多因素有關。

(二) 新進入者威脅 (Threat of New Entrants)

新進入者在給行業帶來新生產能力、新資源的同時，將希望在已被現有企業瓜分完畢的市場中贏得一席之地，這就有可能會與現有企業發生原材料與市場份額的競爭，最終導致行業中現有企業盈利水平降低，嚴重的話還有可能危及這些企業的生存。競爭性進入威脅的嚴重程度取決於兩方面的因素，這就是進入新領域的障礙大小與預期現有企業對於進入者的反應情況。

進入障礙主要包括規模經濟、產品差異、資本需要、轉換成本、銷售通路開拓、政府行爲與政策、不受規模支配的成本劣勢、自然資源、地理環境等方面，這其中有些障礙是很難藉助複製或仿造的方式來突破的。總之新企業進入一個行業的可能性大小，取決於進入者主觀估計進入所能帶來的潛在利益、所需花費的代價與所要承擔的風險這三者的相對大小情況。

(三) 供應商議價能力 (Bargaining Power of Suppliers)

供應方主要通過其提高投入要素價格與降低單位價值質量的能力，來影響行業中現有企業的盈利能力與產品競爭力。供應方力量的強弱主要取決於他們所提供給買主的是什麼投入要素，當供方所提供的投入要素其價值構成了買主產品總成本的較大比例、對買主產品生產過程非常重要、或者嚴重影響買主產品的質量時，供應方對於買主的潛在討價還價力量就大大增強。一般來說，滿足如下條件的供應方集團會具有比較強大的討價還價力量：

1. 供應方行業爲一些具有比較穩固市場地位而不受市場劇烈競爭困擾的企業所控制，其產品的買主很多，以致於每一買主都不可能成爲供應方的重要客戶。
2. 供應方各企業的產品各具有一定特色，以致於買主難以轉換或轉換成本太高，或者很難找到可與供應方企業產品相競爭的替代品。
3. 供應方能夠方便地實行前向聯合或一體化，而買主難以進行後向聯合或一體化。

(四) 購買者議價能力 (Bargaining Power of Buyers)

購買者主要通過其壓價與要求提供較高的產品或服務質量的能力，來影響行業中現有企業的盈利能力。一般來說，滿足如下條件的購買者可能具有較強的討價還價力量：

1. 購買者的總數較少，而每一個購買者的購買量較大，占了賣方銷售量的很大比例。
2. 賣方行業由大量相對來說規模較小的企業所組成。
3. 購買者所購買的基本上是一種標準化產品，同時向多個賣主購買產品在經濟上也完全可行。
4. 購買者有能力實現後向一體化，而賣主不可能前向一體化。

(五) 替代品威脅 (Substitutes)

兩個處於同行業或不同行業中的企業，可能會由於所生產的產品是互為替代品，從而在它們之間產生相互競爭行爲，這種源自於替代品的競爭會以各種形式影響行業中現有企業的競爭戰略。總而言之替代品價格越低、質量越好、用戶轉換成本越低，其所能產生的競爭壓力就強；而這種來自替代品生產者的競爭壓力的強度，可以具體通過考察替代品銷售增長率、替代品廠家生產能力與盈利擴張情況來加以描述。

二 內部環境－資源基礎理論

1984年沃納菲爾特（Wernerfelt）的「企業的資源基礎論」的發表意味著資源基礎論的誕生。資源基礎理論為，企業是各種資源的集合體，由於各種不同的原因，企業擁有的資源各不相同，具有異質性，這種異質性決定了企業競爭力的差異。概括地講，資源基礎理論主要包括以下三方面的內容：

（一）企業競爭優勢的資源：特殊的異質資源

資源基礎論認為，各種資源具有多種用途，其中又以貨幣資金為最，企業的經營決策就是指定各種資源的特定用途，且決策一旦實施就不可還原。因此，在任何一個時點上，企業都會擁有基於先前資源配置基礎上進行決策後帶來的資源儲備，這種資源儲備將限制、影響企業下一步的決策，即資源的開發過程傾向於降低企業靈活性。資源基礎理論認為企業在資源方面的差異是企業獲利能力不同的主要原因，也是擁有優勢資源的企業能夠獲取經濟租金的原因。

（二）競爭優勢的持續性：資源的不可模仿性

企業競爭優勢根源於企業的特殊資源，這種特殊資源能夠給企業帶來經濟租金。在經濟利益的驅動下，沒有獲得經濟租金的企業肯定會模仿優勢企業，其結果則是企業相同，租金消散。因此，企業競爭優勢及經濟租金的存在說明優勢企業的特殊資源肯定能被其他企業模仿。

(三) 特殊資源的獲取與管理

資源基礎理論為企業的長遠發展指明瞭方向，即培育、獲取能給企業帶來競爭優勢的特殊資源。由於資源基礎理論還處於發展之中，企業決策總是面臨著諸多不確定性和複雜性，資源基礎理論不可能給企業提供一套獲取特殊資源的具體操作方法，僅能提供一些方向性的建議。

第三節 高雄地區遊艇產業聚落

一 遊艇產業價值鏈

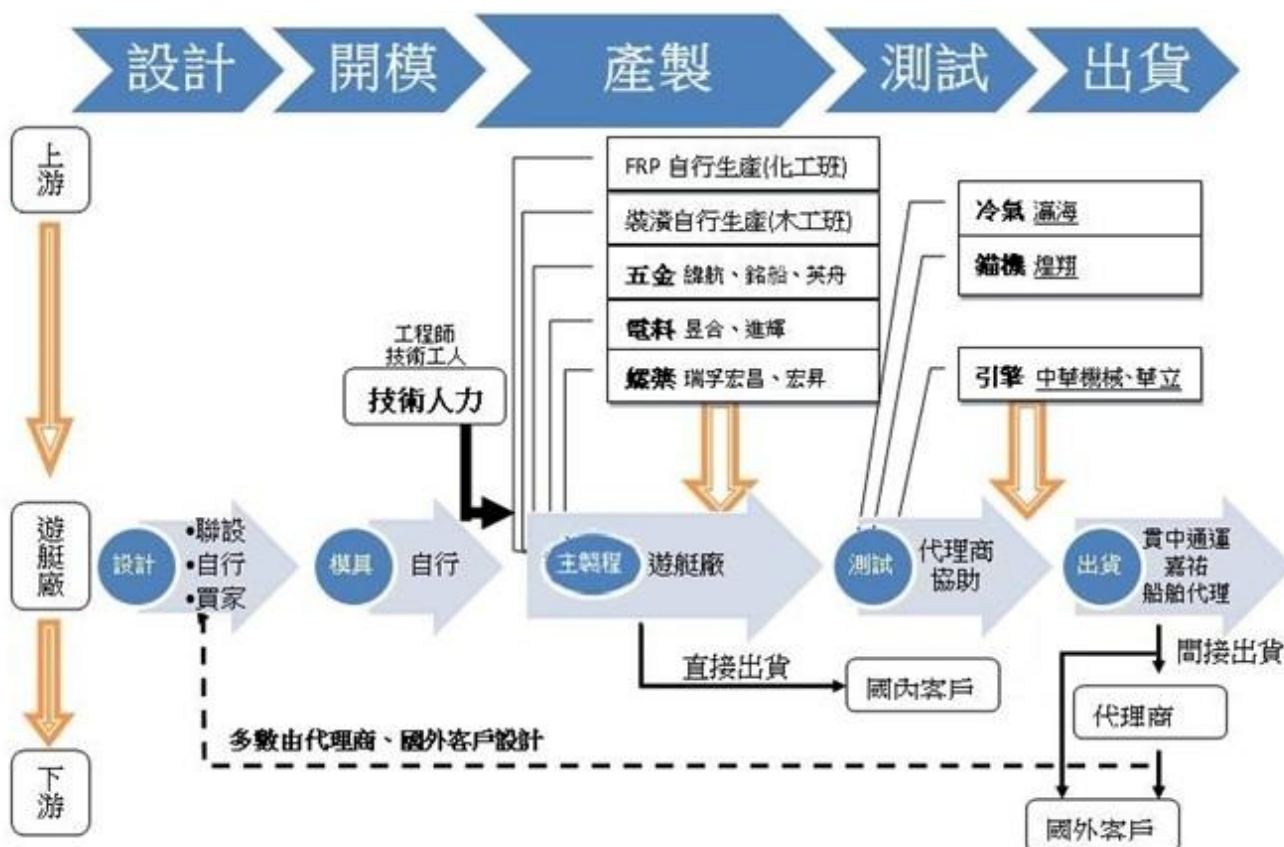


圖 4.高雄地區遊艇製造產業鏈結構(以製程作業)示意圖

資料來源：根據鄭春發、鄭國泰、吳連賞(2008),第 95 頁,圖 8,本研究修改之

遊艇製程(圖 4.所示)大致可歸納遊艇製造體系中運作的流程如下：

1. 遊艇設計：遊艇的設計來源包含聯合設計、自行設計及依買方需求的客製化設計。雖然由政府協助出資成立的聯合船舶設計發展中心負責動力遊艇的設計與研發工作，但仍有半數以上廠商仍依賴國外代理商或買家提供遊艇設計圖，委由台灣遊艇廠代工，部份遊艇廠如嘉鴻遊艇、隆洋遊艇、冠昇遊艇及鴻洋遊艇其設計圖分別來自聯合船舶設計中心或自行研發設計、以及國外代理商與買家(鄭春發、鄭國泰、吳連賞,2008)。
2. 船體與甲板開模：開始施工造船，安裝整合全船機電系統與全部裝備。首先，進行開模產製船體與甲板二大部份的模具，為避免製程時間拉長，開模技術從早期人工方式，現在改以大型 CNC 切削模具系統，以提高開模效率、品質及精密度，並可精簡人力之效果。由於模具技術已可裁切接合來調整遊艇尺寸，對於巨型遊艇的船體及甲板不會構成產品運送的問題。
3. 遊艇產製：遊艇建造主製程多在遊艇廠內進行，此一階段需投注大量的技術人員，大致可劃分為化工積層、木工裝潢、水電配管佈線、油漆等四大工班的作業，相關配合產業(上游)涵蓋了 FRP、裝潢、五金、電料、推進系統、塗料等工業技術與材料之應用。
4. 下水試車：主製程階段完成後必須下水進行遊艇完工測試檢驗與試航，受限遊艇廠設置於工業區，內陸遊艇廠不會自建水試區域，多仰賴鄰近水域、漁港馬頭，對於大型遊艇而言必須考慮船隻如何出廠下水的陸路運送問題，未來遊艇巨型化的趨勢使遊艇廠臨港或廣闊水域的必要性更為急迫。

5. 出貨：利用大型貨船或散裝輪船運送，惟遊艇廠與基隆港、高雄港一段距離，如何離廠出貨的陸路運送問題，未來遊艇巨型化的趨勢使遊艇廠遊艇共同運輸的需要性更為重要。

二 高雄遊艇產業網絡

遊艇產業聚集之空間群聚與網絡的分的高雄為主要的外銷遊艇產業重鎮，較大規模的遊艇廠都群聚在此(如圖 7 表示)。整個高雄港周邊具備相當完善的產業群聚，其中五金零件、機器設備及室內裝潢材料供應商為其上游廠商。例如緯航公司及為國內遊艇五金業的大廠，年營業額高達 6 億，設廠於大發工業區，主要生產精緻的遊艇五金業製品，從船錨到跳板、門把到扶梯階為其生產項目，是遊艇產業價值鏈中的上游供應商。產業中游則是將國內外零件，加上內裝與裝潢，配合開模製成的船身，將其組合成一艘遊艇，此為遊艇產業中的主要價值活動。國內廠商多有自有品牌，例如位於臨海工業區內的嘉信遊艇、嘉鴻遊艇、聯華遊艇，位於小港區的東哥遊艇，位於旗津地區的高鼎遊艇、高港造船。產業的下游為國內外的經銷商或代理商，主導銷售市場的通路，也負責監督製造業者的製造與配合能力，在遊艇交易網絡中扮演極重要的角色。(方至民，國際企業概論二版，P.123,2012.08)

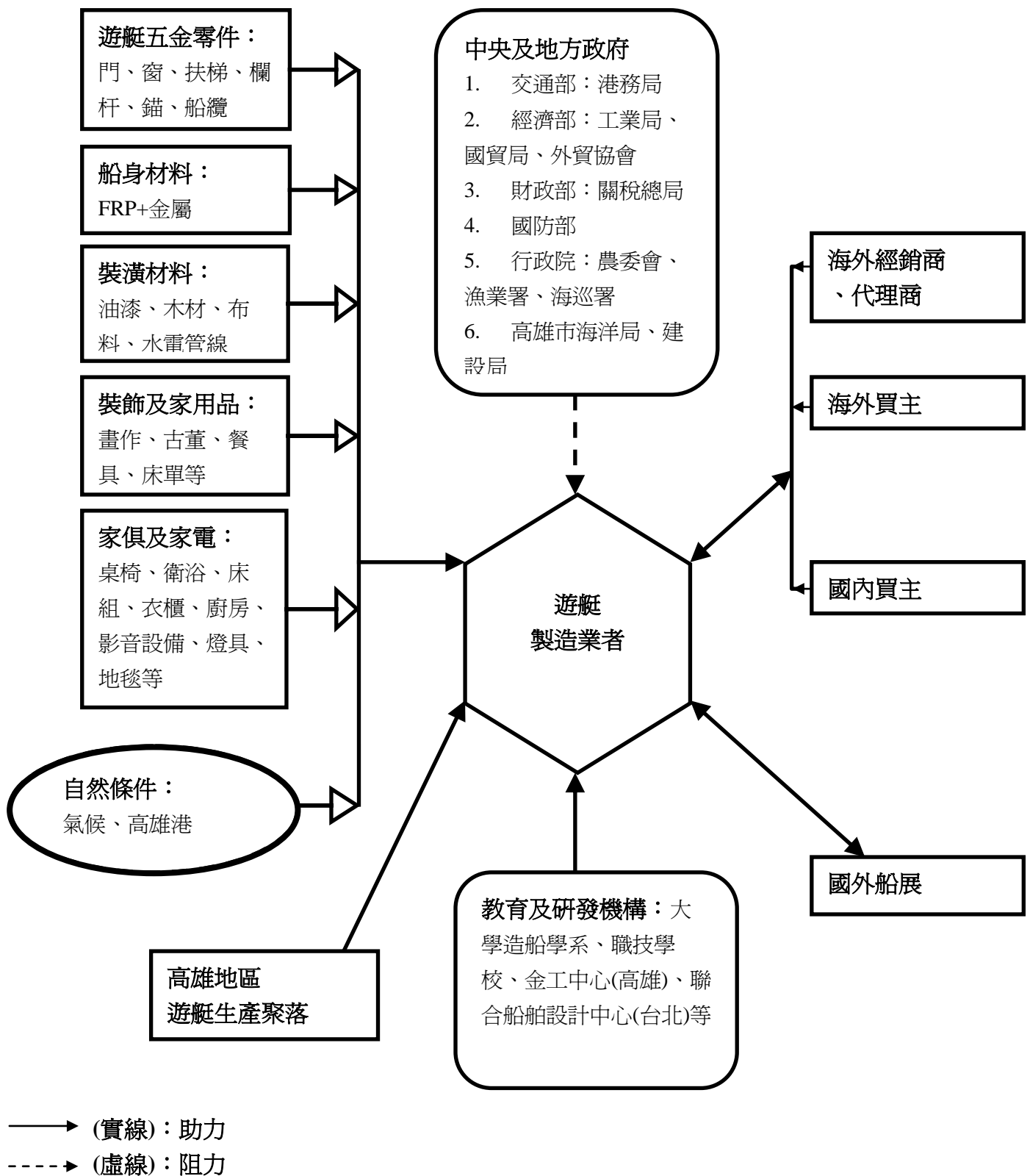


圖 5.高雄遊艇聚落

資料來源：根據張沛文(2006),圖 4-1，本研究修改之

第三章 嘉鴻集團簡介及競爭策略分析

第一節 嘉鴻集團

一 公司簡介

嘉鴻集團的創始公司為「嘉鴻遊艇股份有限公司」，是由現任集團執行長呂佳揚先生於 1987 年創立。呂執行長畢業於臺灣海洋大學造船系，基於對海洋及遊艇的熱情，決定將遊艇品牌命名為 HORIZON，取其大海無限寬廣及給予人無限想像及不設限的發展可能性等含義，並期望公司員工都能在此開發個人的無限潛能，也希望所有客戶都能盡情發揮對遊艇的想像力，一起創造遊艇夢想及建造夢想遊艇。主要的營業項目有船舶及其零件製造業、強化塑膠製品製造業、模具製造業等。(資料來源：嘉鴻集團官方網站)

除了船舶製造以外，還成立相關子公司，以整合供應鏈，以下為嘉鴻集團相關之公司成員。

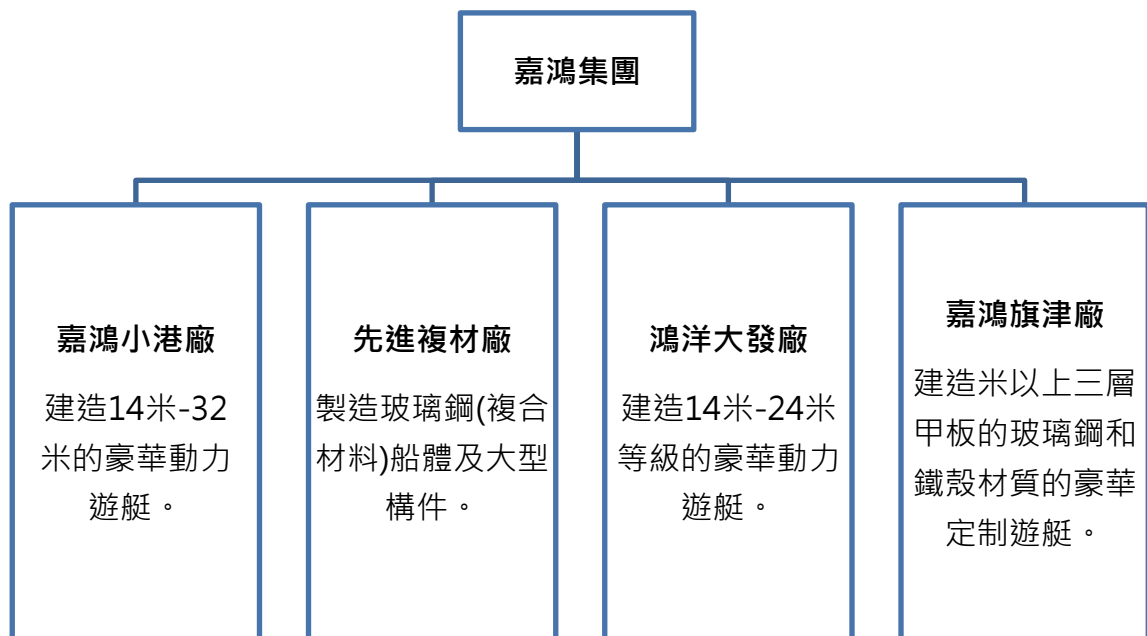


圖 6 嘉鴻集團成員

資料來源：參考嘉鴻集團官方網站本研究整理之

二 公司大事記

表 2.嘉鴻公司歷程

1987	由現任集團執行長呂佳揚先生創立，創立初期是以製造小型遊艇為主，而當年是正值台灣遊艇業發展的巔峰。
1989	開始經營歐洲、澳洲及亞洲，也由於此市場對遊艇的安全及設計有嚴格的要求，使得嘉鴻公司不斷的精進以提升遊艇的品質與設計，因此穩定了台灣遊艇產業的基礎。
1993	呂執行長為了因應世界的潮流，義無反顧的投入開發大型豪華遊艇市場。
1995	完成第一艘 24 米豪華遊艇，正式進入大型豪華遊艇市場。
1999	引進世界專利 SCRIMP 樹脂抽真空一體成型技術，以建造更輕、更安全的遊艇。
2000	成立專門製造遊艇船殼及構建的「先進複合材料科技股份有限公司」
2001	成立專門負責生產 21 米以下小型遊艇的「鴻洋遊艇股份有限公司」
2002	開始進行新替代能源的產品研發，尤其致力於風力發電葉片的研發製造。
2005	成立專門生產 32 米以上豪華客製化巨型遊艇「高港造船股份有限公司」

2007	<p>成立嘉鴻集團管理中心，啓動集團化整合管理，以分進合擊的中心思想規劃集團架構，也開始投資研發太陽能船及符合節能減碳環保概念的技術與設備。</p> <p>集團每年出口總值已占臺灣遊艇業總出口額的三分之一，也奠定了嘉鴻集團在臺灣遊艇業龍頭的地位，更帶領臺灣遊艇挺進世界第五大遊艇製造出口國之列。</p> <p>榮獲 2007 年「臺灣優良品牌」殊榮。</p>
2008	<p>嘉鴻集團開始進行一連串的品牌重建計畫並正式進入鐵殼豪華遊艇市場，並開發新船型。</p> <p>以 Horizon E65 呎動力遊艇贏得「Australian Marine Awards」澳洲船舶獎。</p>
2010	<p>呂執行長也開始佈局進軍大陸的策略規畫。第一步就是為嘉鴻集團的 HORIZON 遊艇品牌，中文品牌名稱為「赫涑森」遊艇。</p> <p>Horizon SC46 太陽能遊艇及 Horizon E88 獲得「臺灣精品獎」。</p> <p>正式成為 SYBAss「超級遊艇製造商協會」亞洲區唯一會員。</p>
2012	<p>正式進入鋼鐵殼遊艇市場</p>
2013	<p>赫涑森遊艇領航系列 RP110 船型榮獲「2013 臺灣精品獎」。</p> <p>第八度榮獲亞洲船舶大賽「Asia Boating Awards 2013」「亞洲最佳動力遊艇製造廠(15-30 米遊艇)」獎項。</p>

資料來源：參考嘉鴻集團官方網站本研究整理之

三 主要產品與市場

表 3.嘉鴻主要產品

主要產品	PC 逍遙遊系列 PC60		
船長	60'-9"	發電機	ONAN 17.5Kw(50HZ)
水線長	52'-6"	排水量	約 33.7 公噸(滿載)
船身寬	24'-6"	油箱	3,800 公升
吃水深度	4'-9"	水箱	1,150 公升
引擎	CATC12A 715HPx2	銷售國家	美洲
營業狀況	PC60 自 2011 年亮相後，至今在全球遊艇市場上仍維持超高人氣，為因應全球買家不同的需求，嘉鴻集團從最初開放式船橋的設計，今年還另開發新款包覆式船橋設計，符合不同地區的船主需求。		
其他說明	第一艘安裝 JMS 操舵系統的遊艇，可讓船主靈活操作船舶行進，方便進出任何港口。		

主要產品	歐風系列 E56		
船長	56'-0"	發電機	ONAN 13.5KW(50HZ)
水線長	44'-6 1/2"	排水量	約 19.8 公噸(輕載)
船身寬	15'-9"	油箱	2,500 公升
吃水深度	4'-9"	水箱	600 公升
引擎	VOLVOPentaPS600@435HP x2	銷售國家	澳洲
營業狀況	E56 自 2012 年上市後，隨即成為嘉鴻集團下最流行的船款之一，深授全遊艇市場好評，為了符合澳洲市場，今年還新增了銀灰色船殼造型，亦剛亦柔的優雅設計，又獲得了許多船主的青睞。		
其他說明	採用 VOLVO IPS 創新趨動設計，可減少耗油量、提升操控性能、降低吃水深度和增加室內空間。		

主要產品	領航系列 RP110		
船長	110'-0"	發電機	2 部 ONAN55KW (60HZ)
水線長	89'-11"	排水量	約 144 公噸(滿載)
船身寬	25'-0"	油箱	21,000 公升
吃水深度	6'-0"	水箱	3,100 公升
引擎	MTU 12V2000M93 @1800HPx2	銷售國家	亞洲、美洲、歐洲
營業狀況	RP110 推出之後在市場上就引起熱烈的迴響，並且分別獲得來自美國、澳洲和日本三張訂單，其中甚至有二位是赫涑森遊艇的舊買主再升級到目前這一型全新的 RP110 遊艇。		
其他說明	領航系列 RP110，是最新推出的新船型，由國際知名遊艇設計師 J.C. Espinosa 設計。從船艙、甲板一路延伸到船艙的流線造型，以及完善寬敞的室內空間規劃，完全展現豪華遊艇的優雅與時尚。		

主要產品	卓越系列 V74		
船長	76'-9"	發電機	ONAN 17KW(60HZ) & 27.5KW(60HZ)
水線長	65'-11"	排水量	約 61 公噸(輕載)
船身寬	20'-6"	油箱	5,299 公升
吃水深度	5'-11"	水箱	1,360 公升
引擎	CAT C18 @1150MHPx2	銷售國家	澳洲
營業狀況	為滿足澳洲船主喜歡邀家人朋友在船上同樂的度假習慣,V74 的望後甲板採加大加寬的設計,規畫小艇停放區,並設置種種度假設備。		
其他說明	卓越系列 V74，傳遞一種新的綠能航海概念，由知名的遊艇建築師 Greg Marshall 設計，在今年的澳洲神仙灣展出亮相，生及搭配兩部 MANV 10-1100 馬力引擎，航行時安靜、平穩。		

資料來源：參考嘉鴻集團官方網站本研究整理之

四 經營模式

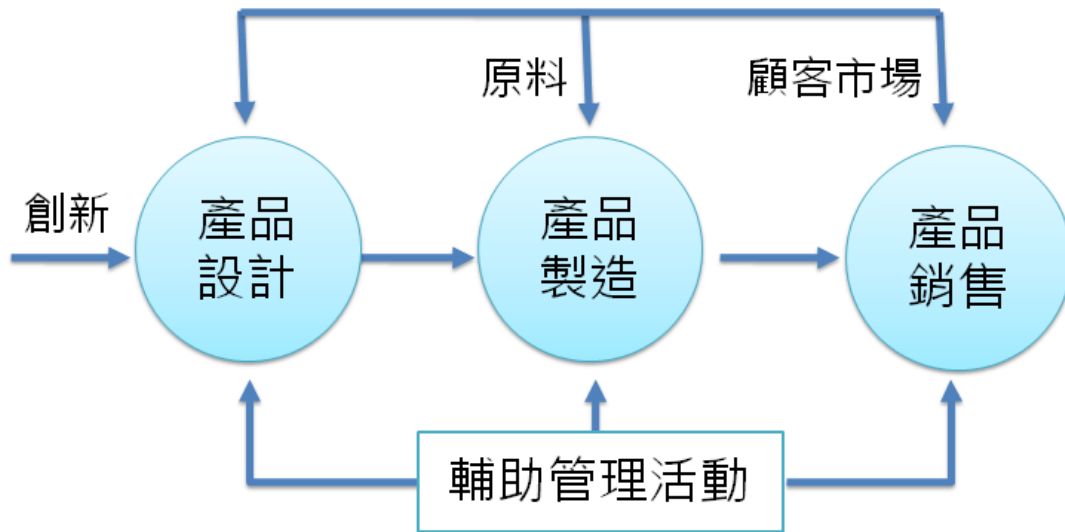


圖 7 設計+生產+銷售型經營模式

資料來源：錢顏文、孫林岩(2003),對經營模式的分類研究(J)

1. 設計+生產+銷售型經營模式

嘉鴻集團是屬於設計+生產+銷售型的經營模式，目前已有完善的研發設計團隊，能夠以高彈性、高效率的客製化能力為每一位船主設計出對海上休閒生活的需求與對夢想遊艇的期待，增加與其差異化，打造像 *savile row* 一樣的客製化品牌。

而嘉鴻集團的先進技術透過 CNC 五軸開模機的電腦數值控制，可以精密切削開模作業，並且以高速精準的運算，完美的製造對稱並與設計圖一致的模具，讓遊艇製造不僅更具效率及經濟效益，也同時擁有完美的外型，為船主帶來更大的價值。產品銷售方面，嘉鴻集團擁有自己的海外銷售人員，在澳洲、韓國民族性較強的國家有設置獨家代理商。

第二節 競爭策略分析

以下根據 2013 年 12 月 10 日與嘉鴻集團副總扶正先生的訪談內容，套入波特五力分析的理論架構，整理出嘉鴻集團的競爭策略。

一 與現有競爭者競爭程度

有在做 80 呎以上遊艇的廠商，全球目前可以正常出貨的約 175 家，而嘉鴻在這 175 家當中，排到前 10 名，這就是一個競爭規則（Rule）。

排名前 15 大廠，就占了六成的市場，因為買遊艇就像買汽車一樣，依這家公司的品牌是不是夠強大（Strong），是消費者選擇的要素之一。

消費者要花上億的錢買一艘自己的玩具，一定會再三考量，會集中選擇在前面的幾個品牌，所以自然而然的，市場就會集中在前幾大手裡。

近年來最大的兩個併購案，就是中國把直接買下世界第二大的船廠 Ferretti，那一間 Ferretti 的產能占義大利總產量的 15%，然後今年九月比較新的消息是，中國也投資了一半的股權在全球第三大的義大利船廠 Sanlorenzo，並直接在中國大陸設廠，生產 Sanlorenzo 供給中國內地，所以中國已經掌握了義大利，再加上中國首富王建林將英國國寶 Sunseeker，用 150 億台幣的金額買下整間公司，Sunseeker 就占英國產能的一半了，嘉鴻的資本額現在是 10 億，所以他是我的 15 倍。

二 新進入者威脅

我們船的大小基本上決定了它的價值，決定它的技術門檻，你的價值不一樣，技術門檻也不一樣。

如果要把品牌操作成那麼強勢的話，這當然是一條漫長的路，基礎的問題，資金永遠是重要的一環。

三 供應商議價能力

其實造船只是一個組裝的行業，我們不可能什麼都自己做，就採購的規模我們會吃虧一點，以 Sunseeker 的採購規模來說是我們的 10 倍，一次買 10 台，我們買 1 台，那價格一定會不一樣，而這對我們的競爭力是會有些影響的。

四 購買者議價能力

我們是以市場現階段能夠賣到什麼價值，來去定我們的市場價，而不是從成本再加我們要賺多少毛利，基本上緊盯市場的訂價，且全球一致的，就是要讓議價的消費者，去到哪裡問價格都是一樣的。事實上私底下我們跟每一個區域去賣的時候，都會給一個底線 bottom line，這中間可能有相差 10%~20% 都有，我爲了要爭取他的一點點銷售時機，搶佔市佔率，我可以甚至不賺錢我都賣，甚至我要換個方式說，我不可能降低成本價，但是我可以多給你一年的 Warranty，或著說我把船上的一些配備我用贈送的方式，因爲其實買一條船可能定價一百萬，你多加了一些音響、電視、衛星設備，他有時候可以加 20%~30% 上去，那都要額外加錢，那我可以爲了搶佔是占率，這 20%~30% 的

value 我都送你，但是你要維持我這個售價，於是別人問起來，實際成交量跟售價差沒多少，看來沒什麼殺價空間，可是事實上真正我們這個 case 是沒賺錢的，但是我的原則是訂價是看的到的全球統一，我自己知道每個地區有我的底線 bottom line，我要放在哪裡我會 case by case 去調整。

五 替代品威脅

現在遊艇要賣到全球的市場，要用一種全球性的品牌，我們這個產品是奢侈品，而且是最貴的奢侈品，我們做的 business 像 LV、超跑車，其實都比這個單價高很多。

第三節 SWOT 分析

以下根據 2013 年 12 月 10 日與嘉鴻集團副總扶正先生的訪談內容，整理出嘉鴻集團 SWOT 分析。

Strengths 優勢	Weaknesses 劣勢
<ol style="list-style-type: none"> 1. 集團化使分工變得更有效率 2. 座落於高雄遊艇聚落內 3. 與競爭者產品的重疊性不高 4. 擁有領先競爭者的技術（可製造 100 呎以上遊艇、雙體船、太陽能船） 5. 直接控制海外通路 6. 擁有專業研發設計與造船團隊 7. 擁有自有品牌(Horizon) 8. 完善的售後服務 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 資本額相較於國外競爭者少 2. 品牌發展期較年輕 3. 運輸費用高 4. 新客源開發不易 5. 缺乏迎合顧客之美學設計人才
Opportunities 機會	Threats 威脅
<ol style="list-style-type: none"> 1. 不景氣使競爭者處於半歇業的狀態，競爭者也紛紛轉型（轉往遊艇娛樂而非生產） 2. 高雄市政府推廣南星計畫 3. 船舶法修法，私人遊艇法規鬆綁 4. 市府開放承租專屬碼頭 5. 高雄市政府舉辦「2014 台灣國際遊艇展」 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中國非常積極進入遊艇市場（中國企業購併與入股義大利兩大遊艇廠商與中國首富收購英國遊艇第一大品牌） 2. 政府對於船舶產業仍不具有助力舉例：未給予財務面相關之貸款 3. 市場供過於求 4. 中國對於小尺寸遊艇的低價競爭

第四節 SWOT 交叉分析

以下根據 2013 年 12 月 10 日與嘉鴻集團副總扶正先生的訪談內容，整理出嘉鴻集團 SWOT 交叉分析。

SO (攻擊)	WO (轉型)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 南星計畫將全台遊艇廠聚集在一起，藉由嘉鴻提供頂尖的技術，成為領頭羊，帶動全台灣遊艇產業的發展，發展「Taiwan Yachts」，享譽全球。 2. 不景氣的經濟環境已淘汰許多競爭者，這使得 Horizon 品牌地位更加穩固。 3. 市府開放承租專屬碼頭，提供國外顧客來台灣休憩及保養，可結合觀光與娛樂開闢新商機。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 藉由高雄市政府舉辦「2014 台灣國際遊艇展」，吸引顧客、開發新客源。 2. 南星計畫使全台廠商進駐，讓位置相近資源分享便利且設置共同下水區，使其能夠減少運輸費用。
ST (多角化)	WT (防禦)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 嘉鴻打造自有品牌(Horizon)，面臨中國遊艇的低價搶單威脅，為區隔對手和遠離價格戰的最佳解。 2. 市場供過於求，需要開創新的船種才有空間開發新市場，而嘉鴻集團具有領先競爭者的技術(雙體船)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 政府對於船舶產業仍不具有助力，且資本額較不足，所以內部管理需更謹慎，資產報酬率必須達到最大效益。

第四章 結論與建議

第一節 結論

本研究主要探討的內容為(1)高雄遊艇產業聚落現況、(2)嘉鴻集團的五力分析。

一 高雄遊艇產業聚落現況

高雄遊艇產業聚集在周邊臨海，及大發工業區等鋼鐵、金屬加工業的環境中，所以有良好區位條件，加上自然環境、氣候因素優越，及具備小港機場及高雄港之雙港優勢，使產業形成專業化聚落。

在專業化聚落中，遊艇廠商相互之間以一種競爭型合作的形態共存，產生產業共生關係，與上游廠商則存在產業互補合作的關係，因此高雄遊艇聚落之間存在著共生與互補的關係。

從 Dicken 的聚落理論中分析出，高雄遊艇製造業在原料與中間財的供給上屬於可交易性相互相賴；而在人員的培養、教育機構與政府組織方面，屬於不可交易性相互依賴。

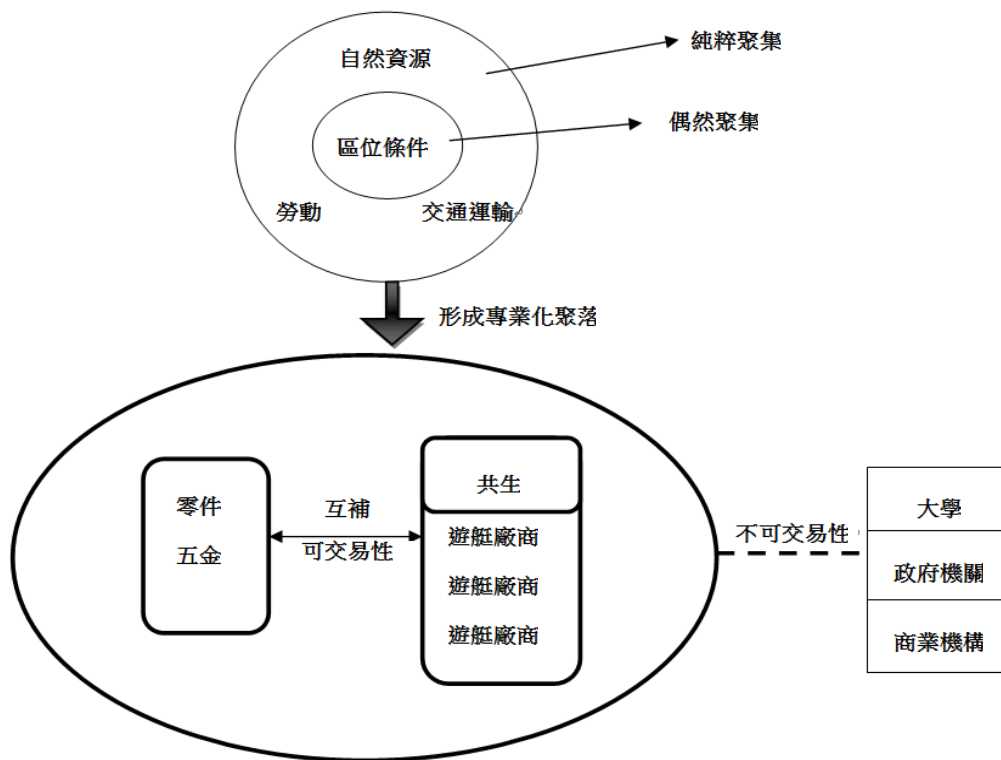


圖 8 高雄聚落發展示意圖

台灣在 80 年代曾經最高記錄有 150 幾家遊艇廠商，那是全盛時期，當時就培養出相當數量的基層技術人員，也包括中層工程師，後來 80 年代後期，台幣瞬間的升值，150 家萎縮到當時只有剩下 40 至 50 家，然後再有一波移到大陸去，基本上它本身就在縮減中加上市場供給大於需求。目前台灣遊艇廠商現存 35 家，對於市場而言是太飽和了。

遊艇製造業需要非常廣大的用地，因此土地成本非常高，加上遊艇體積龐大，要下水試船是一件艱難的任務且運輸困難，這也是遊艇產業的特色之一。高雄市政府規畫「南星計畫－遊艇專區」提供一塊較低價的土地，據了解，一坪大約 2、3 萬塊，讓遊艇產業有優先的認購權，比起工業區的土地 5、6 萬左右，土地成本降低了，遊艇產商共用下水區，共同分攤試船費用，此計畫更助群聚效應。

二 嘉鴻集團的五力分析

本研究經由訪談的內容得知，整理內容如下：

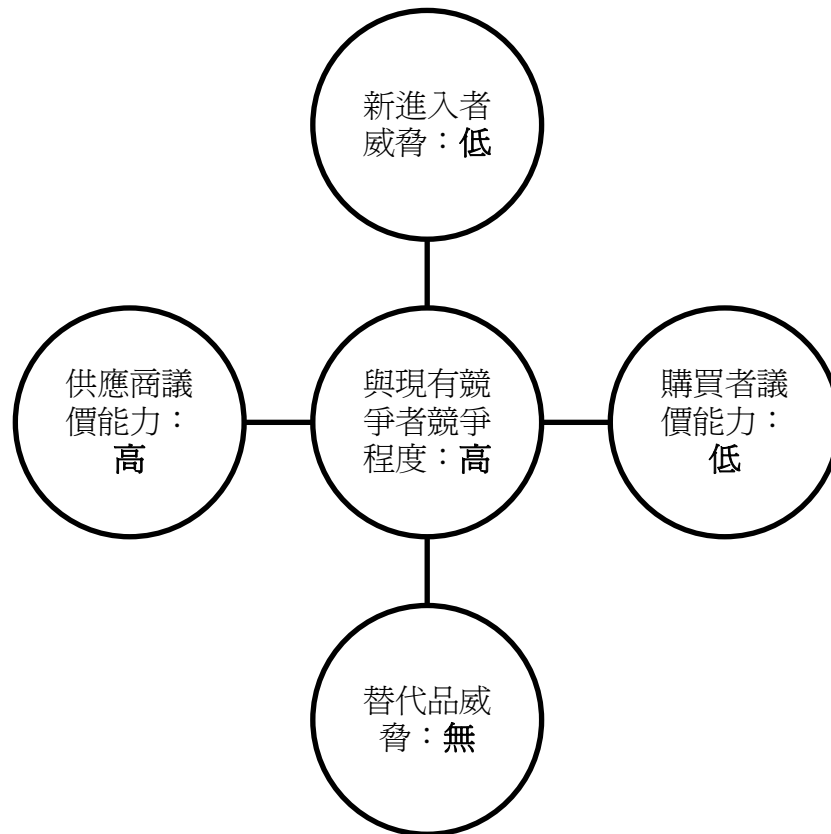


圖 9 遊艇產業之五力分析圖

資料來源：Michael Porter(1979)

1. 與現有競爭者競爭程度高

因為排名前 15 大廠，就占了六成的市場，再加上大陸收購前幾名的遊艇大廠，因此與現有競爭者競爭程度高。

2. 新進入者威脅低

進入門檻高，且要龐大的資金，因此新進入者威脅低。

3. 供應商議價能力高

因為無法達到規模經濟，採購數量較少，因此供應商議價能力高。

4. 購買者議價能力低

跟著市場價格全球統一定價，不隨意降低售價，而是採取提供更多服務或配備，因此購買者議價能力低。

5. 替代品威脅無

遊艇屬於最昂貴的奢侈品，因此替代品威脅無。

第二節 建議

一 設計新船型，吸引新客群

大陸遊艇主攻市場為 80 呎以下的遊艇，其政府推行遊艇產業加上人力成本低廉，做出低價遊艇搶攻市場。根據 SWOT 交叉分析中「ST 多角化策略」，對於嘉鴻集團的 80 呎以下的遊艇，本組建議可以部份轉型，規模以流線外型並且速度較高的遊艇，迎合近年崛起的年輕富二代，藉以培養長期顧客。例如一家保養品公司，推出不同年齡層適用的化妝品，以區隔各個年齡層的消費者，使消費者能夠從小用到大，形成一個習慣性的消費。

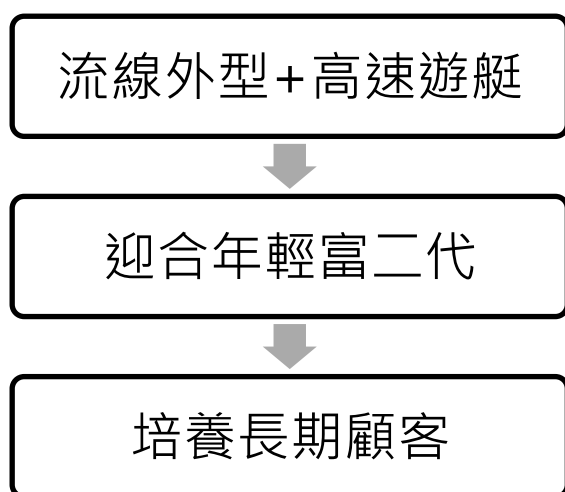


圖 10 轉型策略

二 與精品聯名，共同提升品牌知名度與形象

由於全球遊艇製造商排名，只列入該廠商製造的 80 呎以上遊艇，在排行榜上要怎麼維持排名和增加品牌特色，吸引消費者購買儼然成爲一個重要的思考環節。嘉鴻遊艇之品牌相較競爭對手年輕，根據 SWOT 交叉分析中「SO 攻擊策略」，本組建議嘉鴻遊艇可以與世界知名精品推出聯名款遊艇，提升品牌價值與知名度，吸引彼此的顧客創造雙贏的效果，例如與台灣的法藍瓷聯名，使用法藍瓷特別設計之內裝，兼具美學藝術與精品質感，共同打造名副其實的台灣精品。



圖 11 嘉鴻集團與法蘭瓷合作推出聯名遊艇

圖片來源：嘉鴻集團及法藍瓷官方網站

三 與海上娛樂做結合，開發新商機

因為市場不景氣，廠商紛紛轉向為遊艇娛樂市場，這已經成為趨勢。譬如說台灣的沿海岸，可以讓其他國家的船主，開船來台過冬，順便進廠保養，而在保養的這段期間，船主可以在台觀光，帶動消費商機，刺激台灣經濟。所以遊艇成為了一個平台，可以吸引更多金字塔頂端的人，讓台灣成為亞太地區的遊艇觀光標的，所以台灣需要把環境變得更友善，進出變得更方便，而目前台灣遊艇法已經逐漸放寬，這有助於讓台灣變成一個觀光島。本組認為嘉鴻集團可以把握這個機會，發展船舶休閒服務業，因為觀光不是只有陸上觀光，應該讓「山林休息，走向海洋」，台灣還有許多水平線下的領土都尚未開發，離海岸線 12 海浬的海域，都是台灣的領土，把海域規劃成海上遊樂場、海上養魚牧場、海上俱樂部，未來台灣不只是專門製造遊艇，而是成為結合生產與娛樂的「遊艇娛樂王國」。

附錄

附錄一 訪談內容逐字稿

以下為民國 102 年 12 月 10 日下午 3:00，在嘉鴻集團—先進複材廠與副總經理扶正先生的訪談內容：

1. 現在遊艇環境如何？

其實這個產業整體面臨的問題，相當程度也是代表嘉鴻內部的問題，就是說台灣你看到的那個排名，這麼多年好像都是在世界 5、6、7 名，從來沒比較前面過，也沒比較後面過，今年好像到了第六名，那其實這個排名它有一個陷阱，因為它的排名依據是從 80 呎以上的船才列入統計，我們船的大小基本上決定了它的價值，決定它的技術門檻，你把它想像成就像今天做飛機可以做波音機 747 巨無霸跟做灣流的小噴射機那技術門檻就不一樣，不是代表你做小噴射機你就能夠做波音飛機，那個規模差很多，單價也非常不一樣，或者我們用汽車做比喻，可能 5000CC、6000CC 的超級乘車跟一般的 1000CC 的迷你車，那個產業的生產量也不一樣，小車它靠的衝的是量，它便宜但是它一次可以賣幾千萬台，你說那個賓士超豪華的 500 系列，它也許全球一年只有個幾十萬台，可是它單價卻是小車的十倍。

那回過頭來說，剛剛整個大局勢，就是說在 90 年代中國拿過去一塊市場去做小船，那台灣這邊就開始往大型化發展，於是大型化就剛好遇上了 2000 年到 2008 年的熱潮，那個熱潮基本上大船小船全球都在買船，於是中國發展也不錯，我們有很多台商在那邊做 OEM 代工，銷到美國是一年 100、200 條船在賣的，船小單價低可是你試乘以 100 我們船雖然大價格是 10 倍可是我們產量只有十艘，你乘起來其實營業額也差不多，所以我剛剛說你去看台灣世界第六名，我說這

裡面有一個陷阱，就是說因為它只計算 80 呎以上的產能，因為這種船比較好數，大型的船跑來跑去，一定有登記國籍，一定有船名，你到底工廠今年出幾條船，你就算要謊報，打腫臉充胖子，很快在市場上，我看 vorena 有沒有停這些船，我就很容易交叉比對出你到底有沒有交船。那小的船一批一批在賣的很難感激 (26:02)，而且最主要小船競爭對手太多，全世界做這種小型船的家數可能是 300、400 家的一個規模，像我們這種做 80 呎以上的，全球目前我們所知道的，一個像我們這樣像樣的工廠，可以正常出貨的，就你跟他下訂單，它還真的能給你的，大概是全世界 175 家而已

2. 貴公司如何設定價格？

我們是以市場現階段能夠賣到什麼價值，來去定我們的市場價，而不是從成本再加我們要賺多少毛利，我們曾經有獨家代理給歐洲銷售，於是我們給他的是工廠價，那工廠價給了他以後，市場要賣多少是他的本事，這時候我們的訂價策略就是他跟他的 bargain 所引發的 power，那我一定是從我們的 cost up 去加到我要的 cost margin，跟代理商講說這是我們堅持的價格，這是一種 bargain up。在金融風暴之後，2008 年我們已經完完全全改變成是用市場價值來訂定，很簡單的方法，我們去統計我們所有同業競爭對手，同樣尺寸的產品現在市價趨勢是怎樣，一定有個平均值，我們衡量自己的品牌價值現在是能夠在平均值之上，是上很多還是上一點，我們就是在這個當中去調整他，去訂定我們的價格，其實價格定價也就代表我們的目標趨勢，事實上我們從 2008 年之後在市場上，就是釘死在市場平均值高一點點的地方，因為我們 20 幾年的商譽，再加上產品鏈有跨足比較大型的遊艇與小型精緻的遊艇，能夠提供比較多樣的產品，而且是建立在比較單一的 Horizon 品牌，很多遊艇廠向 Ferretti，他也從小船一路做到大船，可是他們依船種的大小有分不同的品牌，就像 Toyota 汽車，他們切割成比較細各自去賣，裡面就有賣得好跟賣的壞，價格也相對有的高有的低，

可是我們基本上不走這條路線，我們通通都是賓士，賓士就是賓士，於是賓士所有權產品系列，一定就是比人家還要好、還要貴一點，這是我們要建立的。

所以當我們這樣子設定了，價格訂定就會變得很無聊了，如果客人嫌我們貴，那就要檢討，是不是還沒打動到人家，或是你的產品的價值還不到，還是你真的定價訂的太離譜了，也是有這種可能，因為 2008 之後這個國際價格平均值是有往下滑的，所以當整個國際平均值往下滑的時候，依大勢之所逼，也必須把訂價稍稍的往下調，否則別人就會搶了你的訂單，因為現在訂單從原來十個變成六個，所以價格會成為比較重要的考量因素，現在基本上就是價格導向變成一個主因，所以必須緊盯著國際的平均價格。

3. 如何應對消費者的議價？

一定會有消費者討價還價的。

基本上緊盯市場的訂價，而且是全球一致的，就是要讓像這樣講價的消費者去到哪裡問都是一樣的，事實上私底下我們跟每一個區域去賣的時候，都會給一個底線 **bottom line**，這中間可能有相差 10%~20% 都有，而每個地區的民族性也不一樣，我們會訂那個底線 **bottom line** 就比較是從下而上 **bottom-up**，因為我們知道我們的產品到了那個區域，出工廠價再加上其他的成本是多少，而如果現在那個國家的銷售量萎縮的很厲害，我爲了要爭取他的一點點銷售時機，搶佔市佔率，我可以甚至不賺錢我都賣，只是這個實際成交價要很小心地去衡量，甚至我要換個方式說，我不可能降到成本價，但是我可以多給你一年的 **Warranty**，或著說我把船上的一些配備我用贈送的方式，因為其實買一條船可能定價一百萬，你多加了一些音響、電視、衛星設備，他有時候可以加 20%~30% 上去，那都要額外加錢，跟買車子一樣，一台陽春車一百萬全配買到完成大概要到一百三十萬去，那我可以爲了搶佔是占率，這 20%~30% 的 **value**

我都送你，但是你要維持我這個售價，於是別人問起來，實際成交量跟售價差沒多少，看來沒什麼殺價空間，可是事實上真正我們這個 case 是沒賺錢的，可是因為那個地區現在成交量非常少，比如說日本好了，一年的大型的船成交量不到五艘，那我嘉鴻佔兩艘，這句話講出去很嚇人，我佔日本市場 40%，可是如果退了一艘兩艘剩一艘，五艘我只賣一艘，那日本市佔率就變 20%，所以你們問我說如何訂定價格，我無法給你單一的答案，我只能舉這例子讓你們舉一反三，同樣的思維會用在全球不同的地方，但是我的原則是訂價是看的到的全球統一，我自己知道每個地區有我的底線 bottom line，我要放在哪裡我會 case by case 去調整。

4. 全球遊艇產業競爭者現況如何？

我們只不過是這 175 家當中，排到前 10 名，但這樣的一個競爭規則 (Rule)，前 175 家當中，排名前 15 大廠，就占了六成的市場，因為買遊艇就像買汽車一樣，以這家公司的品牌是不是夠強大 (Strong)，是消費者選擇的要素之一，你看現在台灣滿街跑的車不是福特(Ford)就是豐田(Toyota)，一定是大汽車廠，我們就看法國雷諾(Renault S.A.)，它在澳洲其實賣的很好，在台灣相對就沒有賣的那麼好，它整個知名度、供應鏈等各方面因素你了解不足，所以買車會擔心，不是說它車不好，我也有朋友，開法國車說他整個車好的不得了，但畢竟他是少數，所以同樣的，賣到那麼大型的遊艇，要花上億的錢買一艘自己的玩具，一定會再三考量，你還是會集中在前面的幾個品牌，所以自然而然的，市場就會集中在前幾大手裡，台灣之所以會排到第 6 名，你這樣就可以同理理解，因為做 80 呎以上大船的，只有 100 多家，真正認真在做的只有 30 幾家，加台灣占了大概有 5 家，數量算一算台灣就推到第 6 了，我們在排行榜上與第 1 名的差距很大，這才是我最擔心(worry)的，這如果是我兒子，我就會說你看人家不只考 100 分，人家是天天滿分，你考 60 分而已，你卻考班上第 5 名，

第 1 名跟第 5 名差距很大，所以我們在講公司未來的話，會這樣看待自己的問題。

那你看中國他的排名追到第 8 了，因為中國有一些基礎工業國防很強，你看他們連衛星都發射上去了，航空母艦也自己做，這點不能否認他有他的科技含量，各位有想過為什麼日本沒有做遊艇？他科技絕對比我們強，遊艇這產業非常有意思，他會有產業聚落和發展的契機，日本曾有考慮做過遊艇，他們到今天也有在做，像本田汽車（Honda）、山葉公司（Yamaha），都有在做，只是他們都做 40 呎以下，因為他們認知到，要做到大型 80 呎以上，他們發現全球交易量不大，找人組織成工廠只爲了那 1、2 億營業額，對他們來說太少，再來就是這需要相關技術工勞力密集的產業，台灣再怎麼講有一些木工的手工業還不錯，我們做家具和代工起家，手比較巧，再來就是，二次大戰結束，做爲美軍基地，有相關的訂單支持我們，美國人跟我們買很多船，主要是因爲便宜，我們那時候就像 20 年前的大陸一樣，所以他有一些環境和技術面才能去提供這個養份，讓台灣產業有生根的機會，日本韓國都有曾想跨入這塊，但他們很快就意識到這並不適合那他們發展，如果今天要與日本韓國比賽做軍艦或巡防艦，每次就可以在釣魚島一見高下了，我們大概噴噴水，他們的船性能活動性好很多，他們強在這裡，所以他們就把造船資源放在這一塊，所以就沒有在遊艇發展，所以這也是台灣爲什麼可以排在前六名的原因，如果日本和韓國都跳進來玩，他們可以玩真的，可能就退個兩名了，那中國大陸爲什麼可以排到第八那就是說，不曉得中國爲什麼會把遊艇發展放在他的中央政策，緣由是什麼不曉得，但是他的推助力量非常大，基本上中央說的底下的人就可以做，這也是這個國家有力量的地方，他說 10 年後的中國沿岸就要像美國的邁阿密，他有這樣的雄心，於是，底下的人就會嗅到這個商機，就會往這裡去做，中國沿岸本來就有相當強的造船工業，像鐵殼船鋁合金船，他們是做商用船，有些船廠就偶爾接個大型的遊艇訂單，像在青島沿海也有做那種超級遊艇 200~300 呎，像那

種可以停直升機的那種，老實講像那個大的船，以台灣今天也沒有那樣的技術，至少沒有這樣的建造設備(起重設備、那麼深的池水)，那麼中國大陸有，他從重工業轉到遊艇，他從這幾個單加到統計數字裡面，就把他推到第八名，從國家排名的背後要了解會有這樣的因素在，不要只看表面的排名，在加上中國 10 幾年下來發現我們怎麼還是在做 40~80 呎，超過 80 呎以上的發現既沒市場做了外國人不買，自己人也不買，所以他現在用買的，用併購，過去幾年最大的兩個併購案，就是世界第二大的船廠 Ferretti，中國把他直接買下來，那一間 Ferretti 的產能就是你看那義大利排名，那超高數字的那個，占 15%，然後今年九月比較新的消息是，他們跟義大利全球第四(三)大的船廠 Sanlorenzo，也投資了他們一半的股權，50-50%，直接在中國大陸設立一個廠，要生產 Sanlorenzo 給中國內地用，基本上他又掌握了是世界第四(三)大的，another five %，所以中國已經掌握了義大利，你看那數字台灣的 10 倍，可是中國已經買了 20% 下來了，又加上他又把英國的 Sunseeker，今年萬達集團中國首富王健林將英國國寶 Sunseeker，用 150 億台幣的金額整間公司買下，那間公司就占英國產能的 1/2 了，所以你看國家排名，英國還在台灣前面，英國被這樣買下一半以後，明年一定會排到台灣後面，所以我很高興台灣又進一名了，但明年呢，中國也跑到我們前面來了，所以這種數據排名僅供參考，所以我們現在就是在解釋這個排名背後其實是有隱憂的，這是整個國際大個局事是這樣，那我們做為這樣單一的公司，我們要找到一個小小的利基市場，一年做個一二十條船，繼續生存下去，也沒那麼困難啦!

回到剛剛的話題，中國買了這些名牌，他一定會持續的加碼，一個 Sunseeker，用 150 億台幣買下，嘉鴻的資本額現在是 10 億，所以他是我的 15 倍，這也曝露了一個問題，如果遊艇現在要賣到全球的市場，要用一種全球性的品牌，我們這個產品是奢侈品，而且是最貴的奢侈品，我們做的 business 像 LV、超跑車，其實都比這個單價高很多，一台超跑約兩千萬台幣，做的單價那

麼高，又是面對全球的市場，所以品牌的維持經營與操作手法，就要比較像 LV 這樣子，可能才能夠被吸引去跟你買，所以 Sunseeke、Princess 或是剛講的 Ferretti，他們有達到這樣的一個效益在，因為他們公司的規模是我們的 10 倍，所以大家都一年提供 2% 來做行銷的活動，他們預算也是我們的 10 倍，所以我參加一場船展，他可以參加 10 場船展，或是我們可以在一個船展裡面展，我可以展兩條船，他可以展 20 條船，他花的價格就是可以花的起我的 10 倍，生意的滾動很難上去，我們現在還面臨到，我們現在從還是一個小有名氣的全球的一個品牌，在 industry 裡面人家還算承認你，但是還沒有大到像 LV 這樣子不可撼動站穩的產品，我們比較介於從現在的階段，我們要如何達到，我們要把品牌操做的像 Sunseeke，如果要把品牌操作成那麼強勢的話，這當然是一條漫長的路，基礎的問題一，資金永遠是重要的一環，今天要面對的對手是 10 倍的規模，不是說一定要和他們一樣大才可以做，那也不見顯現出你的本事，但反過來你只有他 1/10 大，你怎麼做到跟它一樣大相抗衡，像中華職棒一樣，我們不期望每一場都贏球，但是要打得讓人家都怕你，至少要打到這樣子，在國外船展的時候就覺得我們很像中華隊，有一點點掌聲，是人家看到你這樣還能夠抗衡，但我們心裡在淌血。

5. 你們很多材料都是你們自己有子公司生產，但還是要跟其他供應商進貨，例如引擎等，議價能力如何？

那免不了的，其實造船只是一個組裝的行業，我們不可能什麼都自己做，其實 TOYOTA 也一樣阿，TOYOTA 汽車工廠，它很多的照後鏡、零件配件，都是台灣這邊的什麼瑞利汽車供應的，我碰到很多坐汽車零件的，他跟我說他那個照後鏡好幾款，他誰都賣，TOYOTA、Benz 什麼都賣，全球汽車的照後鏡都是他在做的，輪胎的鋼圈什麼的，都一樣，所以汽車也是組裝，那船也是這樣，你講的引擎阿，雷達航儀，船上用的油壓吊桿這種毛級、重量級的設備，他金

額都很高，全球能做的也沒幾家，所以每一個競爭者船廠它們都一樣，Sunseeker 也是要去買 MTU 的引擎，我們也是買 MTU 的引擎，它就固定價格，所以基本上大家競爭成本差不多，了不起就採購的規模我們會吃虧一點，因為 Sunseeker 它 10 倍，一次買 10 台，我們買一台，那你是賣引擎的，你價格一定會不一樣，而這對我們的競爭力是會有些影響，可是除了這些主要的進口裝備之外呢，我們講的一些原材料，比如說合板、玻璃纖維、樹脂，我們用的電線電纜、銅管、燈具，還有我們用的那些，木皮、美耐板、大理石磁磚、凝構件，這些東西基本上，台灣都可以找的到，大部分，就算台灣當地沒生產，我們都可以找到的台商在大陸的某工廠生產送過來，那你說像大理石，花蓮，台灣根本沒產大理石，可是花蓮是全球很多大理石切割的中心，很多原石塊送到花蓮，加工後再運回去，所以我們可去到花蓮，找到很多來自世界各國的材料去挑一兩片，因為船上用量不大，跟他抽一些，所以我們是透過這樣的一個 manage 系統，把一條船所需的物品都備齊，每一樣的採購量都不到，可是都可以找的到，所以他比較傷腦筋的是設計的人，像我剛剛啪啪念一大串的，每個工程師都要懂阿，怎麼去運用這些材料、供應商在哪裡。

附錄二 參考文獻

一 中文文獻

1. 方至民(2012)，國際企業概論：應用導向，二版，P.122，新北市：前程文化。
2. 孫志鵬、陳文超(2011)，高雄市南星計畫遊艇產業園區開發規劃，城市發展 (第十二期)。
3. 張沛文(2008)，高雄地區遊艇製造業之全球生產網絡研究，碩士論文，國立中山大學公共事務管理研究所碩士在職專班。
4. 陳國章、陳憲明(1983)，台北市書店的區位與消費者購買行爲，國立臺灣師範大學地理研究報告 9:1-19。
5. 鄭春發、鄭國泰、吳連賞 (2008)，遊艇產業聚集之空間群聚與網絡的分析，環境與世界(第十八期)，國立高雄師範大學地理學系，P75-102。

二 英文文獻

1. Anderson G. (1994), 「Industry Clustering for Economic Development」.
2. Dicken P.(2003),Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21th Century. (4 th ed.). London: Sage Publications.
3. Joseph D. and Alan M.R.(1992), 「Business network for international competitiveness」,Business Quarterly.
4. Porter M.(1980) 「Competitive Strategy」,The Free Press, New York.

三 網路資料

1. 高雄市南星計畫遊艇專區資訊網,計畫區位置圖,<http://www.urbanetgroup.com/NanxingProject/location.html>
2. 經營模式 (Business Model) , MBA 智庫,<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E7%BB%8F%E8%90%A5%E6%A8%A1%E5%BC%8F>
3. 資源基礎理論,MBA 智庫,<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E8%B5%84%E6%BA%90%E5%9F%BA%E7%A1%80%E7%90%86%E8%AE%BA>
4. 嘉鴻遊艇集團官方網站,<http://horizonyacht.com/tw/index.aspx>