

“ 巨星造船董事長 陶君亮

只要對顧客好， 他們就是未來的業績

”

台灣的遊艇業產值不算大，每年大約兩、三億美元（2015年產值18億美元），但是在全世界都叫得出名號，享有「遊艇王國」的美譽。2016年，台灣更擠下美國、英國，在全球遊艇產業的排名從第六名，升至第四名（僅次於義大利、荷蘭和土耳其。排名根據是80呎以上巨型遊艇的接單總長度），巨星造船（Novatec）是台灣主要遊艇業者之一。

「我們在國內的規模不是最大，但是在國內市場賣得最好。」1983年，陶君亮在台灣遊艇產業蒸蒸日上，數十家上下游廠商群聚的環境下，創立了巨星造船。

事業的經營，有時候順風順水。創業第一年，他就賣掉了5艘遊艇，公司順利步上軌道。然而也有些時候，不知從何處竄出來的「黑天鵝」，可能讓你今天訂單一夕歸零、明天又蜂擁而至，後天又打回原形。

2008年金融海嘯爆發，來自美國的訂單瞬間歸零，「美國人連車子貸款都付不出來，怎麼買遊艇？」幸好，來自中國的訂單成了及時雨，巨星也成為大陸第一品牌。等到2013年中國國家主席習近平上任後打貪打奢，不到半年，中國訂單也沒了。「環境不對，你再能幹也變不出把戲來，以前我每年只在乎成長多少，現在這些模式通通都歸零。」

如今，陶君亮跟員工都不講成長，「我們沒有成長目標，因為這個行業不可能每年成長20%，碰到市場不好的時候，你就有本錢算擴廠造船，船造好了也賣不掉。」因此，他找到了一個維持公司基本營運的optimized scale（最佳化規模），同時調整商業模式，以及持續創新。

當B2B（企業對企業）的業務少了，他轉而發展B2C（企業對顧客）的零售模式，把客戶當朋友，從找泊位、船長到規畫旅遊行程提供全包式服務，開發出台灣內需市場。儘管未來難測，他還是投資研發了超跑型遊艇，因為「你不能只看眼前的利潤，要看未來，也不能等到別人做了才做。」

採訪當天，走進巨星位在桃園的廠址，想像著會看到豪華氣派的遊艇，停放在棚內的卻是乍看並不耀眼，建造中的船體。也許正如陶君亮所言，創業「不會光鮮亮麗，而是關於一家企業如何沉著應付。」



陶君亮profile

巨星造船董事長。1983年成立巨星造船（Novatec）。曾獲全國十大青年楷模。政治大學企研所企管碩士、美國奧克拉荷馬州大學企管碩士、台北海洋技術學院航海系。

巨星造船

成立於1983年，承造超過1500艘頂級豪華遊艇，也曾建造海上醫療船與巡邏艇。遊艇船型從46呎到84呎，市場遍及美國、歐洲、澳洲、日本、香港、中國大陸、東南亞及台灣。

在工作中培養領導力， 讓別人願意幫忙你、跟隨你

Q：你念的是海專，後來也創辦了跟海、跟船有關的事業？是天生的興趣？

A：專科時，有次我在報紙上讀到，位在基隆的台灣造船公司造了一艘10萬噸的油輪，那時候普通的船還只有一、兩萬噸。當時我才三、四年級，差不多是高中生的年紀，就以學校代聯會主席的身分，自己發公文給台船，說我們有一批同學要去參訪。

參訪當天，我們帶著相機和校刊主編一票人去。從士林轉車到台北，再坐三、四小時的車到基隆，簡直就是一趟journey（旅程）。去到船屋裡，親眼看到十萬噸的「有巢號」，就像忠孝東路一排辦公大樓一樣，那是光從電視和雜誌感覺不出來的雄偉。

我也曾經用校刊編輯的名義寫信給台大造船所（現為工程科學及海洋工程研究所），想要參觀當時很先進的德國船模試水槽，系主任不但歡迎我們，還實際操作給我們看。看著依據真船比例製作的小尺寸船隻模型，在一百多公尺的水槽裡，隨著人造海浪起伏俯仰，觀察傾斜度和引擎位置等，也讓我了解船隻的製造和性能。

親身體驗、親眼看船，真的讓我的心靈和知識的好奇得到很大的滿足。

畢業退伍後，因緣際會進到一家遊艇配件公司從事業務工程師。我在那家公司做了4年，對遊艇配件有了很深的認識，發現自己很喜歡「造遊艇」，動了創業的念頭。我的客戶們就是遊艇廠的老闆，當時全台灣有30、

40間遊艇廠，我跑遍了全台灣所有遊艇廠，在工作當中慢慢觀察遊艇怎麼製造、材料怎麼買、工班怎麼組，思考自己以後如果出來創業，廠長要找誰等問題。**想創業，你在工作當中，就要做創業研究。**

Q：三十幾年前要創一家遊艇公司，跟航海一樣，是一條未知的路，你怎麼兜一群人創業？

A：創業不是為創業而創業，而是累積能量，等時間到了，就會噴發出來。

後來，我進入遊艇公司真正開始銷售遊艇。我對零件相當熟悉，業務技巧也經過琢磨，外語也流利，買家遍及日本、香港、英美、加拿大等地。等到我要創業，準備辭職之際，有位瑞士客戶跟我買艘大船，我幫他造船前後花了20個月。交船前，他來台灣看船，我請他吃飯，提到我想要創業。他一聽就說，你缺合夥人嗎？我臉皮很薄，跟他說我不需要。等到隔天送他出機場海關，才坦白跟他說我需要合作夥伴，提議我跟他各投資50%，他立刻答應，而且不是空口說說而已，一回到瑞士就把錢匯了過來。

有時候，你的幫助者就在你身邊，但是你不一定可以把握。跟我同期一起共事的人，很多人做業務好開心，老闆器重、業績也不錯，生活在舒適圈，時間到了就退休。你可以享受那樣的生活，你也可以培養自己的領導力、做人展現誠信、處處與人為友。

有人說，當老闆是你在上，別人在下，但是其實公司裡的每個人都是關鍵人物。**想造遊艇，你要找到厲害的廠長，從不同公司找到合適的人，還要大家願意跟著你。**他們看我也不是看一天、兩天，連報關行老闆都想做我的股東，我沒向他開口他就說要投資我。

有時候，緩下來是為了明天找到新的方向，
為下一波景氣來的時候做好準備。

不過，即使遇到很多貴人幫忙，那時候找工廠還是找得很辛苦，最後好不容易才找到這裡（現在的廠址），是一家已經賣了一、兩年都賣不掉的遊艇工廠。工廠負責人說要把廠房設備、模具、庫存品都賣給我，包括四、五艘做了一半的船。

很多人一聽到連半成品都要吃下來，直覺就想放棄，因為遊艇是客製化服務，現成的材料、規格都不知道是不是買主要的東西，生意很難做。不過，對我來說，這家工廠可以說是天上掉下來的禮物，因為他們財務條件很好，只是船賣不出去。我把工廠租下來以後，靠著以前累積的人脈與業務技巧，第一年就把5艘船都賣掉，所以我第一年就賺錢。

自有品牌才有自主性， 產品要整合多元價值

Q：台灣企業要打造國際品牌，困難重重，怎麼讓 Novatec（巨星造船）在全球遊艇業叫得出名號？

A：2016年，台灣遊艇業在全世界總排名第四，我們已經擠到前面去，這是個光環。（全球遊艇產業排名根據是長度80呎以上遊艇的接單總長度。2015年台灣排名第六，今年擠下英國和美國，排名第四，僅次於義大利、荷蘭和土耳其。）

雖然台灣遊艇產業在世界上很出名，不過產值不是很大，這些年就是兩、三億美元（約100億台幣；2015年台灣遊艇產業出口產值約1.8億美元）。遊艇業不像半導體產業可以衝產量，也不是像手機單價只要1000美元（約3萬台幣），我們最基本款的遊艇要120萬美元（近新台幣4000萬元），大型遊艇一艘四、五百萬美元（超過新台幣1億元）。

一個動輒要價上百萬美元的產品，要受到顧客的青睞，不能只是功能的堆砌，還要整合多種價值，包括性能、設計外觀、機械結構、二手船在市場的價值、品牌定位和特色等等。

不過，產品力都可以分析，品牌的核心價值，還是在人身上。我不想強調我這個人，可是我主導了巨星造船。很多事情跟想法我跟一般人不一樣。就像我之前待的遊艇零件廠，後來因為一點誤解，老闆毫不留情地開除我，可是我創業之後還跟他買很多東西，他尾牙還請我去吃飯。少個敵人少一道牆，多一個朋友多一條路。我的員工也沒有人叫我陶董事長，他們都叫我陶先生，我的客戶都叫我陶哥，公司員工就像家人一樣，我的生活當中很少敵人。

Q：技術和設計上如何突破？與競爭者做出差異化？

A：技術是累積而來的，剛創業時造的是36呎的船，拿汽車來比喻就像計程車一樣是量產的，市場接受度高的款式。然後開始學造42呎的船，技術愈來愈好之後就能造愈來愈大的船。我公司有造船博士，也和聯合船舶設計中心簽約，研究噪音和震動怎麼控制。外觀要有國際水準，所以我們會找英國、義大利的設計師來操刀。

我們最近的計畫是「超跑遊艇」，靈感來自於某次我在三亞「海天盛宴」（自2010年起，在中國海南省三亞市舉辦的高端奢華生活方式展，包括遊艇展會、商務飛機展會、房產展會等）的現場看到世界上最頂級的超跑，一台要價1.5億台幣，引發我想造一艘融入超跑元素的遊艇。我打造這艘船的目標，就是想要超越，我要當先驅者，遊艇不再只是海上璇宮很舒適，我把它叫做「海上超跑遊艇」。



我們可以做到超跑般的遊艇，一部分是因為我們不只擁有做遊艇的技術，我們還做過軍方的公務船，是全亞洲最快的巡邏艇，驗收船速56.2節（節是船的速度單位，1節等於每小時行走1海浬，1海浬等於1.852公里，56.2節相當於每小時104公里）。我們的超跑遊艇船速定位是28~32節，一般船的速度大約超過30節就很難突破。

外型方面，我們請到義大利有名的設計師卡羅·梅茲拉 (Carlo Mezzera, 義大利遊艇品牌AZIMUT的首席設計師) 操刀，他基本上是不接受這樣的邀約的，但是我們不但打動他親自來到台灣，還跟我們相處了一個月。在決定要來之前，他先在我們官網上看到我們在全世界都有代理商，他也寫信給聯合船舶設計中心問我們的評價，別人說一句勝過我們自己說10句。在超跑界，車頭的特殊設計叫做山豬鼻，放在超跑遊艇上，就是扁船頭（戰斧型船首，Axe Bow），這一款船現在已經進入生產線。

你有自有品牌才有自主性，代工不是不好，但是**遊艇是客製化比較高的產業，它本身就是要追求差異，不是要均質。**

提供全方位服務， 對顧客好就不擔心業績

Q: 奢侈品產業很受景氣影響，如何挺過市場低迷？

A: 有些風險是你沒辦法控管的，每當景氣不好，受衝擊最大的就是奢侈品。所以，我們沒有成長目標，因為這個行業不可能每年成長20%，碰到市場不好的時候，你就有本錢算擴廠造船，船造好了也賣不掉。

2008年金融海嘯，美國人連車子貸款都付不出來，怎麼買遊艇？我的美國訂單一夜之間變成零，台灣也關掉了幾十家遊艇廠，就連很多歐洲大廠都被併購。

為了撐過去，我曾經跟銀行貸款，造了一艘船運到美國，請當地的經銷商寄賣。他們都跟我說，不是他們不肯賣，是真的沒人買。後來，我終於找到一個佛羅里達州代理商，跟他說費用（經銷商也要負擔各種清潔、保養、保險、碼頭的費用）我全出，你不用付一毛錢，只要賣了船把本錢給我，讓我還給銀行，多的都給你。我心裡的盤算是，有錢的話我還給銀行，公司活得下去、員工有飯吃，我還可以如法炮製再造新船。

一個多月以後，有天半夜我家電話響，說船從碼頭摔了下來。我趕忙帶著幾個領班到美國，想住在那裡把船修好再賣，到那裡一看，整艘遊艇已經毀損到沒得救了。幸好，不到一個月後，美國保險公司全額理賠，我們是因禍得福，世界上就是沒有難倒人的事。

不過，真要說讓我度過金融風暴的契機是，我開創了大陸市場，我們是大陸第一品牌。一開始，大陸遍地

巨星造船數次歸零後的創業體悟：

創業前 — 1982年 — 1990年 — 2007年 — 2012年

多看多學、 找幫手

進入遊艇公司擔任業務經理，期間學習製造、銷售遊艇的流程，並累積人脈。

營運起步， 對自己有信心

找到投資人與創業夥伴，離開遊艇公司。1982年承接遊艇製造廠，一年內將廠內庫存品全部銷售完畢，巨星營運步上軌道。

廠房失火，開拓遊艇以外的產品線

放置遊艇模具與半成品的廠房燒毀，導致交貨與生產延遲。為了彌補遊艇缺口，巨星開拓公務部門的標案，打造全國第一艘海上醫療船、還造出亞洲最快的巡邏艇，累積軍事方面的know-how。

美國金融海嘯， 重心轉移至中國

提早布局中國市場，度過美國景氣低潮。在展會上觀察中國客戶的喜好與大陸的遊艇生產，在東莞、上海都設有遊艇代工廠，聘僱大陸員工。從大連、青島、廈門、深圳到三亞，建立新的銷售據點。自開拓中國市場後，巨星售模式也從B2B（對經銷商）逐漸轉成B2C（對消費者）。

習近平上台打奢，巨星 策略轉為保守中投資



不以成長為目標，保持最佳化營運規模，將資金用於研發超跑遊艇，為下一波成長期做準備。

商機，遊艇賣得很好，大陸土豪買船豪爽，上午訂船下午錢就送來。我心裡想美國又怎麼樣，我賣大陸價錢更好，交貨更快。可是，三年前習近平上台，強力打貪打奢，不到半年，中國訂單也沒了。

環境不對，你再能幹也變不出把戲來，以前我每年只在乎成長多少，現在這些模式通通都歸零。

Q：真的沒訂單的時候，工廠怎麼維持？投資生產超跑遊艇，是因為市場變好了？

A：我已經找到一個optimized scale（最佳化規模）。我知道維持公司基本營運需要賣出幾艘船，你要做到基本量，還是保持兩款在投資。雖然其他的訂單在哪裡很難掌握，可是你不能只看眼前的利潤，要看未來，也不能等到別人做了才做。有時候，緩下來是為了明天找到新的方向，為下一波景氣來的時候做好準備。像超跑遊艇，現在大概有三、五艘訂單，明年交貨。我們都在等大環境恢復秩序，**企業經營的故事不見得光彩亮麗，而是著重在沉著應付。**

其實世界各地都還是有客人，只是客人的屬性不同了。以前是B2B（企業對企業），公司要賣10艘船，可能邁阿密、西雅圖和香港的代理商各拿幾艘，一年估計20艘打對折也有10艘。現在八九成市場是B2C（企業對顧客），我們透過遊艇展、專業雜誌、把船放在碼頭展示、邀請潛在客戶出遊。

對我們來說，遊艇變成零賣、價格更好，現在買主變成我朋友，賣給誰我都知道，我覺得也很好。對客人來說也比較划算，省下工廠到進口商再到經銷商

的利潤。

Q：一路走來，你總是有能力把遊艇賣出去，業務力的精髓是什麼？

A：做人誠懇，別人是有意義的。產品的價錢、品質、交期、成本，都可以比較分析，但是要感動客人就不簡單。例如，買主用了三個月、半年發現有問題，賣家都會說這不是我的問題，找很多理由搪塞，或是雖然承認損失，可是賠償的錢要從下一條船的訂單中扣掉。

企業在面對顧客的warranty claim（索賠申請）上有很多事情可以做。我們會在收到顧客的申訴之後，馬上匯錢理賠，還寫信跟顧客說，我沒做好，請你多包涵。很少有賣家會這麼做，我們是錢賠了，還要感動到顧客。聽起來似乎很容易，但是要真正做到「捨得給」，就不是那麼簡單的事。**客人的抱怨就是天使的聲音，因為他把你當作朋友才告訴你，你對他態度好，就能感動到他，跟你買更大的船。**

我們在國內規模不是最大，但是國內市場賣得最好，因為我們提供買主的全方位服務。台灣的企業家對遊艇有個美夢，回到台灣不知道要把船放哪裡，我們就幫客人找泊位、代管遊艇，還幫忙找船長、訓練船長、規畫玩的行程，客人結婚周年要辦活動，我們還幫忙找外燴和小提琴手，這些都是額外服務。

當買船的人把船交給我服務，我跟他的關係就沒完沒了。把每個客人當作朋友來經營，這個客人會介紹他的朋友給我。只要對客人好，他們就是我們未來的sales（業務）。



陶君亮的管理講義_Dos & Don'ts

- 1.要創業，你要有理想和目標，然後朝著它慢慢走。
- 2.產業動盪激烈，公司不必要持續追求成長，而是要找到最好的規模(optimized scale)。
- 3.有品牌才有自主性，才能做產業的先驅者。

- 1.不要跟客人做對，客戶的抱怨是天使的聲音。
- 2.競爭是常態，不要把競爭對手當做敵人，只要保持自己的優勢。
- 3.不能只看眼前的利潤，也不能等到別人做了才做。