

## 以鑽石模型理論探討我國遊艇服務業現況及未來發展

李海清\* 吳泓怡\*\* 王慶堂\*\*\*

\*台北海洋技術學院

\*\*國立嘉義大學

\*\*\*國立臺灣體育運動大學

### 摘要

本研究運用 Michael E. Porter 所提出的鑽石模型理論中「生產因素」、「需求條件」、「相關與支援產業的表現」、「企業策略、結構與同業競爭」、「機會」、及「政府」等六大構面，藉由文獻分析法及個案實務觀察進行初探，將構面內關鍵因素以 SWOT 分類後再以 TOWS 策略矩陣進行分析，以定性研究探討我國遊艇服務業現況及產業競爭力，並提出發展之策略建議。研究顯示我國遊艇服務業多為中小型企业，其中以財團法人中華航訓中心各地招生辦事處及民間向交通部申請的訓練機構為主，而營運內容則以遊艇考照訓練、海上旅遊活動及會員俱樂部、船艇置放及泊靠服務及遊艇銷售服務為多數。在鑽石模型構面分析中，發現我國具有豐富的生產要素如海洋人力資源、自然資源與基本港口設施；遊艇服務相關產業及支援產業之上、下游具競爭力；企業策略目標明確且管理型態具彈性；兩岸交流帶來新機會且政府的開放政策有利於遊艇服務業的發展；惟形成需求條件的市場太小以及政府開始課徵的奢侈稅使遊艇銷售情形呈現觀望態度。而政府政策與推廣為遊艇服務業發展的重要因素，故建議政府在法規與政策應廣續發展遊艇服務業，使得國內遊艇製造業得以延伸，進而促進整體遊艇產業蓬勃發展，以達到產業經濟提升。

**關鍵詞：**遊艇、遊艇服務業、鑽石模型理論

## *A Study on the Status Quo and Future Development of Taiwan's Yacht Service Industry through Michael E. Porter's Diamond Model*

*Hai-Ching Lee\* Hung-Yi Wu\*\* Ching-Tang Wang\*\*\**

*\*Taipei College of Maritime Technology*

*\*\*National Chiayi University*

*\*\*\*National Taiwan University of Physical Education and Sport*

### **Abstract**

*This study employs the six attributes: “factor conditions”, “demand conditions”, “related and supporting industries”, “firm strategy, structure and rivalry”, “chance events” and “government” in the diamond model proposed by Michael E. Porter. First, literature analysis and a case study using the observation method are employed for an initial investigation. Then, key factors in the six attributes were classified and analyzed through TOWS strategy matrix. Based on the qualitative research method, this study aims to explore the status quo and competitiveness of Taiwan's yacht industry, and to propose potential strategies and suggestions for its future development. Study results show that Taiwan's yacht industry is generally developing through small and medium enterprises, most of which are the recruitment centres of Chinese Maritime Institute throughout Taiwan, and other private training centres certified by the Ministry of Transportation and Communications, R.O.C. On the other hand, the operations mainly include: yacht steering license certification training, matters regarding sea travel and membership-based clubs, vessel storage and anchoring services, and yacht sale. The results from the diamond model analysis indicate: 1. Taiwan has various production advantages, such as marine human resources, natural resources and basic harbour facilities; 2. competent yacht-related industries and supporting industries (both upstream and downstream); clear corporate strategies and flexible management; new opportunities brought by cross-strait exchanges and the central government's open-door policy that helps with the development of yacht industry. The disadvantages are poor demand conditions due to the relatively small market and the downturn in yacht sales as a result of the luxury tax recently launched by the central government. Government policies and promotion play a major role in the development of yacht industry. It is suggested that the government should continue to develop the industry for the expansion of the domestic yacht*

*industry, more prosperous growth of the yacht and related industries, and to boost the industrial economy.*

**Keywords:** *Yacht, yacht service industry, diamond model.*

## 壹、研究背景

基於過去海域管制的歷史環境，且海洋具有不可及的特性，國人基於生活習慣及安全顧慮之因素，故國人離開居家從事旅遊觀光皆以陸域旅遊觀光為主。近幾年對於許多島嶼及沿海國家而言，海洋觀光事業乃是主要的觀光產業（劉修祥譯，2001）；而我國對海洋活動發展歷經三時期，自 1987 年以前的戒嚴、1988 年至 2000 年的萌芽期，乃至 2001 年以後雨後春筍般推展（李海清，2007）。從「海洋立國」、「海洋興國」到「海岸解嚴」將海洋視為藍色國土的政策，使得我國的海洋觀光及海洋運動得以配合世界潮流脈動而快速發展。台灣的海洋休閒運動與觀光得以藉由遊艇活動的發展來彌補海洋不可及的特性，就政策與法規層面而言，我國於 2004 年制定「遊艇活動管理辦法」，但旋即因為法源依據不足而廢止，直到 2011 年政府修訂《船舶法》時，增訂第七章遊艇專章，讓遊艇活動正式取得法源，使得遊艇活動的議題再度受到重視，並開始探討相關議題。

國際遊艇雜誌(Show Boats International)指出，台灣的遊艇產業以 4,432 英尺排名全球第 7（劉玟妤，2010），顯示我國遊艇製造業為全世界知名的客製化產地；然而遊艇活動具有專門化的門檻，也需要特別的場地與設施，且遊艇服務業的發展仍處產業生命週期中的萌芽期，過去對遊艇服務業的相關研究有限，且領域多僅於大眾遊艇旅遊的服務品質與滿意度等議題之探討（呂銀益、林土旗、鄒穎，2008；黃妙嫻等，2009）；對於精緻遊艇俱樂部型態的產業相關研究則較缺乏。因此，本研究針對我國遊艇服務業的現況及發展競爭力進行初探，茲將本研究目的歸納如下：

- 一、瞭解我國遊艇服務業發展現況、及在於我國遊艇產業鏈所具的角色。
- 二、以鑽石模型理論六大構面研析我國遊艇服務業之競爭能力。
- 三、利用 TOWS 策略矩陣分析遊艇服務業現況，並研擬未來發展的建議。

## 貳、文獻探討

### 一、遊艇服務業

Maloney(1999)指遊艇(Yacht)為遊憩及娛樂為目的之動力船舶(Power boat)或帆船(Sail boat)。帆船以風力前進者，可以於海上從事各種不同的娛樂活動(ASA, 2010)。

Jennings(2007)以及呂銀益、林士旗、鄒穎(2008)則認為廣義的遊艇包括有動力或非動力，作為提供休閒遊憩使用的各類型船艇，而非動力遊艇以帆船為主。依據《船舶法》之定義，遊艇為專供娛樂，不以從事客貨運送或漁業為目的，以機械為主動力或輔助動力之船舶；自用遊艇指專供船舶所有人自用或無償借予他人從事娛樂活動之遊艇；非自用遊艇指整船出租或以俱樂部型態從事娛樂活動之遊艇。故遊艇泛指從事海上休閒運動或遊憩活動，以達到娛樂目的之動力船舶或非動力帆船。

台灣遊艇製造產業發展蓬勃，具有高度國際競爭力，並有「遊艇王國」之美譽，近年在廠商加強上下游整合及積極轉型帶動下，轉以高附加價值、客製化豪華遊艇外銷為主，遊艇出口產值成績斐然。相對於遊艇外銷的佳績，受限於法規限制、硬體建設及配套設施不足、國人習慣等因素，國內「遊艇活動服務產業」發展上面臨瓶頸，無法透過國內遊艇活動的發展，進而衍生周邊水上娛樂、遊艇運輸、遊艇港休閒設施開發、餐飲服務等關連服務業龐大商機與就業機會，殊為可惜(劉玟好，2010)。

綜上所述，本研究所探討之遊艇乃以2011年新修訂之《船舶法》第7章遊艇專章所規範之非自用遊艇，也就是整船出租或以俱樂部型態從事娛樂活動之遊艇，並以提供服務予非自用遊艇活動之消費者為目的之產業，稱之為「遊艇服務業」，如此將「遊艇產業」區分為提供實體產品製造之「遊艇製造業」及提供活動體驗服務之「遊艇服務業」。

## 二、鑽石模型理論

Porter(1990)常年研究競爭策略，認為產業發展有其特定的因素，因此在國家競爭優勢中提出六大構面的鑽石模型理論，包括「生產因素」、「需求條件」、「相關與支援產業的表現」、「企業策略、結構與同業競爭」、「機會」、及「政府」。其中，鑽石模型理論之「生產因素」包括人力資源、天然資源、知識資源、資本資源、基礎建設等；「需求條件」則以國內市場的性質，顧客的需求型態，國內市場大小與成長速度以及國內市場轉換為國際市場的需求能力；「相關與支援產業」則是產業中休戚與共的上中下游之產業支援網絡；「企業策略、結構與同業競爭」則以股東結構、資本市場特色、營運模式等；「機會」則是基礎科技的發明與外國政府重大決策及全球或區域市場需求劇增等；而「政府」係指政府在產業政策中的干預或放任的態度，為政府政策方向對產業所衍生之助力或是障礙影響(李明軒、邱如美譯，2007；林錦煌，2008)。

Porter(1990)認為傳統理論、規模經濟理論都不能說明產業的競爭力的來源，因為生產要素並非競爭優勢的決定性角色，因為在鑽石模型理論各個要素都有十分重要的作用，且各個要素都會相互影響，如圖1所示。林淑珍(2006)研究中發現評估鑽石模型理論構面重要性以「企業策略、企業結構與同業競爭」為最重要，「需求條件」居次，其後重要性為「相關與支援產業」、「政府」、「生產因素」、「機會」。

本研究針對我國遊艇服務業的萌芽發展之際，以鑽石模型理論分析產業六大構面之現況，瞭解特定因素的優勢與劣勢，以及是否對遊艇服務業造成威脅或是新的機會，並以 TOWS 矩陣進行分析。本研究主要參考林淑珍（2006）及李明軒、邱如美（2007）六大構面的說明，進行修正作為分析遊艇服務業的內涵。

#### （一）企業策略、企業結構與同業競爭

係指遊艇服務業如何創立、組織與管理公司、以及競爭對手的條件如何？此三者的抉擇與特定產業競爭優勢來源若能良好配合，能造就產業的競爭優勢。其內容包含成本驅動、國際化能力、發展目標及同業競爭力等項。

1. 成本驅動：遊艇服務業低成本服務（低費率制訂）導向程度。
2. 國際化能力：遊艇服務業者管理者如何規劃長程發展、如何培養產業的國際競爭優勢。
3. 設定發展目標：在遊艇服務業則指管理當局設定海洋運動、觀光及海洋事務目標。
4. 同業競爭能力：遊艇服務業不斷提高服務品質提供吸引力，強化本身競爭優勢。

#### （二）需求條件

係指本國市場對該遊艇服務業所提供的產品及服務的需求條件，包含國內市場性質、需求規模與成長速度、轉換成國際市場需求之能力。

1. 國內市場的性質：遊艇服務業快速回應顧客能力、獨特的海上遊程設計、海上航行實務專業以及遊艇銷售等服務品質。
2. 需求規模與成長速度：國內參與遊艇活動的需求及遊艇服務業的成長速度。
3. 轉換成國際市場需求的能力：產生需求會使本國業者比外國競爭對手更早行動，發展該項產業而滿足其他國家客戶需求能力。

#### （三）相關與支援產業

此構面包含「供應支援產業競爭優勢」及「相關產業競爭優勢」兩個產業(Porter, 1990)，在許多產業中，企業的潛在優勢是因為他的相關產業具有競爭優勢。

1. 憂戚與共的優勢產業網絡：如遊艇服務業所帶動遊艇製造業的內銷，水域遊憩活動業的協力支援，海上遊程則帶動飯店業住宿及餐飲需求，並會影響到許多其他相關產業的表現。
2. 相關產業的拉拔效應：指遊艇服務業具有競爭力的話，會帶動遊艇製造產業、遊艇維修業、飯店業、餐飲業、水域遊憩活動業等相關產業的競爭力，此效應會使產業衍生更多新機會，也讓有新點子、新觀念的人獲得投入遊艇服務業的機會。

#### (四) 政府

政府的政策與支持是產業提升國際競爭力的重要關鍵，然而政府與其他關鍵要素之間的關係可能屬非正面或非負面，所以政府政策對產業的發展可能是助力也可能是障礙。

- 1.政府管制：如遊艇活動的進出港安檢報關手續之便利程度，以及各港口泊靠席次與後勤支援的效率或便民程度。
- 2.法規制定：相關法令對遊艇服務業的限制程度及政府透過政策與法令對遊艇服務業的支持程度等，會影響遊艇服務業結構及競爭能力。

#### (五) 生產因素

生產因素通常指一個國家在特定產業競爭中有關生產方面的表現，如人力資源與基礎建設的良莠，包含人力資源、天然資源、知識資源、資本資源以及資本建設等項。

- 1.人力資源：在遊艇服務業的發展中，整體的工作效率或營運績效等，均受人力成本、人力素質、人力充足性等因素之影響。
- 2.天然資源：遊艇服務業的海上遊程或遊艇俱樂部之發展，與天候條件、海象條件、海洋生態資源充足性等因素息息相關。
- 3.知識資源：於遊艇服務業遊程創新與發展能力、同異業結盟能力、海洋常識與專業、經營管理等能力需要豐沛的海洋知識與營運管理知能。
- 4.資本資源：遊艇服務業經的資金取得成本及資金取得方便性。
- 5.基礎建設：遊艇服務業在發展時需要有完備的航海專業教室、遊艇資訊基礎建設、遊艇港聯外交通、浮動碼頭設施等基礎建設。

#### (六) 機會

機會指某些特定的條件出現時，會改變產業發展的機會；在鑽石模型理論所指的機會與產業所處的國家環境無關，也並非企業內部的能力。形成遊艇服務業的機會有全球或區域市場需求遽增或外國政府的重大決策。

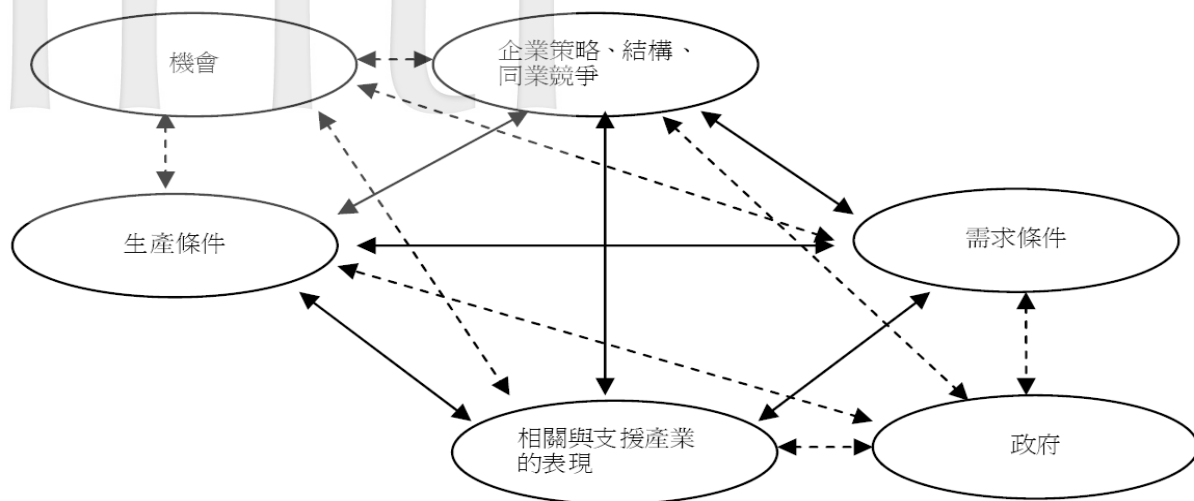


圖 1 鑽石模型圖

資料來源：Michael E. Porter (1990) 。 The Competitive Advantage of Nations.

### 參、研究方法

因遊艇服務業初生萌芽階段，相關資料較少，故本研究以次級資料之文獻分析法，包含網站及政府出版品等資料配合個案實務觀察進行初探，運用鑽石模型理論六大構面檢視遊艇服務業之現況，並將各構面的特點因素置 TOWS 策略矩陣象限中，以瞭解遊艇服務業之競爭力，本研究流程如圖 2 所示。

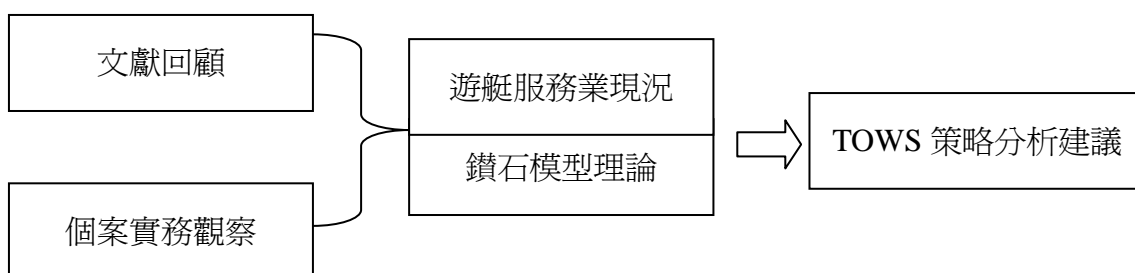


圖 2 研究流程圖

## 肆、結果與討論

### 一、遊艇服務業現況

#### (一) 規模、營運內容

研究發現我國遊艇服務業多為中小型企业，公司規模以 10 人居多，其營業之主要業務與內容主要如下：

#### 1. 以「動力小船訓練」為主要業務者：

- (1) 中華航業人員訓練中心：主要之業務服務地點為以基隆、台北、台中、台南、台東、花蓮、金門等地為主，財團法人中華航訓中心動力小船各地招生辦事處。
- (2) 民間向交通部申請的動力小船訓練機構：我國小船管理規則第 3 章規定民間可申請籌設動力小船駕駛訓練機構，應擬具營運計畫書及其附件向當地航政機關申請會勘合格後報請交通部許可籌設，目前有基隆台灣國際帆船學校、大雄遊艇訓練班、高雄哈瑪星、台東探險家遊艇俱樂部及桃園職訓中心等民間團體籌設等。
- (3) 現有各地帆船協會及俱樂部：巨鷗俱樂部、雙溪碼頭、遊艇俱樂部、福隆帆船俱樂部、新竹帆船俱樂部、屏東帆船協會、墾丁鄧哥帆船俱樂部等。
- (4) 學校單位：以海事特色學校為主，目前辦理動力小船訓練者有高雄海洋科技大學、澎湖科技大學、台北海洋技術學院等校開設動力小船駕駛課程及辦理考照業務。

#### 2. 以遊艇俱樂部型態經營者：以各地航訓中心辦事處、民間申請動力小船訓練機構、濱海渡假村等，如龍洞四季灣、夏都飯店、澎湖業者等；目前學校單位僅動力小船訓練之業務辦理型態，尚未發展出俱樂部經營型態。

#### 3. 營運內容：遊艇服務業之核心業務為動力小船駕駛訓練，針對受訓會員成立俱樂部、提供海上觀光遊程或航行實務訓練（包含海圖判讀、航行計畫、海洋氣象、海上避碰規則），也提供海域遊憩活動（如浮潛、船潛、滑水、船釣、拖釣、海上 B.B.Q. 及重型帆船操作），提供會員購船資訊以及新船試俾服務，並提供船主船艇置放保管、泊靠服務、船艇定期保養及維修等縱向專業服務。

#### (二) 產業鏈角色

若以遊艇服務業為核心產業，其提供消費者專業訓練及專業諮詢以及相關海上活動，最終以銷售遊艇為其商業目標，以賺取銷售利潤、遊艇後續保養維修、碼頭與泊靠管理及活動服務，故其上游為遊艇製造業（包含船舶五金、海事儀器裝備等），而其下游則以支援遊艇服務業及海上活動之相關產業，如水域遊憩活動業、休閒潛水業、住宿餐飲業、碼頭管理業以及船舶維修業等，故上游為二級產業，本身與下游遊艇支援業皆為三級產業之服務業，其產業鏈之關係如下圖 3 所示。

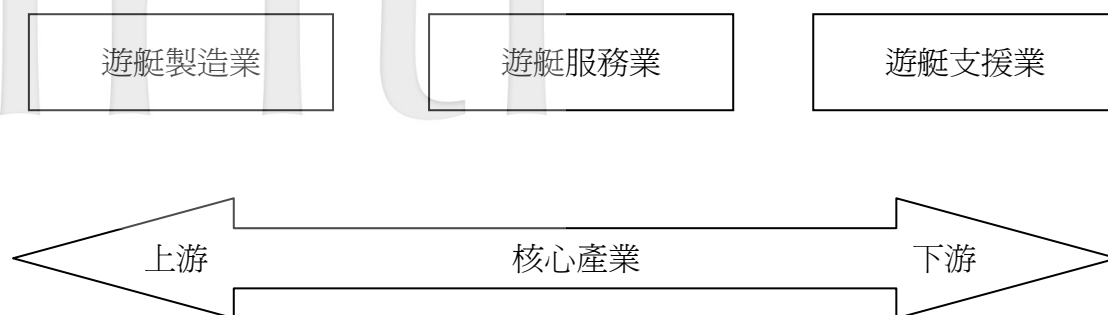


圖 3 遊艇產業鏈

## 二、鑽石模型理論運用

### (一)「企業策略、企業結構與同業競爭」

- 1.成本驅動：遊艇服務業為專業顧問及訓練業之模式，成本以人事成本為主要支出項目，遊艇訓練之價格有交通部規定之費用，故能維持一定之收費標準，惟遊艇之海上活動或俱樂部經營之收費標準尚無一定，現況多屬市場接受度為收費考量原則。
- 2.走向國際化能力：遊艇服務業者管理者因政府法規緣故，目前尚以駕駛訓練及海上活動為，目標以經營遊艇俱樂部為目標，皆以國內海域為範圍，尚未涉及入出境事務，亦未規劃國際遊艇旅遊，惟現有北部重型帆船業者已規劃中日的石垣島及兩岸三地重型帆船遠航交流活動，為未來國際化之先驅。
- 3.設定發展目標：我國已成立海洋事務推動委員會，近年來發展海上活動及海洋運動之發展已日趨海洋國家之方向；劉照金（2010）指出休閒環境、設備改善及經濟能力提升，使得遊艇航行成為海上休閒重要產業。
- 4.同業競爭能力：黃妙嫻等（2009）針對澎湖遊艇業者研究指出「服務態度感到滿意」、「專業知識感到滿意」為遊客較為滿意之項目，表示目前國內遊艇服務業皆提供高服務品質，許多業者以異業結盟方式強化本身競爭優勢，然遊艇服務業核心產品及服務品質皆相近，惟有創新遊程與提供多元服務才能顯示差異化的競爭優勢。

### (二)「需求條件」

- 1.國內市場的性質：國內遊艇服務業者具有海上專業與常識，故能提供消費者需求；另一方面也因國人對遊艇及海上活動較陌生，故需求較低使業者可以快速、專業地滿足消費者需求。

- 2.需求規模與成長速度：自 2001 年後，水域遊憩活動管理辦法通過，經濟部也將其列為營業項目，使業者可以合法經營，故海上活動需求日趨增加，另外遊艇駕駛訓練開放民間申請，提供遊艇運動休閒參與者取得遊艇駕駛執照，也促使遊艇服務業快速成長。
- 3.轉換成國際市場需求的能力：帆船遊艇航海是繼汽車競技與高爾夫球運動後，更高層次體育休閒活動，是航海者必須具備良好的綜合素質方能參與的運動，帆船航海運動會有很大的需求市場及前景（焦桂英、劉洪濱，2007）。國人從事遊艇的習慣會先以動力船艇為進入遊艇的學習門檻，學會操縱動力船艇並習得海上避碰規則、海洋氣象常識及海上航行實務後，會逐漸轉變學習興趣，開始對以風力航行的重型帆船產生興趣，因為重型帆船專門化技術更高，因此重型帆船可以轉為國際交流的能力，亦可提供陸客來台學習的機會。

### （三）「相關與支援產業」

- 1.憂戚與共的優勢網路：遊艇服務業針對顧客銷售遊艇，可以帶動國內遊艇製造業的內銷，以及海上遊程設計會與水域遊憩活動業及住宿及餐飲業結盟，以滿足消費者食衣住行生理及育樂健美的休閒需求，使產業網路更能緊密合作。
- 2.相關產業內的拉拔效應：不同業種的聚集、開業可與其他業種互補，基於業種分化與專業化的結果，滿足顧客一次購足或相關需求，提供完整服務，滿足顧客多樣化需求（鄭春發、鄭國泰、吳連賞，2008）。遊艇服務業如要能滿足消費者的需求，必須與異業互補、共生，進而產生產業之拉拔效應。

### （四）「政府」

- 1.政府管制：我國長期以來對於遊艇的活動，均以國家安全為由，而有諸多的限制，相對地也完全地、成功地阻礙它在台灣沿海發展的空間。若是我們允許私人的遊艇在指定的沿海區域內活動而免受出海管制的話，這將會大幅地活絡我們國內的遊艇產業及遊艇服務業的發展（單驥，2009）。然自船舶法修正通過後，其第 70 條規定遊艇活動未涉及入出境者，可於出海前填具相關船舶、航行及人員等資訊，向出海港之海岸巡防機關以電子郵件、傳真或現場等方式報備，較以往書面報備受檢節省許多時間也更便民；表示政府的海洋政策的確朝向開放的態度。遊艇以往只能停泊北部龍洞遊艇港及南部後壁湖遊艇港，現依據行政院農業委員會漁業多元化經營建設中長程計畫（行政院農委會，2011）及各縣市政府公告，遊艇得申請停泊於鼓山漁港、旗津漁港、八斗子漁港（碧砂港區）、竹圍漁港、新竹漁港、安平漁港、將軍漁港、興達漁港、新港漁港、金樽漁港、七美漁港、吉貝漁港、龍門漁港、大果葉漁港、沙港西漁港、通樑漁港、岐頭漁港、後寮漁港、馬公第三漁港及赤崁漁港等 20 處漁港，使得遊艇泊

靠後勤補給方便許多。

- 2.法規：除了上述《船舶法》增修定遊艇專章外，海巡署也採報備制便民措施，相關法令對遊艇服務業有正面影響，惟 2011 年立院通過俗稱「奢侈稅」的《特種貨物及勞務稅條例》第 2 條第 3 款，遊艇每艘銷售價格或完稅價格達新臺幣三百萬元者均列為特種貨物，使購買遊艇的消費者把持觀望的態度，使得遊艇服務業的營業收益來源受損；也應證 Porter 認為政府的角色對產業發展有正面也有負面之影響。

#### (五)「生產因素」

- 1.人力資源：國內遊艇服務業從業人員背景多為海事專業人員，人力素質高，因中小企業型態工作彈性具工作效率，國內大專亦培育具海洋休閒觀光或海洋運動休閒科系，如國立海洋大學、國立高雄海洋科技大學、國立澎湖科技大學、台北海洋技術學院、真理大學等，故遊艇服務業人力資源充足。
- 2.天然資源：台灣四面環海，不同海岸線有不同海岸與海底景觀，海洋生態資源充足，位處亞熱帶，東北與西南季風交替，夏天西南季風吹拂適合動力遊艇活動，東北季風盛行時則可發展重型帆船運動。
- 3.知識資源：遊艇服務業者遊程創新能力高，且與異業結盟能力強並具備海洋常識與專業與經營管理等能力，故知識資源具優勢。
- 4.資本資源：遊艇服務業除了休閒渡假村外，大多為中小企業，資金取得通常為自有資金或是金主提供，銀行融資取得資金的管道比較困難，因此較難有大規模營運之機會。
- 5.基礎建設：依據行政院農業委員會及各縣市政府公告，遊艇得申請停泊於鼓山漁港等 20 處漁港。由於國人觀光休閒需求增加，藍色公路、賞鯨、釣魚等海岸環境旅遊增加，政府因應漁業發展成長趨緩，進行漁港廢止及轉型政策，台灣現有漁港數量有 225 處，應規劃閒置漁港再利用（台北縣政府，2009）。我國海岸線 1566 公里，平均每 6 公里就有一座漁港，港口密度高皆具遊艇活動之基礎建設條件。

#### (六)「機會」

- 1.大陸地區的發展從 1998 年的深圳浪騎遊艇會至 2010 年無錫大湖遊艇俱樂部，廈門將打造全大陸最大的遊艇碼頭，中國「十一五」規劃海南島三亞為世界一流遊艇基地，遊艇俱樂部雨後春筍，沿海城市上海、廣州、廈門等共有 13 個遊艇俱樂部（趙崇昫、李霞，2010）。廈門透過承辦國內、國際高水準之遊艇（帆船）賽事，宣傳遊艇文化，達到培育遊艇消費環境之目的（張龍雨，2010）。中國帆船遊艇運動的興起，是大陸地區的朝陽產業，商機無限，惟專業人才匱乏（焦桂英、劉洪濱，2007）。
- 2.大陸地區陸客來台旅遊以及開放更多城市的陸客自遊行，許多非沿海城市的大陸人民可以到台灣地區享受遊艇服務業所提供的海上遊程及遊艇專業學習的機會。

3. 韓國在 2009 年 9 月 16 日提出的擴大內需基礎方案中，明白的揭示要發展其國內的海洋休閒活動，修改《水上休閒安全法》、「遊艇檢查規定」等，其政策目標不但要簡化遊艇執照資格審定，也要放寬行駛限制（單驥，2009）。韓國與北韓關係緊張，仍以發展遊艇服務業帶動其擴大內需，可見遊艇服務業的發展如同海洋運動觀光是世界潮流。

### 三、鑽石六大構面與 TOWS 策略矩陣

彙整上述遊艇服務業的鑽石模型理論構面現況並簡化，將構面內 20 關鍵因素以 SWOT 分類，以利後續策略矩陣分析，共計優勢 10 因素，劣勢 2 因素，機會 7 因素，威脅 1 因素，如表 1 所示。

（一）簡化構面內 20 關鍵因素並分類如下

#### S：優勢

- 1.1 遊艇訓練之價格有交通部規定之費用，能維持一定之收費標準。
- 1.3 已成立海洋事務推動委員會，現有政策使得遊艇航行成為海上休閒重要產業。
- 1.4 國內遊艇服務業皆提供高服務品質。
- 2.1 國內遊艇服務業者具有海上專業與常識，業者可以快速及專業地滿足消費者。
- 2.2 業者可以合法經營以及遊艇駕駛訓練開放民間申請，使遊艇服務業快速成長。
- 3.1 遊艇服務業使上、下游產業網路更能緊密合作。
- 4.1.1 自船舶法修正通過後，報備受檢節省許多時間也更便民。
- 5.1 各大專院校相關科系教育，遊艇服務業人力資源充足。
- 5.3 遊艇服務業者遊程創新能力高，知識資源具優勢。
- 5.5 港口密度高，且皆具基礎建設。

#### W：劣勢

- 4.2 特種貨物及勞務稅條例使購買遊艇的消費者把持觀望的態度。
- 5.4 遊艇服務業大多為中小企業，資金取得困難，因此較難有大規模營運機會。

#### O：機會

- 1.2 重型帆船業者已規劃重型帆船遠航交流活動，為未來國際化之先驅。
- 2.3 重型帆船可以轉為國際交流的能力，亦可提供陸客來台學習的機會。
- 3.2 遊艇服務業會產生產業拉拔效應。
- 4.1.2 遊艇得申請停泊鼓山漁港等 20 處漁港，使泊靠後勤補給方便許多。
- 5.2 台灣四面環海，海洋生態資源充足，夏天適合發展遊艇活動，冬天適合發展重型帆船運動。

- 6.1 大陸地區中國帆船遊艇運動專業人才匱乏。
- 6.2 陸客來台旅遊自遊行，享受遊艇服務業所提供的海上遊程及遊艇專業學習。

T：威脅

- 6.3 韓國發展遊艇服務業以帶動其擴大內需。

## (二) TOWS 策略矩陣與未來發展建議

將關鍵要素由 SWOT 分析後，以 TOWS 矩陣得出 14 策略建議，說明如下：

1. S2O1：S2 已成立海洋事務推動委員會，現有政策使得遊艇航行成為海上休閒重要產業。O1 重型帆船業者已規劃重型帆船遠航交流活動，為未來國際化之先驅。  
※藉由政府海洋政策的支持，遊艇服務業者可將願景及目標設定在國際市場及國際賽事，逐步將產業推向國際化。
2. S8O1：S8 各大專院校相關科系培育，遊艇服務業人力資源充足。O1 重型帆船業者已規劃重型帆船遠航交流活動，為未來國際化之先驅。  
※業者在逐步將產業國際化的同時，必須要有足夠且符合產業需求的人力資源，故各大專院校應持續培養遊艇服務業的人才，以符合業界國際化目標所需。
3. S9O1：S9 遊艇服務業者遊程創新能力高，知識資源具優勢。O1 重型帆船業者已規劃重型帆船遠航交流活動，為未來國際化之先驅。  
※藉由遊艇服務業者的遊程新能力，應逐步將遊艇遊程設計以兩岸三地或國際遊程為遊程設計考量，使遊程能夠不斷創新，帶領國人更寬廣的國際視野。
4. S8O2：S8 各大專院校相關科系培育，遊艇服務業人力資源充足。O2 重型帆船可以轉為國際交流的能力，亦可提供陸客來台學習的機會。  
※大專院校應持續培育遊艇服務業人力資源，未來可針對大陸人士來台旅遊學習重型帆船或動力船舶的教育與旅遊結合的市場。
5. S9O2：S9 遊艇服務業者遊程創新能力高，知識資源具優勢。O2 重型帆船可以轉為國際交流的能力，亦可提供陸客來台學習的機會。  
※遊艇服務業者應利用其遊程創新的能力，掌握陸客來台旅遊並學習重型帆船的遊程設計，使業者能較大陸有更大的差異化遊艇旅遊產品。
6. S6O3：S6 遊艇服務業使上下遊產業網路更能緊密合作。O3 遊艇服務業會產生拉拔效應。  
※政府應持續推重遊艇服務業的發展，使其可以帶動上下游產業價值體系，並使上

下游及其相關產業產生拉拔，使產業產生群聚或產業網路更密集支援與合作。

7. S10O4：S10 港口密度高皆具基礎建設。O4 遊艇得申請停泊鼓山漁港等 20 處漁港使得泊靠後勤補給方便許多。

※國內漁港密度極高，且基礎建設已具足，目前遊艇可申請等 20 處漁港泊靠，未來應將更多的漁港釋出席次，並設立簡易浮動碼頭供遊艇停靠，使遊艇停泊就如汽車於高速公路休息站般容易，如此更能帶動遊艇服務業的發展。

8. S9O5：S9 遊艇服務業者遊程創新能力高，知識資源具優勢。O5 台灣四面環海，海洋生態資源充足，夏天遊艇活動，冬發展重型帆船運動。

※藉由業者的遊程創新能力，配合台灣四季氣候及海象的變化，以及各種不同的海洋生態資源與環境景觀，創造台灣四季不同的遊艇遊程活動，使產品更多元化。

9. S8O6：S8 各大專院校相關科系培育，遊艇服務業人力資源充足。O6 大陸地區中國帆船遊艇運動專業人才匱乏。

※大陸地區遊艇產業快速發展，硬體設備一次到位，惟經營管理及服務人員專業人力資源缺乏，國內大專院校可將培養的遊艇服務業人才投入其市場，並使兩岸遊艇服務業更能交流。

10. S9O6：S9 遊艇服務業者遊程創新能力高，知識資源具優勢。O6 大陸地區中國帆船遊艇運動專業人才匱乏。

※國內遊艇服務業經營管理已有相當經驗，俱樂部經營管理服務品質及遊程規劃具創新能力，大陸地區缺乏相關人才，國內業者未來可將市場擴大到大陸地區，使市場朝向兩岸三地發展。

11. S4O7：S4 國內遊艇服務業者具有海上專業與常識，業者可以快速及專業地滿足消費者。O7 陸客來台旅遊自遊行，享受遊艇服務業所提供的海上遊程及遊艇專業學習。

※國內業者不論是海上專業或是經營服務品質已具相當水準，業者應掌握陸客對海洋的好奇與期待，規劃適合陸客的遊艇旅遊或遊艇學習課程，以掌握潛在的遊艇服務業相關商機。

12. W1O3：W1 特種貨物及勞務稅條例使購買遊艇的消費者把持觀望的態度。O3 遊艇服務業會產生拉拔效應。

※奢侈稅對遊艇買家的影響甚鉅，短期間購船的消費者應會下降，業者應以遊艇服務相關活動，例如以租船方式滿足顧客需求，並以租船及遊程設計將相關產業內入遊艇旅遊活動的協力廠商，使產業相互拉拔，刺激產業的發展。

13. W2T1：遊艇服務業大多為中小企業，資金取得困難，因此較難大規模營運。T1 韓國發展遊艇服務業帶動其擴大內需。

※遊艇服務業的規模幾乎為中小企業，國內大規模投資的集團較少，中小企業融資困難，相對的政治不穩定的南韓已發展遊艇產業擴大該國內需，國內政府應思考如何協助遊艇服務業的發展，包含資金取得或遊艇港設施標案權利金的降低等，以遊艇服務業帶動其上下游產業的興起，進而刺激整體經濟發展。

14. S6T1：S6 遊艇服務業使上下游產業網路更能緊密合作。T1 韓國發展遊艇服務業帶動其擴大內需。

※南北韓衝突政治不穩定，然而韓國政府仍推展遊艇服務業以擴大內需，我國應使上下游產業網路更能緊密合作，提升遊艇產業避免優勢被韓國取代。

## 伍、結論與建議

本研究以鑽石模型理論六大構面分析我國遊艇服務業之競爭能力，共分析出 20 項關鍵因素，並以 SWOT 分類，共得出 10 項優勢因素、2 項劣勢因素、7 項機會因素、以及 1 項威脅因素，繼而以 TOWS 矩陣發展出 14 策略建議。茲將分析結果之重要結論與相關建議歸納如下：

### 一、中小企業規模，需協助產業融資與顧問輔導

近年來兩岸政治關係穩定，政府對海洋政策逐步開放，使國人更容易親近海洋，利用遊艇作為海上活動的載具，使海洋運動觀光及海域休閒遊憩更活絡，因此小眾精緻的遊艇服務業蘊育而生，主要以遊艇考照、遊艇俱樂部、海上旅遊活動為主。遊艇服務業的創業者因興趣而催生事業，組織規模都在中小企業以下，員工人數少，制度彈性，服務品質高，惟營運資金取得不易，無法擴大營運規模，建議相關單位協助產業貸款與營運顧問輔導。

### 二、居遊艇產業核心，拉拔上下游產業

遊艇服務業以遊艇活動與遊艇銷售為主要服務項目，當遊艇服務業發展便可帶動遊艇製造業的內銷市場，以及因遊艇活動如同旅遊業，必須滿足顧客的食衣住行基本旅遊需求，故會與下游服務業產生異業結盟，協力合作情形，上游 2+3 與下游 3+3 的產業連結，建議政府大力推動遊艇服務業，從產業核心帶動整體產業價值體系。

### 三、鑽石模型理論六大構面突顯遊艇服務業的國家競爭優勢

藉由鑽石模型構面分析，發現多數構面中的關鍵要素都具有優勢，如生產要素中的

海洋人力資源、自然資源與基本港口設施；相關產業及支援產業之上、下游具競爭力，並可帶動整體遊艇產業；因熟悉產業專業，故企業策略目標明確，因中小企業規模，管理型態具彈性；兩岸交流以及陸客來台旅遊帶來新機會，且政府的開放政策有利於遊艇服務業的發展；惟形成需求條件的市場太小以及政府開徵奢侈稅，使遊艇銷售情形呈現觀望態度。

建議業者把握契機，掌握陸客來台旅遊推廣海上遊程，並將國內市場延伸至大陸地區，發展兩岸遊艇服務事業。並建議政府方面持續開放海洋政策，打造友善的親海環境與立法，使政府成為遊艇服務業的正面助力。

#### 四、遊艇服務業未來發展之策略

遊艇服務業者自 2001 年慘澹經營，直到 2011 年政府完成法律之修訂，讓遊艇之管理具有法律依據，使業者更能期待產業的發展，這些年來業者對於由遊艇駕訓、海上遊程、俱樂部經營管理皆能掌握經營要領及服務標準，配合國內港口開放與漁港轉用等政策，運用海洋觀光休憩自然資源，使得遊艇旅遊產品創新與多元，目前我國大專相關科系積極投入所需之人力資源的培育，使未來人才運用不虞匱乏，因此是發展遊艇服務業最佳契機，加上配合大陸地區遊艇服務業的發展，以及陸客開放來台，種種有利因素將使產業驅力增加。

政府政策與推廣為遊艇服務業發展重要的因素，故建議政府在法規與政策應廣續發展時，應重視遊艇服務業，並定期辦理國內與國際間重型帆船賽事，使國人對遊艇產業更熟悉，除海洋運動觀光得以推動外，亦使得國內遊艇製造業得以延伸，進而促進整體遊艇產業蓬勃發展，以達整體產業經濟的提升。

表 1 鑽石模型理論構面與 TOWS 矩陣分析表

構面	關鍵因素	SWOT				TOWS 矩陣	
		S	W	O	T	O	T
企業策略、 企業結構與 同業競爭	1.1.遊艇訓練之價格有交通部規定之費用，能維持一定之收費標準。	S1					
	1.2.重型帆船業者已規劃重型帆船遠航交流活動，為未來國際化之先驅。			O1		S2O1:	
	1.3.已成立海洋推動委員會，現有政策使得遊艇航行成為海上休閒重要產業。	S2				S8O1:	
	1.4.國內遊艇服務業皆提供高服務品質。	S3				S9O1:	
需求條件	2.1.國內遊艇服務業者具有海上專業與常識，業者可以快速及專業地滿足消費者。	S4				S8O2:	
	2.2.業者可以合法經營以及遊艇駕駛訓練開放民間申請，使遊艇服務業快速成長。	S5			S	S9O2:	S6O3: S6T1:
	2.3.重型帆船可以轉為國際交流的能力，亦可提供陸客來台學習的機會。			O2		S10O4:	
相關與 支援產業	3.1.遊艇服務業使上下遊產業網路更能緊密合作。	S6				S9O5:	
	3.2.遊艇服務業會產生拉拔效應。			O3		S8O6:	
政府	4.1.1自船舶法修正通過後，報備受檢節省許多時間也更便民。	S7				S9O6	
						S4O7:	

續表 1 鑽石模型理論構面與 TOWS 矩陣分析表

構面	關鍵因素	SWOT				TOWS 矩陣	
		S	W	O	T	O	T
政府	4.1.2遊艇得申請停泊鼓山漁港等20處漁港使得泊靠後勤補給方便許多。			O4			
	4.2.特種貨物及勞務稅條例使購買遊艇的消費者把持觀望的態度。		W1				
生產因素	5.1各大專院校相關科系教育，遊艇服務業人力資源充足。	S8					
	5.2台灣四面環海，海洋生態資源充足，夏天遊艇活動，冬發展重型帆船運動。			O5			
	5.3遊艇服務業者遊程創新能力高，知識資源具優勢。	S9				W	W1O3: W2T1
	5.4遊艇服務業大多為中小企業，資金取得困難，因此很難大規模營運。		W2				
	5.5 港口密度高皆具基礎建設。	S10					
機會	6.1.大陸地區中國帆船遊艇運動專業人才匱乏。			O6			
	6.2.陸客來台旅遊自遊行，享受遊艇服務業所提供的海上遊程及遊艇專業學習。			O7			
	6.3韓國發展遊艇服務業帶動其擴大內需				T1		

## 陸、參考文獻

- 台北縣政府 (2009)。台北縣閒置漁港再利用計畫。台北縣政府。
- 行政院農委會 (2011)。漁業多元化經營建設計畫，取自：<http://www.coa.gov.tw/>。
- 李明軒、邱如美譯 (2007)。國家競爭優勢。台北：天下文化。
- 李海清 (2007)。台灣海洋運動可用資源及發展機會，國民體育季刊，36(3)，44-52。
- 呂銀益、林士旗、鄒穎 (2008)。休閒遊艇消費者行為與服務品質滿意度研究—以淡水地區為例，台灣水域運動學報創刊號，1-18。
- 林淑珍 (2006)。航空站發展運輸加值型運籌體系與國家資源投入有效性之關聯分析，運籌研究期刊，10，31-48。
- 林錦煌 (2008)。產業分析-競合與策略。台中：滄海。
- 單驥 (2009)。產業轉型與創新：以台灣服務業發展為例。「蔣碩傑紀念演講會」專題報告。行政院經建會。
- 黃妙嫻、張政偉、趙安琪、郭家瑜、黃美綺、高浚勝 (2009)。遊艇業服務品質、滿意度及重遊意願之研究—以澎湖為例，島嶼觀光研究，2(2)，51-75。
- 焦桂英、劉洪濱 (2007)。中國遊艇產業發展商機無限，海洋開發與管理，24(3)，21-26。
- 劉玟妤 (2010)。我國遊艇產業概況及未來發展方向。經建會部門計劃處新聞稿。
- 劉照金 (2010)。運動觀光。台北：華杏。
- 劉修祥譯 (2001)。海洋觀光發展影響與管理。台北：桂魯。
- 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，18，75-102。
- 趙崇昫、李霞 (2010)。廣州遊艇產業發展的現況與對策，城市觀察，4，144-153。
- 張龍雨 (2010)。廈門市發展遊艇產業的對策，海洋開發與管理，27(9)，101-108。
- A.S.A. (2010). *Sailing made easy*. Los Angeles: American Sailing Association.
- Elber, S. Maloney (1999). *Chapman Piloting –Seamanship & Boat Handling* (63<sup>rd</sup> Edition). New York: Motor boating & Sailing。
- Gayle, Jennings (2007). *Water-based Tourism, Sport, Leisure, and Recreation Experiences*. Burlington, MA.: Elsevier.
- Michael, E. Porter (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free press.