

# 兩岸加入WTO後我國汽車產業經營策略之研究:以C汽車公司為例

蕭世豐、王學銘；羅世輝

E-mail: 9121502@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

我國汽車產業為國內重要工業之一，西元2000年汽車總產量為世界排名第二十一位，據當年天下雜誌統計有五家汽車製造業營收，排名於前五十大企業中，亦為國內第七大製造業，顯見汽車產業對國內經濟貢獻良多。近年來國內車廠無論在設計、製造生產乃至行銷等技術已不斷提升，並深獲世界大車廠一致肯定，漸成為國際技術母廠分工的策略夥伴。兩岸加入WTO後，隨著汽車市場的開放，業界間的競爭勢必更形劇烈，國內市場因規模有限，加上外來經營的介入，可預見將使經營更形困難而艱辛；反觀中國大陸，近幾年來經濟快速成長，對汽車需求正逐年大幅增加，預估至2005年市場胃納量可達320萬輛，成為全球第五大市場，因此我國汽車業界宜利用市場開放後的契機，積極調整經營策略，設法鞏固既有業績，開創大陸市場，其成敗關鍵端賴經營者如何利用現有資源、整合兩岸各別優勢，以規劃經營策略。經探討業界內部經營環境因素與外部競爭環境因素顯示，國內車廠在兩岸加入WTO後，勢必須採『既競爭又合作』的經營策略方可致勝。對國內優勢車廠而言，未來可借鏡中華汽車經營策略，以建立「自主研發能力」為核心策略立足台灣，再輔以同文同種優勢拓展大陸市場，進而爭取參與技術母廠國際分工，以開拓市場及擴大規模產量。對弱勢車廠而言，應重新思考適合自己生存策略、釐定新的方針，轉型往專業的上游零組件製造商發展，或採專業下游經銷商運作，與成車廠構成資源互補的生產銷售體系。

關鍵詞：WTO；經營策略

## 目錄

封面內頁 簽名頁 授權書.....	iii	中文摘要.....	
.....iv 英文摘要.....		v 誌謝.....	
.....vii 目錄.....		viii 圖目錄.....	
.....xii 表目錄.....		xiv 第一章、緒論.....	
.....1 1.1研究動機.....	1	1.2研究目的.....	
.....2 1.3研究範圍.....	3	1.4論文結構.....	
.....3 第二章、文獻探討.....	5	2.1策略管理相關文獻.....	
.....5 2.1.1策略的含義.....	5	2.1.2策略的層級.....	
.....7 2.1.3策略的類型.....	8	2.1.4策略規劃的程序.....	10
2.2.世界貿易組織(WTO)現況.....	16	2.2.1 WTO的組織架構.....	16
.....18 2.3我國入會相關文獻探討.....	20	2.2.2 WTO的運作原則.....	
.....20 2.3.2我國汽車產業入會諮商結果.....	25	2.3.1我國入會承諾項日.....	
2.4.1中國大陸入會重要之承諾.....	27	2.4.2中國大陸入會相關文獻探討.....	27
2.4.2中國大陸汽車產業入會諮商結果.....	29	第三章、研究設計.....	
.....30 3.1研究架構.....	30	3.2研究對象.....	
.....32 3.3研究方法.....	32	3.4研究流程.....	
.....34 第四章、汽車產業現況分析.....	36	4.1汽車產業特性.....	
.....37 4.2全球汽車市場產銷概況分析.....	40	4.2.1生產概況分析.....	
.....40 4.2.2銷售概況分析.....	42	4.2.3全球主要汽車製造廠產銷概況分析.....	
.....44 4.4中國大陸汽車產業概述.....	46	4.4.1中國大陸汽車生產概況分析.....	46
.....48 4.4.3中國大陸汽車未來市場趨勢分析.....	49	4.4.2中國大陸汽車銷售概況分析.....	
.....50 4.5.1我國汽車產業現況分析.....	50	4.5.2我國汽車產業發展歷程探討.....	
.....51 4.5.3我國現有汽車廠概況分析.....	56	4.6我國汽車產業產銷分析.....	59
4.6.1我國汽車市場產銷分析.....	59	4.6.2我國汽車產業外銷狀況分析.....	63
4.6.2我國汽車產業外銷狀況分析.....	63	4.7兩岸加入WTO後對我國汽車產業影響之探討.....	67
4.7.1我國加入WTO後對國內汽車產業之影響.....	67	4.7.2中國大陸加入WTO後對我國汽車產業之影響.....	68
4.7.2中國大陸加入WTO後對我國汽車產業之影響.....	68	4.8我國汽車產業SWOT分析與探討.....	68
4.8.1優勢(Strengths).....	69	4.8.1優勢(Strengths).....	69
4.8.2弱勢(Weakness).....	70	4.8.2弱勢(Weakness).....	70
4.8.3機會(Opportunities).....	71	4.8.3機會(Opportunities).....	71
4.8.4威脅(Threats).....	71	4.8.4威脅(Threats).....	71
.....72 第五章、個案研究--中華汽車.....	73	5.1中華汽車經營現況探討.....	
.....74 5.2中華成長歷程探討.....	85	5.2.1初創、整頓與制度建立.....	85
.....85 5.2.2初創、整頓與制度建立.....	85	5.2.2初創、整頓與制度建立.....	85

創造「和諧、共贏」企業文化.....	87	5.2.3經營策略演進探討.....	88	5.3兩岸加入WTO後中華
汽車因應策略分析.....	89	5.3.1我國加入WTO後中華汽車因應策略分析...	89	5.3.2中國大陸加入WTO後對中華汽車影
響探討...95	5.4中華汽車經營環境SWOT分析.....	96	5.5兩岸加入WTO後中華汽車經營策略研究.....	
.....101	5.5.1經營策略一：建立自主技術能力.....	102	5.5.2經營策略二：深耕台灣市場.....	108
5.5.3經營策略	三：拓展大陸事業.....	110	5.5.4經營策略四：擴大國際分工.....	113
5.6願景達成可行性分析.....				
.....115	5.6小結.....			117
第六章、結論與建議.....				
.....118	6.1對產業界建議.....			118
6.2對政府機構建議.....				
.....121	6.3對後續研究者的建議.....			123
參考文獻.....				
.....124	一、中文部份.....			124
二、英文部份.....				127

## 參考文獻

- 一、中文部份
- 1.毛文騏，「我國汽車產業經營策略之研究」，成功大學企業管理研究所碩士論文，1999。
  - 2.中華經濟研究院著，「台灣經濟情勢總展望研究報告」，2000。
  - 3.中華汽車2000年報，桃園：中華汽車。
  - 4.司徒達賢(1995)，「策略管理」。台北：遠流出版社。
  - 5.古永嘉(1996)，「企業研究方法」。台北：華泰書局。
  - 6.江丙坤，「WTO和三通對兩岸三地經濟發展的影響及產業結構的變化」，財團法人國家政策研究基金會，2001。
  - 7.李秀桓(2000)，「21世紀中國市場」。香港，三聯書店。
  - 8.沈伯明(2000)，「世界貿易組織與中國入世教程」。廣州，中山大學出版社。
  - 9.呂筱茵，「中華汽車推動e世紀的超級e計畫」，能力雜誌，2001。
  - 10.余遠德，「我國汽車業關鍵成功因素之探討」，中興大學企業管理研究所碩士論文，1997。
  - 11.吳思華(1996)，「策略管理」。台北，麥田出版社。
  - 12.吳琬瑜(1999)，「吳舜文的競合策略-裕隆、中華第一」。台北：天下出版社。
  - 13.林信義(1999)，「迎接WTO時代的企業策略」。於第六屆全國經營者大會演講稿。
  - 14.周佩萱，「加入WTO對我國產業發展之影響」，中華經濟研究院月刊，30卷1期(2000)
  - 15.許士軍(1984)，「管理學」。台北：東華書局。
  - 16.黃光泰，「WTO、產業環境對廠商合作關係之研究-以台灣汽車零件製造業為例」，中正大學企業管理研究所碩士論文，2001。
  - 17.陳建宏，「加入世界貿易組織後我國產業政策調適之研究---以汽車工業為例」，中國文化大學政治學研究所碩士論文，1998。
  - 18.葉日武(2000)，「行銷學理論與實務」。台北：前程企業管理。
  - 19.張辰彰，「我國汽車合併經營可行性研究」，政治大學企業管理研究所碩士論文，2000。
  - 20.張振邦，「台灣汽車工業發展的政治經濟分析：一個歷史結構的觀點」，中山大學政治學研究所碩士論文，2000。
  - 21.張建華(2001)，「入世後再論中國面臨的緊要問題」。北京，經濟日報出版社。
  - 22.傅和彥(2001)，「生產管理」。台北：前程企業管理。
  - 23.經濟部技術處(2001)，「2001汽、機、自行車產業現況與趨勢分析」。
  - 24.經濟部技術處(2000)，「兩岸汽機車產業發展現況與互動研究」。
  - 25.臺灣區車輛工業同業公會，車輛工業月刊，72~98期。
  - 26.臺灣區車輛工業同業公會，汽車銷售統計月報表，(2000)。
  - 27.榮泰生(1998)，「策略管理學」。台北：華泰書局。
  - 28.廖建順，「我國汽車業經營策略之研究-策略矩陣分析法應用」，政治大學企業管理研究所碩士論文，1995。
  - 29.廖建豪，「台灣汽車產業經營策略分析」，長庚醫學暨工程學院管理科學研究所碩士論文，1997。
  - 30.潘振雄(1999)，「管理學理論與實務」。台北，高立圖書。
  - 31.盧進勇(2001)，「入世與中國利用外資和海外投資」。北京，對外經濟貿易大學出版社。
  - 32.劉維琪(1995)，「現代財務管理個案集」。台北：華泰書局。
  - 33.饒啟明，「世界分工體系下我國汽車業赴大陸投資策略之研究」，政治大學企業管理研究所碩士論文，1994。
  - 34.蘇雄義(2000)，「物流與運籌管理」。台北：華泰書局。
- 二、英文部份
- 1.Ansoff, H.I.,Corporate Strategy, 1965, New York: McGraw-Hill Press.
  - 2.Aaker,D.A.,Strategic Market Management, 1984, New York:John Wiley & Sons.
  - 3.Boseman, Glenn, Arvind Phatak, and Robert E. Schellenberger, Strategic Management: Text and Cases, 1986, New York: John Wiley & Sons, Inc.
  - 4.Chandler, A. D. Jr.,Strategy and Structure, 1962, Cambridge, Mass: M. I. T. Press.
  - 5.Cusumano, M.A. and A.Takeishi, upplier relations and management: a survey of Japanese, Japanese-transplant, and U.S. auto plants, Strategic Management Journal, 12, Nov. 1991.
  - 6.Glueck, W.F.,Business Policy: Strategy Formulation and Management Action, 1976, New York: McGraw-Hill Press.
  - 7.Hofer, C.W., and D.E. Schendel, Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning, 1979, New York: Little, Brown and Co.
  - 8.Harvey, Don, Strategic Management, 1982, Bell and Howell Company Press.
  - 9.Heohman, Bernard M. & Michael M. Kosteci,The Political Economy of Trading System:From GATT to WTO,1995,New York:Oxford University Press.
  - 10.Kotler, P.,Marketing Management, Analysis,Planning and Controls, 1976, New Jersey: Prentice-Hall.
  - 11.McNichols, T.J.,Executive Policy and Planning, 1977, New York: McGraw-Hill Press.
  - 12.Menterverde, K. and D.J. Teece " Supplier switching cost and vertical integration in the automobile industry," 13, Bell Journal of Economics, 1982,13.
  - 13.Miles, R.E. & Snow, C.C.. Organizational Strategy, Structure and Process, 1984, New York: McGraw-Hill Press.
  - 14.Maxton, Graeme P. & John Wormald,Driving Over a Cliff? - Business Lessons from the World ' s Car Industry, 1995, London:Economist Intelligence Unit.
  - 15.Motor Business International,The World Wild Industry, 1998, London:Economic Intelligence Unit.