

台灣輪胎業赴大陸投資經營策略分析-以正新輪胎為例

楊震成、劉家駒

E-mail: 9222803@mail.dyu.edu.tw

摘要

台灣傳統產業受到國內土地、勞力成本高漲，加上勞工短缺與勞工運動日漸抬頭之影響而經營日趨困難，適逢中國大陸經濟改革開放外資進入投資，吸引全世界傳統產業首先赴大陸市場投資。尤其台灣因地緣關係同文同種，國內傳統產業赴大陸投資者最多，但投資績效因環境及經營策略的不同而有好有壞。本研究探討台灣輪胎業赴大陸投資經營策略成功個案，以正新輪胎國際集團為研究對象，從環境分析探討該公司採取的經營策略型態，再配合母公司的資源與技術能力，結合在大陸市場的組織與功能政策等構面分析其成功因素。本研究結果顯示，正新公司採取獨資方式管理容易，且進入時點為輪胎業中最早，進入規模為該產業中最大，且享有各式投資優惠與市場、通路、新產品等上的先進入者優勢，更以創新而獲得新興市場消費者的信賴度與知名度，成為世界汽車及機車大廠進入大陸市場設廠組裝輪胎首先尋求的供應商，隨著大陸經濟快速成長與交通建設大力投資擴充。使正新公司大陸投資經營策略非常成功，進而對母廠利益有所挾注，更顯現出大陸投資的成效。企業為求永續生存，企業經營者必須對環境變化要有高度靈敏度，必須採取適當經營策略型態來配適整體產業環境的發展，並善用企業本身的資源與核心能力，如此企業才能確保策略的成功。

關鍵詞：傳統產業；環境分析；經營策略

目錄

目錄封面內頁簽名頁授權書	iii	中文摘要	v	英文摘要	v		
要	vi	誌謝	viii	目錄	viii		
錄	ix	圖目錄	xiii	表目錄	xiii		
錄	xiv	第一章緒論	第一節研究背景與動機	1	第二節研究目的	3	
析	3	第三節章節架構	3	第二章相關文獻探討	第一節環境分析	5	
策略擬定	9	2.1.1 產業環境分析	5	2.1.2 競爭環境分析	6	2.1.3 SWOT分析之	12
義	12	2.1.4 產業生命週期	11	第二節經營策略分析	12	2.2.1 策略的定義	12
態	16	2.2.2 策略層級	13	2.2.3 策略性決策	14	2.2.4 經營策略之型態	16
義	18	2.2.5 經營策略的規劃與制定	17	第三節競爭優勢	18	2.3.1 競爭優勢的意義	18
礎	21	2.3.2 競爭優勢的建立	18	2.3.3 價值鏈	19	第四節企業資源基礎	21
擇	21	第五節國際企業策略選擇	22	第六節海外進入策略的探討	25	2.6.1 基本進入決策	25
擇	33	2.6.2 進入模式的選擇	27	第三章研究方法	第一節研究對象選擇	33	
擇	33	第二節研究流程	35	第三節研究方法	38	第四節研究架構	38
擇	33	第四節研究架構	38	第四章大陸地區輪胎產業與汽機車產業分析	第一節大陸輪胎產業分析	41	
擇	33	4.1.1 大陸當地輪胎產業	41	4.1.2 外資及合資輪胎產業	44	4.1.3 台灣輪胎產業在大陸據點	46
擇	33	4.1.2 外資及合資輪胎產業	44	4.2.1 大陸汽車產業分析	47	4.2.2 大陸機車產業分析	54
擇	33	4.2.1 大陸汽車產業分析	47	第五章正新輪胎公司之經營策略分析	第一節公司概况	56	
擇	33	4.2.2 大陸機車產業分析	54	第二節經營策略分析	58	5.2.1 正新輪胎經營策略分析	58
擇	33	5.2.1 正新輪胎經營策略分析	58	5.2.1.1 經營策略型態	58	5.2.1.1.1 產品線廣度及特色	59
擇	33	5.2.1.1 經營策略型態	58	5.2.1.1.2 目標市場之區隔方式與選擇	60	5.2.1.1.3 垂直整合程度之取決	61
擇	33	5.2.1.1.2 目標市場之區隔方式與選擇	60	5.2.1.1.4 相對規模及規模經濟	62	5.2.1.1.5 地理涵蓋範圍	63
擇	33	5.2.1.1.3 垂直整合程度之取決	61	5.2.1.1.6 競爭力的設計與創造	65	5.2.1.1.7 進入策略	66
擇	33	5.2.1.1.4 相對規模及規模經濟	62	5.2.1.2 資源與技術能力	67	5.2.1.2.1 資源能力	67
擇	33	5.2.1.1.5 地理涵蓋範圍	63	5.2.1.2.2 技術能力	68	第三節組織與功能政策	69
擇	33	5.2.1.1.6 競爭力的設計與創造	65	5.3.1 組織政策	69	5.3.1.1 組織文化	69
擇	33	5.2.1.1.7 進入策略	66	5.3.1.2 組織設計	70	5.3.2 功能政策	73
擇	33	5.2.1.2 資源與技術能力	67	5.3.2.1 生產策略	73	5.3.2.2 行銷策略	74
擇	33	5.2.1.2.1 資源能力	67	5.3.2.3 人事策略	79	5.3.2.4 研發策略	80
擇	33	5.2.1.2.2 技術能力	68	5.3.2.5 財務策略	81	第四節經營績效	82
擇	33	5.3.1 組織政策	69	5.3.1.1 組織文化	69	5.3.1.2 組織設計	70
擇	33	5.3.1.1 組織文化	69	5.3.2 功能政策	73	5.3.2.1 生產策略	73
擇	33	5.3.1.2 組織設計	70	5.3.2.2 行銷策略	74	5.3.2.3 人事策略	79
擇	33	5.3.2 功能政策	73	5.3.2.3 人事策略	79	5.3.2.4 研發策略	80
擇	33	5.3.2.1 生產策略	73	5.3.2.4 研發策略	80	5.3.2.5 財務策略	81
擇	33	5.3.2.2 行銷策略	74	5.3.2.5 財務策略	81	第五節個案分析命題推導	85
擇	33	5.3.2.3 人事策略	79	5.3.2.5 財務策略	81	第六章結論與建議	90
擇	33	5.3.2.4 研發策略	80	6.2.1 研究限制	91	6.2.1 研究限制	91
擇	33	5.3.2.5 財務策略	81	6.2.2 後續研究建議	92	6.2.2 後續研究建議	92
擇	33	6.2.1 研究限制	91	參考文獻	93	附錄一輪胎製造流程圖	98
擇	33	6.2.2 後續研究建議	92	附錄一輪胎製造流程圖	98	附錄二鋼絲輻射層輪胎製造流程圖	99
擇	33	參考文獻	93	附錄二鋼絲輻射層輪胎製造流程圖	99	附錄三內胎製造流程圖	100
擇	33	附錄一輪胎製造流程圖	98	附錄三內胎製造流程圖	100	附錄四正新輪胎國際集團海外投資圖	101
擇	33	附錄二鋼絲輻射層輪胎製造流程圖	99	附錄四正新輪胎國際集團海外投資圖	101	附錄五2002年台灣輪胎業同業比較損益表	102
擇	33	附錄三內胎製造流程圖	100	附錄五2002年台灣輪胎業同業比較損益表	102	附錄六財務比率分析表	103
擇	33	附錄四正新輪胎國際集團海外投資圖	101	附錄六財務比率分析表	103	附錄七同業比較資產負債表	104
擇	33	附錄五2002年台灣輪胎業同業比較損益表	102	附錄七同業比較資產負債表	104	附錄八	104

參考文獻

- 參考文獻 一.中文部分: 1. Michael E Porter(1998), 競爭策略, 周旭華譯, 台北天下文化。 2. 王本哲(2001), 黃海橡膠二級市場定價分析, 光大證?-158期。 3. 司徒達賢(2000), 策略管理個案, 智勝文化事業有限公司。 4. 司徒達賢(1995), 資源基礎理論與企業競爭優勢關係之探討, 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。 5. 司徒達賢(1995), 策略管理, 遠流出版社。 6. 何華倫(2003), 大陸台商資源組合類型對經營績效之影響, 私立大葉大學企所未出版碩士論文。 7. 巫誠恩(2001), 台灣銅片產業之競爭策略分析, 國立中山大學管院高階經營碩士學程專班未出版碩士論文。 8. 余榮輝(1999), 汽車產業競爭策略之研究-以和泰汽車為例, 國立中山大學高階經營碩士班未出版碩士論文。 9. 車輛工業月刊(2003), 2002年中國大陸摩托車產銷概況。 10. 車宏志(2002), 中國輪胎市場及成山公司發展策略, 輪胎工業第22卷。 11. 林玉如(2001), 傳統產業大陸投資策略個案研究, 國立交通大學經營管理所未出版碩士論文。 12. 吳思華(1996), 策略九說, 麥田出版社。 13. 吳思華(1984), 產業特質與企業經營策略關係之研究, 國立政治大學企業管理研究所博士論文。 14. 唐淑芬(2000), 我國發光二極體上游廠商的經營策略與競爭優勢之研究, 交大經研所未出版碩士論文。 15. 曹為中, 詹雪蘭, 李文瑞, 陳旭銘(2002), 進入模式、產業環境以及廠商特性對廠商海外市場經營績效之影響, 企業管理學報-54期。 16. 莊銘國(1999), 國際經營投資實戰錄, 財團法人中衛發展中心。 17. 陳美玲(2003), 海外市場將是兩岸機車未來發展重點, 車輛工業月刊第110期。 18. 張興隆(2000), 台商中小企業赴大陸投資關鍵成功因素之探討-以江蘇省為例, 靜宜大學企管所未出版碩士論文。 19. 黃琨瓏(2000), 從環境-組織的觀點探討我國家庭網路產業之經營策略, 國立交通大學科技管理研究所未出版碩士論文。 20. 黃文芳(2002), 汽車零組件大陸行銷, 台灣區車輛工業同業公會。 21. 湯明哲(2003), 策略精論-基礎篇, 天下遠見出版股份有限公司。 22. 楊燕枝(2000), 中國大陸輪胎產業現況-85期, 機械產業速報。 23. 榮泰生, 策略管理學, 華泰出版社, 1994年第4版。 24. 劉常勇(1998), 台灣本土企業個案集-系列5, 華泰文化事業公司出版。 25. 蔡正雄(1991), 競爭策略, 華泰書局。 二. 英文部分: 1. Ansoff, H. Igor, Corporate Strategy, McGraw-Hill, 1965. 2. Anderson, Erin. & Hubert Gatignon, " Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions ", Journal of International Business Studies, 17(3), pp.1-26, 1986 Fall. 3. Berney D.F., Time paths in the diffusion of Product Innovations, 1991, p100. 4. Charles W.L. Hill, International Business, 1999, p392 5. Calantone RJ, Zhao YS. 2000, Joint-ventures in china: a comparative study of Japanese, Korean, and U.S. partners. Journal of international Marketing 9(1):1-23 6. Davison, William H., " The Location of Foreign Direct Investment Activity : Country Characteristics and Experience Effect ", Journal of International Business Studies, 1980. 7. Hill, C.W. & G.R. Jones (1998), Strategic Management Theory. 8. Hill, Charles W.L. & Gareth R. Jones, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 4th ed, Houghton Mifflin, Boston, 1998. 9. Michael E. Porter (1985), " Competitive Advantage: New York ", NY: The Press, P.37. 10. Miller A. & Dess, G.G., " Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity ", Journal of Management studies, Vol.30, Iss.4, pp.553-585, 1993. 11. Porter, Michael, " Competitive Advantage ", New York: Free Press, 1980. 12. Pan Y, Li S, Tse DK. 1999. The impact of order and mode of market entry on profitability and market share. Journal of International Business Studies 30(1):81~104. 13. Root, E.R., Entry Strategies for International Markets, D.C. Heath, MA: Lexington, 1987. 14. Vorhies DW, Harker M, 2000. The capabilities and performance advantages of market-driven firm: an empirical investigation, Australian Journal of management 25(2):145-171. 15. Wehrich, Heinz (1982), " The SWOT Matrix-A Tool for Situational Analysis, " Long Range Planning, 15(2). 16. Yin, R. (1994), " Case Study Research: Design and Methods. " Newbury Park., Sage Publications. 三. 網頁部分: 1. <http://www.bridgestone.jp> 普利司通輪胎公司網頁 2. <http://www.chengshan.com> 成山輪胎公司網頁 3. <http://www.goodyear.com> 固特異輪胎公司網頁 4. <http://www.goodyear.com.cn> 固特異大陸輪胎公司網頁 5. <http://www.linglonggroup.com> 玲瓏輪胎公司網頁 6. <http://www.triangle.com.cn> 三角輪胎公司網頁 7. <http://www.yellowsearubber.com> 黃海輪胎公司網頁