

# A Case Study of Management Strategy of Taiwan Tire Industry in Mainland China--Cheng Shin Rubber IND.CO.,LTD

楊震成、劉家駒

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

## ABSTRACT

Owing to the rise of land and labor cost, the lack of labor, and the development of labor movement, it's far more difficult for Taiwan traditional industries to operate in the future. In the meantime, China implements economic reformation and opens up its market. Those measures attract traditional industries around the world going to invest, and Taiwan traditional industries, especially, go to invest most because of the same language and the same race. However, the investment performance will be different according to different environment and operation strategy. The research takes CST international group for example to investigate the successful operation case investing China. The research uses environmental analysis to discuss the operational types that the company takes, collocating the resource and technology of parent company and integrating the organization and policy in China to analyze the key factors to success. From the results, the researcher finds that it's easy for CST to manage by setting wholly owned subsidiary. And because of the large entry size and the early timing of entry, CST possesses the favor of investing in market、channel and new product, etc. CST wins the consumers' trust and obtains fame by constant innovation, and even becomes the supplier that world famous automobile and motorbike firms seek to cooperate first when entering China. With the rapidly economic improvement and transportation development in China, the strategy of investing China of CST is enforced well. It's favorable for parent company and shows the performance investing in China. In order to seek long endure, managers should keep high sensitivity to the change of environment, and take suitable operational types corresponding to the development of industry environment. Only when a company uses its resource and core competency well, can the company ensure the success of putting the strategy into practice.

Keywords : traditional industries ; environmental analysis ; management strategy

## Table of Contents

目錄 封面內頁 簽名頁 授權書	iii	中文摘要	v	英文摘要	vi
誌謝	ix	目錄	xiii	表目錄	xiv
第一章 緒論	1	第一節 研究背景與動機	1	第二節 研究目的	3
第三節 章節架構	3	第二章 相關文獻探討	5	第一節 環境分析	5
2.1.1 產業環境分析	5	2.1.2 競爭環境分析	6	2.1.3 SWOT分析之策略擬定	9
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
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
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
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
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
2.6.2 進入模式的選擇	27	第三章 研究方法	33	第一節 研究對象選擇	33
第二節 研究流程	35	第二節 研究方法	38	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	41	第一節 大陸輪胎產業分析	41	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	第二節 大陸汽機車產業分析	47
4.2.1 大陸汽車產業分析	47	4.2.2 大陸機車產業分析	54	第五章 正新輪胎公司之經營策略分析	56
第一節 公司概況	56	第二節 經營策略分析	58	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	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	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
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	5.2.1.2 資源與技術能力	67
5.2.1.2.1 資源能力	67	5.2.1.2.2 技術能力	68	第三節 組織與功能政策	69
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
5.3.2 功能政策	73	5.3.2.1 生產策略	73	5.3.2.2 行銷策	73

略-----74	5.3.2.3 人事策略-----79	5.3.2.4 研發策略-----80	5.3.2.5 財務策
略-----81	第四節 經營績效-----82	第五節 個案分析命題推導-----85	第六章 結論
與建議 第一節 結論-----90	第二節 研究限制與後續研究建議-----91	6.2.1 研究限	
制-----91	6.2.2 後續研究建議-----92	參考文獻-----93	附錄 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	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	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	附錄七 同業比較資產負債表-----104	附錄八
本研究訪談對象及次數-----105			

## REFERENCES

- 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. 黃琨璨(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