

傳統產業大陸投資策略個案研究 – 正新輪胎公司

研究生：林玉如

指導教授：朱博湧

國立交通大學經營管理研究所

摘 要

台灣傳統產業受到國內土地、勞力成本上漲，加上勞工短缺與環保意識日漸抬頭之影響而經營日益困難，適逢大陸經濟改革開放外資進入，吸引許多國內廠商赴大陸新興市場投資。國內傳統產業赴大陸投資者眾多，但投資績效有好有壞。本研究探討傳統產業中大陸投資策略成功個案，以正新輪胎公司為研究對象，從產業面及策略面分析其成功的因素。研究結果顯示，在產業面部分，隨著經濟成長及交通建設的影響，大陸運輸工具市場逐漸成長帶動各種大小型輪胎的需求，使得輪胎市場潛力無限。在策略構面部分，本研究從進入方式、進入時點及設廠位置三個構面分析其投資策略，正新公司採取獨資方式管理容易，且進入時點為該產業中最早因而享有各式投資優惠與市場、通路上之先進入者優勢，此外，在設廠地點上分北中南三地佈局，降低運輸成本並就近與汽車大廠合作，此三個向度上的優勢配合晚近大陸輪胎產業的蓬勃發展使正新公司大陸投資策略非常成功，進而對台灣母廠有所挹注更顯現出大陸投資績效，同時亦表示國際化模式為傳統產業可行的成長策略。企業領導者要有前瞻遠見，才能掌握契機引領企業邁向成長之路，若進行海外投資時，必須審慎考量投資策略中三個主要的構面，並與企業本身的發展方向與核心能力，及整體產業環境發展狀況契合，唯有兩者相輔相成才能確保策略之成功。

關鍵字：大陸投資、新興市場、進入策略、國際化

A Case Study of Direct Investment Strategy of Traditional Industry In Mainland China --- Cheng Shin Rubber Inc.

Student: Yu-Ru Lin

Advisor: Po-Young Chu

Institute of Management Science
National Chiao Tung University

ABSTRACT

Since the costs of land and labor rise, companies of traditional industry in Taiwan have operated with more difficulties than before. Many of them started investing in mainland China when China opened the door. Few of these companies have succeeded but most failed. Cheng Shin Rubber Inc. is the earliest investor of Taiwan tire manufactures in China and operates extremely successfully. In this paper, we attempt to explore why Cheng-Shin can succeed. First we find that all domestic Chinese tire manufactures are not very competitive. However, with developing economics and transportation infrastructure, the demands of tires increased dramatically in recent year. Secondly, from the perspectives of entering mode, investing timing, and location, Cheng-Shin has gained competitive advantages because it has adopted the wholly-owned business operation, perfect timing and right places to build plants. The outstanding performance of direct investment in China has not only enabled Cheng-Shin to cut down manufacturing cost but also to demonstrate an innovative globalization strategy via successfully leveraging emergent market opportunities for traditional industries.

Keyword: Mainland China, Emergent market, Entry strategy, Globalization

致 謝

終於完成我的碩士論文，看著一頁頁草稿變成鉛字的那一刻，心中的喜悅難以言喻。

在此，由衷感謝我的指導教授—朱博湧老師，因為他的引導與糾正，使我的論文得以順利完成。而正新公司的陳總經理、李經理在個案資料的提供上不遺餘力，使我能取得寶貴的第一手資料。口試其間，承蒙陳英亮教授、曹冠和教授及蔡猷陞教授的諸多指證，使本論文的內容更加完備，僅此致謝。

論文寫作期間，感謝三位室友及諸位 201 伙伴在生活上的照顧與關心，不但彼此互相勉勵，也使生活充滿了樂趣。更要謝謝男友在這段期間的體諒與包容，忍受我在壓力下產生的壞脾氣。

最後僅將這本論文獻給我的父母，是你們辛苦的栽培才有我今日的成就。

玉如 2001 年 6 月於交大

目 錄

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
致 謝.....	III
目 錄.....	IV
表目錄.....	VI
圖目錄.....	VII
第一章 緒 論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究對象選擇.....	2
1.3 研究目的.....	3
1.4 研究方法選擇.....	3
1.5 研究流程.....	4
1.6 章節架構.....	5
第二章 文獻探討.....	6
2.1 成長策略.....	6
2.2 新興市場.....	9
2.3 進入策略.....	11
2.3.1 國際市場進入策略.....	11
2.3.2 大陸市場進入策略.....	17
2.3.3 進入時點優劣勢探討.....	21
2.3.4 地理區位之選擇.....	24
2.4 小 結.....	25
第三章 大陸輪胎產業與運輸工具市場概況.....	27
3.1 大陸輪胎市場概況.....	27
3.1.1 大陸當地輪胎產業.....	27
3.1.2 世界三大輪胎廠於大陸佈局.....	29
3.1.3 台灣廠商在大陸據點.....	29
3.2 大陸運輸工具市場（汽、機、自行車）介紹.....	30
3.2.1 大陸汽車市場.....	31
3.2.2 大陸機車市場.....	33
3.2.3 大陸自行車市場.....	34

第四章 正新輪胎公司之個案探討	36
4.1 公司概況	36
4.2 公司策略	38
4.2.1 注重創新研發	38
4.2.2 品牌策略	40
4.2.3 成長策略	41
4.3 大陸投資策略	43
4.4 正新輪胎公司之大陸投資策略分析	46
4.5 正新輪胎公司與世界三大輪胎公司大陸投資策略之比較	50
4.5.1 進入方式	50
4.5.2 進入時點	52
4.5.3 設廠地點	54
第五章 結論與建議	57
5.1 結 論	57
5.2 研究限制與未來發展方向	59
參考文獻	60
附錄一 輪胎產業之概況	64
附錄二 正新公司基本資料	71
附錄三 訪談記錄	76

表 目 錄

表 1. 企業成長策略類型	6
表 2. 海外投資活動類型	12
表 3. 國際企業進入策略模式	13
表 4. 五種常見進入模式之優劣勢比較	15
表 5. 五種進入大陸市場模式之廠商數量歷年變化趨勢	18
表 6. 先佔廠商的優劣勢整理	23
表 7. 1999 年中國大陸主要輪胎製造廠生產實績	28
表 8. 大陸機動車用輪胎需求預測	28
表 9. 世界大型汽車廠於大陸據點	32
表 10. 台灣機車廠商大陸據點	34
表 11. 1999 年正新公司自有品牌之市場佔有率	41
表 12. 正新廈門廠及上海昆山廠產能	44
表 13. 正新與世界三大輪胎公司大陸投資策略分析表	56
表 14. 1999 年世界輪胎業排名及市場佔有率	67
表 15. 台灣輪胎上市公司財務比率表	70
表 16. 正新公司沿革摘要表	71
表 17. 主要產品年產量(以 1999 年為例)及主要銷售市場	72
表 18. 廈門正新廠與中國正新廠簡介	74
表 19. 正新歷年財務資料	75

圖 目 錄

圖 1. 個案研究流程圖	4
圖 2. 企業成長方式	7
圖 3. 海外投資策略類型	14
圖 4. 影響進入模式選擇或轉換原因	17
圖 5. 1991-1999 年大陸汽車產量及成長率統計圖	32
圖 6. 中國大陸機車市場需求預測	34
圖 7. 正新公司 1996 年至 1999 年三廠營業額趨勢圖	36
圖 8. 世界輪胎廠之研發經費比重	39
圖 9. 正新在大陸市場的 BCG 矩陣	42
圖 10. 汽車外胎之產量與銷售金額佔全部產量之比例	42
圖 11. 正新公司大陸佈局『弓箭原理』概念圖	50
圖 12. 全球各種類輪胎產值比例分佈圖	66
圖 13. 三大輪胎廠 1989 年至 1999 年市場佔有率比較圖	68
圖 14. 正新公司組織架構圖	73

第一章 緒 論

1.1 研究背景與動機

近年來國內傳統產業受到國內經營環境改變，包括土地、勞工等生產要素不但成本過高且不易取得，許多產業面臨成熟甚至衰退的階段，高科技產業的興起更讓傳統產業日趨沒落、生存不易，被迫轉型或外移。此時期適逢全球一些新興國家興起，如大陸、印度、巴西等國家，新興市場的出現對於市場早已達到飽和的產業來說無疑是另一個希望的開始。

與台灣距離最近的大陸市場，從 1979 年開始進行經濟改革，開放外資進入投資，對台灣的企業提供了可供發揮的空間。大陸地區擁有低成本的土地及勞力，且市場蘊含無限商機，對台灣而言不但有地利之便，加以兩岸人民同文同種，而大陸官方基於政治考量給予台商諸多優惠，使台商在先天上較其他跨國企業易於適應且享有較低之進入障礙，因此近年來台商赴大陸投資的風氣逐年高漲，儘管台灣當局對於大陸投資不斷限制，並一再重申『戒急用忍』的政策，然而企業在商業利益考量下，並未被政治及法令限制所阻擋，台商西進的熱情仍然不減。近幾年受到企業全球化佈局的考量、兩岸即將加入世貿組織(WTO)、加上美國給予中國大陸永久最惠國待遇等多項利多因素，更是吸引台商投資極大的誘因。

從國內經濟部公佈的資料顯示，至 2000 年第四季查訪結果，近二千家已進行對外投資的廠商中，有 73.6%在中國大陸投資設廠，相較於東南亞國家的 23%及美國的 18%，中國大陸仍是台商投資最密集的地區。而此投資在大陸的比例，於 85 年、87 年、88 年分別是 72.7%、71.1%、69.7%，顯示台灣廠商對於中國大陸的投資熱潮正逐漸升溫。從投資金額來看，根據中央銀行統計，企業透過香港或第三地匯往大陸金額約為五百億美元，而企業向銀行貸款，赴大陸投資的金額則高達新台幣一 三二億元。

大陸市場，這個擁有 12 億人口、廣大國土且經濟不斷成長的國家，將是未來世界最大的市場。根據統計，至 2000 年 6 月為止，共計核准 351,345 家外來企業進入，實際利用資金金額約 3,231.7 億美元；而今年 2001 年 1、2 月兩個月間，新一批外商投資就高達 3205 家，投資金額達 92 億美元，較去年同期增長 47.09%，可見外商對於大陸市

場十分看好，亦反映出其市場所蘊含的商機。

隨著大陸投資之熱潮不斷，學者們開始針對台商赴大陸投資的相關問題與投資績效進行分析與研究。然而企業欲選擇進入大陸投資策略，所必須考慮的層面相當複雜，包括進入的方式、進入的時點、及設廠的地理位置等，昔日學者們多半以產業或不分產業方式探討多國籍企業大陸投資之績效，無法看出單一企業大陸投資之投資策略與成效。而台灣早期赴大陸的傳統廠商中，經過幾年的經營，已經擺脫過去在台灣逐漸衰退的景況，更有部分廠商在大陸市場表現出色，卻鮮少有學者研究其投資策略。因此本研究欲以個案方式探討其大陸市場之投資策略，期能瞭解其經營成功之原因。

1.2 研究對象選擇

由於傳統產業面臨東南亞各國成本競爭的沉重壓力，使得大陸被視為傳統產業降低生產成本的基地，各產業中具備全球地位或永續發展者，大多已在大陸紮根多年，成果慢慢顯現，雖然仍處在投資期，但產業地位逐漸鞏固，其整體效益遠超過目前在財務報表所顯現的財務數字。

而國內的輪胎產業很早就大陸佈局，大陸廠的生產線已經日益完整，並開始對國內母廠產生獲利上的效益，但昔日研究中鮮少有學者探討此一領域。國內輪胎業中主要廠商包括正新、建大、泰豐、南港、華豐等公司，其中以正新規模最大，營業額排名全球第 14 名，為國內最早赴大陸投資的輪胎廠商，目前在大陸北、中、南三地共設有三個輪胎廠，投資金額達一億餘美元，規模亦是國內廠商中最大者，且該公司輪胎已成為大陸第一品牌，營運良好的大陸廠更為台灣母廠帶來相當大的挹注，實為傳統產業中成功開拓大陸市場的個案，因此本研究擬選擇『正新輪胎公司』作為研究對象。

1.3 研究目的

基於第一小節所描述的背景與動機動機，本研究擬探討『正新輪胎公司』大陸市場投資策略，並研究其投資策略中的進入模式、進入時點、及設廠地理位置之選擇等三個構面，期能瞭解正新輪胎公司大陸投資策略成功之處。故本研究之目的可歸納成下述幾項：

1. 透過文獻探討，瞭解多國籍企業對中國大陸投資所採行的進入方式、進入時點、及設廠地理位置。
2. 分析大陸輪胎市場，以及與輪胎產業關連性強烈的大陸運輸工具市場，瞭解大陸輪胎產業的特性與發展方向。
3. 分析正新輪胎公司大陸投資策略所採行的進入模式、進入時點、及設廠地理位置為何？並與世界三大輪胎廠之大陸投資策略作比較，期能分析歸納正新輪胎公司投資策略之優劣勢。

1.4 研究方法選擇

本論文研究設計的邏輯大致依循個案研究方法，由於個案研究是一種實證(Empirical)性質的調查法，學者 Yin(1988)對個案研究法所提出的技術性定義(Technical Definition)如下：

1. 調查一個存在於現實生活的現存現象，
2. 當現存現象和因果關係之間的界線不是那麼明顯時，
3. 當個案中有多方面證據性資料來源可供運用時。

此個案研究法具有許多特色，其中一些與本研究的需要相符合，這正是本研究適合使用此種方式的原因，僅將這些特色列述於下：

1. 個案研究法對於研究『為什麼』以及『如何做』的研究問題較有用，可作為追蹤未來相關研究變數之基礎。

2. 可使用多種資料蒐集的方法。
3. 可以就每個研究對象深入瞭解其個案複雜度。
4. 研究對象可能為一個或多個（包括組織、團體及個人）。
5. 研究重點為當前問題。

本研究主要在研究正新輪胎公司赴大陸投資為何採行該種投資策略，及這些策略可能產生的優劣勢，所描述的是一個真實的事件，且由於投資策略牽涉的層面複雜，為了更客觀分析整個產業與市場情勢，及個案公司的策略所造成的影響，本研究除了訪談個案公司相關經理人員之外，並透過次級資料蒐集取得與本研究相關的資訊，綜合以上原因，本研究的特點與個案研究方法的特色符合，故採用此種方法。

1.5 研究流程

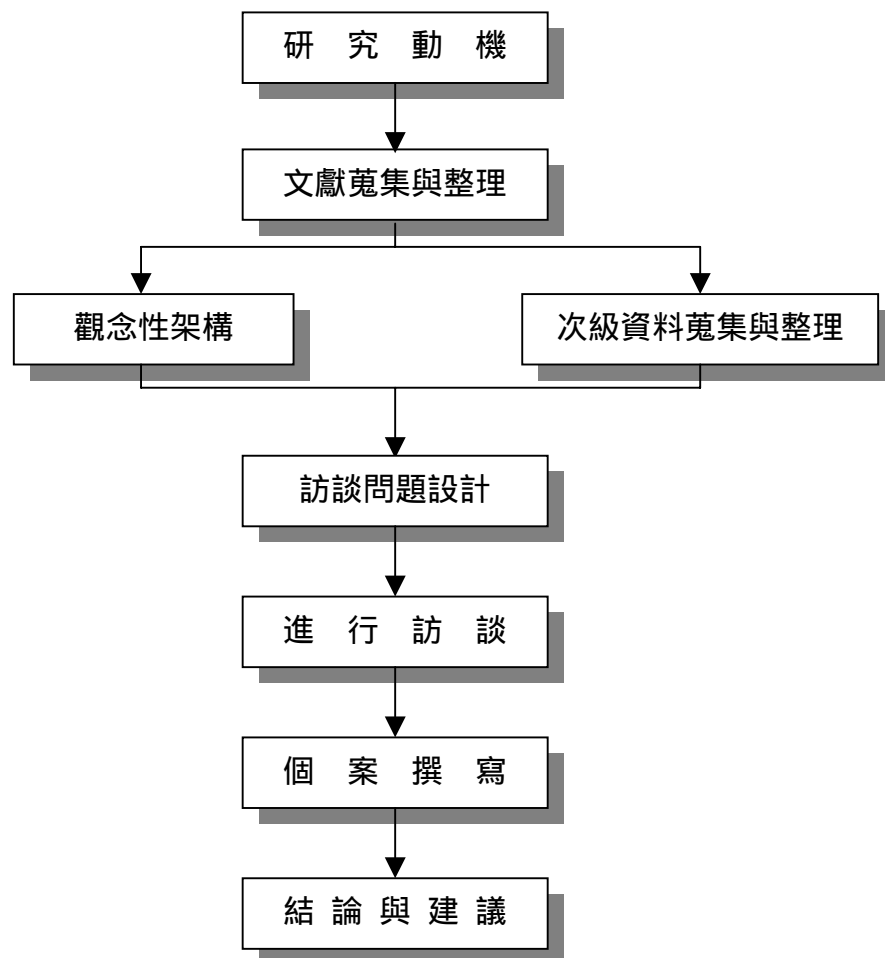


圖1. 個案研究流程圖

1.6 章節架構

本研究為完成上述所提之研究目的，將依下列章節架構進行探討：

第一章 緒論：主要敘述研究背景與動機、研究目的、研究對象、研究方法及研究流程。

第二章 文獻探討：收集國內外相關研究，探討大陸投資策略主要影響構面，並整理企業成長策略、新興市場，及國際市場進入策略之相關文獻，以歸納分析大陸投資策略之主要考量因素及優缺點。

第三章 大陸輪胎產業與運輸工具市場概況：從大陸輪胎市場、世界三大輪胎廠及國內輪胎廠商在大陸佈局狀況瞭解大陸輪胎市場基本概況，並透過運輸工具市場的分析，包括汽、機、自行車市場，瞭解大陸目前主要需求及未來發展趨勢，以期能瞭解輪胎產業未來應著重的方向。

第四章 正新輪胎公司個案探討：整個章節安排從公司概況，公司策略，接著詳細說明正新公司大陸投資策略，最後從三個構面分析正新之大陸投資策略，並與世界三大輪胎廠做比較，以瞭解目前正新在大陸市場所佔有的優勢與劣勢。

第五章 結論與建議：提出本研究結論及後續研究建議。

第二章 文獻探討

本研究主要討論正新輪胎公司進入大陸之投資策略，影響此策略的構面包括選擇何種進入模式？什麼時候進入投資？及投資區位的選擇？然而在這些考量之前，為何會想到大陸投資？進入大陸市場對正新而言是走出台灣國內市場，尋求新的市場並擴張海外生產據點，亦是企業追求成長的策略表現，此種策略擬定的動機與企業成長策略探討的範疇有關，因此本章第一節主要探討企業所能採取的成長策略之種類。而大陸市場屬於近年來最被關切的新興市場之一，學者們對於進入這些新興中國家的市場有些探討，因此於第二節探討新興市場。第三節主要著重在進入策略的整理。首先整理企業進入國際市場做跨國性投資時，有哪些進入策略可以採行？此為國際市場的進入方式；而大陸市場在政治、經濟、及市場環境上相當特殊，因此再針對大陸市場歸納外國企業可採行之進入模式；進入模式又與進入時點及選擇投資之地理區位有相關性，故在此之後接著探討進入時點與地理區位選擇之相關文獻。

2.1 成長策略

企業組織和人類一樣，都會經歷初生、成長、老化和死亡四個階段，而正如人類不斷學習並保養身體以求常保青春、活力一般，企業欲求永續經營就必須不斷追求成長，若長期停滯於原地，則將面臨老化，最後被競爭者所淘汰。而企業透過對於未來的規劃，擬定主導營運方向的策略，帶領企業追求不斷的成長。然而，當產業屬於成熟狀態，整體市場成長趨緩，身處其中的企業該如何擬定適當的策略才能確保組織的成長？

關於成長策略，歷年來學者們提出諸多看法，對於企業在不同階段或追求不同目的而有多種不同的成長策略，王啟洲（1999）將成長策略歸納成三種類型，如下表所示：

表1. 企業成長策略類型

策略類型	領域	本質	方式
密集成長	組織內的活動	追求效率極大的組織機能	市場/產品策略； 規模/範疇經濟
整合成長	外部資源內部化	交易成本下的資源統治	垂直/水平整合
網路成長	組織間的活動	既競爭又合作的網路建構	多角化；策略聯盟

資料來源：王啟洲，1999

其中第一種類型-密集成長，主要著重在企業內部可透過最佳的作業方式來提升生產效率，並形成競爭優勢，此種類型可用於企業生命週期屬於成長時期，透過產品改良與創新，並在適當營運範圍內追求經濟規模等策略，以達到成長的目的。

第二種類型在強調企業應思考如何有效的取得或運用資源，此種思考模式源自於交易成本，企業可透過組織間垂直或水平整合，將外部資源內部化，降低交易成本，以追求企業成長，最常見的方式是策略聯盟或購併。

第三種類型則認為，組織間的關係在既競爭且合作的狀況下，企業必須找出雙贏的模式，而多角化或產業間的策略聯盟則是在這種基礎下較為適當的成長模式，透過如網路般的關係連結，得以截長補短，聚集雙方的優勢，共同成長。

此種分類在於分析企業不同層面下的本質，而針對不同的成長發生之處提出企業得以運用的成長策略。Hax 與 Majluf(1991)則認為企業可以透過自我評估內部資源及外部環境，能有兩種選擇成長的方式，一為經由企業內部發展，擴充既有產業；其二為選擇對外購併的方式進入新產業的領域，以達企業成長。其整體企業成長方式可從下圖看出：

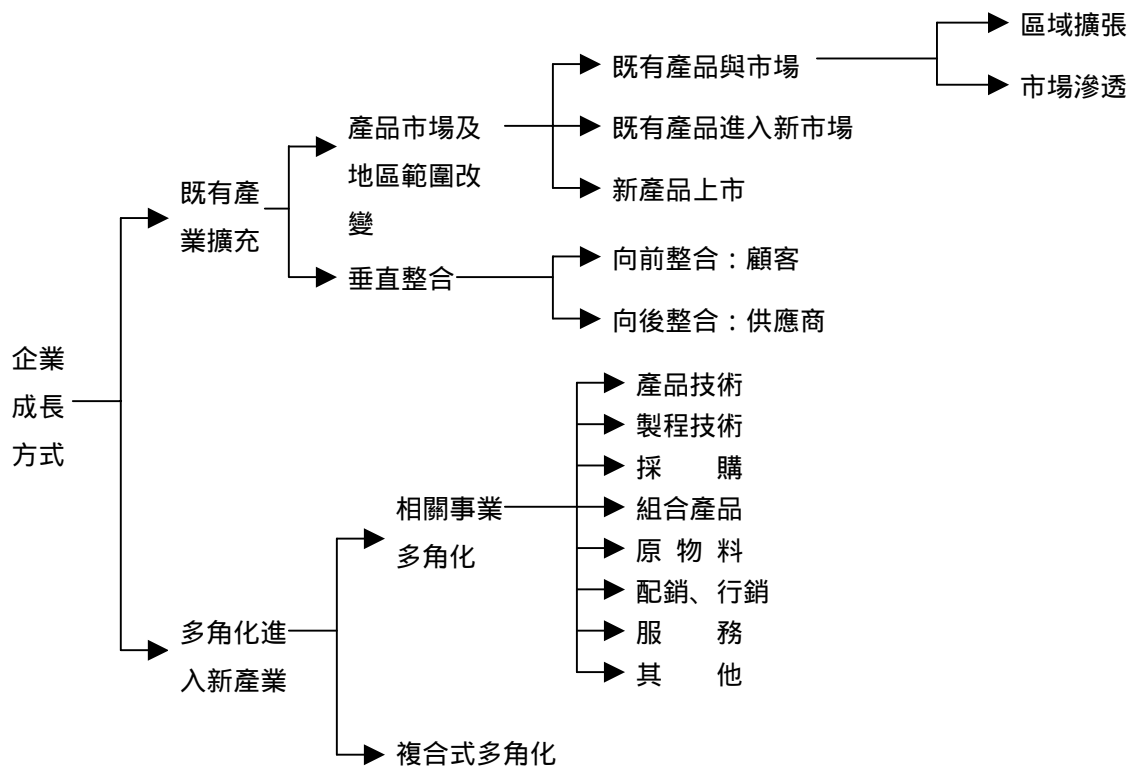


圖2. 企業成長方式

資料來源：Hax & Majluf (1991)

此種看法與 Ansoff (1965)所提出的觀點相近，Ansoff 以產品及市場兩種向量來組成四種企業成長的策略，包括在現有市場及現有產品下的『市場滲透策略』、現有市場導入新產品的『產品發展策略』、以現有產品導入新市場的『市場發展策略』，及開發新產品導入新市場的『多角化策略』。

綜合 Hax 與 Ansoff 的看法，兩者都有提到區域擴張的問題，事實上當國內市場已經沒有發展空間，或國外有新市場興起，企業在既有產業擴充的情況下，可能採取向外擴張的方式，此點與 Ansoff (1965)所提到的國際化相契合。企業成長的方式除了多角化之外，也可以針對現有產品做區域性的擴張，將市場移到國外，然而國際化策略比起國內多角化策略在成本及困難度上都提高許多，亦存在相當高的風險，因此國際化策略通常是在企業認為國內多角化無法達到成長的情況下才會做的選擇。

上述這些企業成長的策略可以歸納出延伸現有產品線、擴張區域據點、規模經濟，或多角化、購併、國際化等方式，現今企業追求成長所使用的方法大致亦不脫離這些策略模式。但仔細觀察這幾種模式可發現，這些策略都是要企業向外尋求成長，即便是延伸產品線或規模經濟，也是或多或少直接改變現有營運狀況，有沒有可能企業反求諸己，反省企業所提供的產品或服務是否有哪些因素妨礙了成長，針對這些點加以改善而帶來成長？

Anderson & Narus (1995) 認為大部分的製造商都僅把重心置於產品本身，而幾乎忽略了另一項可使公司的產品與其他公司產生差異化、並對成本與利潤具有重大影響的要素：服務。企業可以視『服務』為一項差異化的利器，但必須認清哪些服務是顧客真正需要的？審視企業提供給顧客所有的服務，並重新安排『標準服務』與『選擇性服務』，妥善掌握補充性服務，將可降低提供服務的成本，更能滿足顧客要求，並增加利潤。

Stalk & Pecaut & Burnett (1996)也提出一種創新的成長模式，他們認為事實上許多企業所提供的產品或服務中可能都存在一些不可妥協之處，這些妥協(compromise)是指該產業習慣且一致的作法，顧客通常假設此種作法無不當，因而被迫做出讓步。這些潛在的妥協等於是拒絕了顧客所想要的選擇，經理人員若能走入顧客之中將心比心便能察覺。找出並打破這些妥協點，企業便能創造新的產品或服務模式，進而提升企業競爭力。

然而為何有些公司能夠維持收入與利潤的高度成長，其他公司卻無法如此？Kim 與 Mauborgne (1997)提出『價值創新：高成長的策略性創新』，兩位學者研究全球三十多家企業發現公司能否高度成長的主要因素在於『公司中經理人員對策略的思考方式』，高成長公司的經理人員對策略的思考方式為價值創新的邏輯，包括產業假設、策略性重點、顧客、資產與能力，及產品與服務內容等策略面向；而表現較遜色的則是以傳統的邏輯方式進行思考。因此不論產業是否已達成熟或新進入者，如果能跳出產業舊有思考模式，重新審視產業的關鍵成功因素，並找出新的策略方向，即使企業必須跨越該產業傳統的產品與服務亦未嘗不可。

因此企業想要追求成長，除了利用傳統的多角化、營運區域擴張、購併等外在方式之外，亦可以利用內在改變的方式達到成長的目的，例如上述文獻中所提到的致力於『服務』之差異化、打破妥協點獲取創新的效益，或者改變策略思考模式，追尋新的價值創新。企業在選擇成長策略時將會受到不同產業特性、企業核心能力，甚至整體產業環境之差異而有不同之考量，因此企業需評估內外環境之後，才能做出適切的決定。

2.2 新興市場

關於新興市場的定義多數學者係以市場規模、成長率或市場開放程度等來作為區別，也有學者認為應該以市場經濟體系的機制來作為判別標準(Khanna & Palepu, 1997)，兩位學者認為先進的經濟體許多市場機制較為完整，而新興市場則是發展出部分機制，但仍有些不足。不管何種定義，目前全球最受矚目的新興市場大多是指大陸、印度及巴西等國家，這些國家的市場相對於全球先進國家的成熟市場而言，具有很大的成長潛力，其經濟狀況正逐年增長，市場也漸漸開放，但在市場應有的機制上確實不夠完整。

為了追求成長，先進國家的多國籍企業紛紛進軍新興市場，但是這些新興市場存在許多與先進國家差異之處，多國籍企業不能用過去所採取的經營方式，直接套用在新興市場上。想要在這些大陸、印度、巴西等市場成功，企業必須重新思考並改造企業模式中的每個要素(Prahalad & Lieberthal, 1998)。

許多多國籍企業在進入新興市場時，認為可以將過去企業的舊產品直接賣到這些市場，成為舊市場的延伸，然而西方國家面對新興市場可能面臨的問題包括語言的障礙、

文化隔閡造成的消費習慣差異、市場環境不同，人民的消費能力上不如先進國家的水準...等，這些問題都會影響企業整體市場策略規劃。Khanna & Palepu (1997)兩位學者認為，西方企業近年來所盛行的核心能力及集中策略並不能在新興市場如法炮製，因為新興市場在產品市場、資本市場、勞動市場、政府管制及契約執行度等五大商業機制上仍未發展完整，由於通訊基礎建設落後，需求者與供給者資訊不對稱，使得品牌的建立成本過高，加上資金募集不易、勞工素質不高、政府干預市場與官僚文化，及司法制度不健全，在這種環境下，西方企業必須調整企業策略，以適應當地的機制環境，從一些新興市場中成功的多國籍企業之案例中發現，多角化策略反而比集中策略容易提升價值。

隨著多國籍企業不斷增加在新興市場的投資，管理者應提高對於這些市場的文化敏感度，特別是必須著重在他們的管理文化及價值系統(Prahala, 2000)。新興市場意謂著新的市場區隔，管理者必須重新審視這些市場中的最大消費群 -- 新興中產階級，其特徵必定與先進國家的消費者不盡相同，不能以同樣的商業模式運作。Prahala & Liberthal (1998)曾建議進入新興市場的跨國企業管理者需重新思考下列五個問題，並提出解答：

- 1、 在這些國家，哪些消費族群是新興的中產階級市場，以及哪一種企業模式才能有效地滿足他們的需求？
- 2、 這些市場的產品與服務配銷網路有何重要特徵，以及這些網路如何發展演進？
- 3、 培育企業機會，需要在地方性與全球性領導力二者間作怎樣的調和？
- 4、 多國籍企業在一個國家中的所有事業單位，應採取具有一致性的策略嗎？
- 5、 當地合作伙伴是否有助於加速多國籍企業對該地市場的瞭解？

透過這些問題的思考，有助於瞭解新興市場整體的環境，進而考量企業所提供的產品或服務的價格、品牌、成本、產品設計、包裝配送等層面，其對於企業產品及市場發展將大有助益。

除了產品及市場的差異，多國籍企業進入新興市場另一項重要的影響因素是當地的合作伙伴。合資方式(joint venture)是國外企業進入新興市場最常見的進入模式，由於跨國公司對於當地市場的不熟悉，因此選擇此種方式以加速適應當地市場；而另一種合作對象 — 當地配銷商(local distributors)可能存在合作問題，Arnold(2000)建議多國籍企業在選擇當地配銷商時，應注重其開發市場的能力，而勿侷限在眼前的顧客基礎，並且需

以長期合作的伙伴關係對待，而不可將其視為暫時性進入市場的工具，雙方的合作關係才能穩定且良好。

整體來說，多國籍企業在新興市場要求有效運作，必須持續思考其資源分佈、資本結構、重新設計產品開發流程，並將挑戰公司在挑選高層經理人選時對文化背景的考量 (Prahalad & Lieberthal, 1998)。因此多國籍企業必須發展新的心態，採取新的企業模式才能在未來達到全球競爭力的目標。

2.3 進入策略

2.3.1 國際市場進入策略

大陸市場長期以來在經濟及政治上採取封閉的統治方式，自 1979 年開放後，吸引歐美各國企業進入投資，而我國廠商亦紛紛將投資市場轉移至大陸，然而在政治經濟、法律制度、文化價值，甚至通用貨幣方面，不論是歐美國家，就連同文同種的台灣都存在莫大的差異，因此對於世界各國的廠商而言，進入大陸市場投資應視為國際投資，尤其對於台商而言也無法視為國內市場的延伸，故本節將針對國際市場進入策略相關文獻進行探討。

2.3.1.1 國際市場進入策略的類型

國際市場進入策略是企業為了因應國際競爭壓力、國內市場飽和，或意圖開發新市場及多角化經營時，所採行的一種過程。關於國際市場進入策略的定義，有學者認為是企業為了尋求將營運功能跨越至外國市場的最佳進入方式 (Anderson & Gatignon, 1986)。

進入國際市場的策略選擇對於企業進行國際化是相當重要的一環，因為該策略將會影響企業未來在海外整體營運績效，因此在策略選擇上需相當謹慎。而學者對於進入國際市場的策略類型有相當多探討，以下介紹各種類型及其特點與優劣勢。

單純以海外投資活動持股比例來看，進入方式大致可分為獨資(wholly owned)、多數股權(majority)、合資(co-owned)、少數股權(minority)及授權(license)等五種類型 (Davidson, 1980)，此五種類型在管理控制、行銷模式及製造模式上各有不同的特性，

如下表所示：

表2. 海外投資活動類型

投資類型	管理控制	行銷模式	製造模式
獨資	完全由母公司負責	完全靠公司內部的職員及業務人員	產品全部由公司生產
多數股權	策略性合作		生產主要零組件
合資	當地化； 母公司有限度的負責	經銷商(distributors)	從母公司進口裝配
少數股權		代理商(agents)	
授權	母公司為被動性配合角色	經紀商(brokers)	在當地採購或生產

資料來源：Davison, W. H. (1980)

若加入在地主國市場之資源投入、風險大小等考量，則有吳青松（1999）提出國際市場進入策略之兩大類型：

1. 低涉入進入策略：如出口、契約（OEM）技術授權等。當國外市場較小、風險較大時，可投入較小量的資源，降低風險，以進入目標地主國市場。
2. 高涉入進入策略：如合資經營及獨資經營。此兩種策略必須於地主國市場投入大量資源，其控制程度較高，但承受之風險也大。

Root(1987)則認為進入外國市場的策略模式是指企業為了移轉其產品、技術、人力、經營知識或其他資源等到國外時，所採取的一種『機構性安排(institutional arrangement)』，他並將進入策略簡單分為出口模式、契約模式及投資模式等三大類，每一類有多種方式可採行，企業可選擇最適當的方式，方式詳列於下表：

表3. 國際企業進入策略模式

類 型	可 採 行 方 式
出口模式 (export mode)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 間接出口(indirect exporting) ▪ 直接出口(direct agent / distributor) ▪ 利用分支機構/子公司出口(direct branch / subsidiary)
契約模式 (contractual mode)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 授權(licensing) ▪ 特許權(franchising) ▪ 技術合作(technical agreements) ▪ 服務合約(service contracts) ▪ 管理合約(management contracts) ▪ 工程/整廠輸出(construction / turnkey contracts) ▪ 合約製造(contract manufacture) ▪ 共同生產合作(co-production agreements)
投資模式 (investment mode)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 獨資：新創公司(sole venture: mew establishment) ▪ 獨資：購併(sole venture: acquisition) ▪ 合資：新創或購併(joint venture) ▪ 其他

資料來源：Root, F. (1987)

上述看法與吳青松於 1999 所提出的國際市場進入方式相近，吳青松認為國際市場進入策略可分為以下幾種：

1. 出口(Export)---此種策略可先瞭解地主國商情，做為未來進入當地市場之踏腳石。
2. 契約生產(Contract Manufacturing)---即所謂代工生產(OEM)。可不必考慮複雜之國外行銷環境，但其被動性高，難以進一步成長及掌握市場，且本國廠商僅能賺取微薄之製造利潤，銷售利潤則盡規國外廠商所有。
3. 技術授權(Technology Licensing)---授權者與被授權者藉由支付特定費用，即權利金(Royalty)，交換專利、商標、處方或任何有價值之資產。
4. 管理契約(Management Contract)---提供專業管理知識(Know-How)及專門技術給提供資本之地主國公司，可對當地商情進行瞭解及蒐集，為日後在地主國之商業活動進行鋪路。
5. 合資經營(Joint Venture)可分為均等股權合資(Equal-equity joint venture)、握有 50% 以上股權之多數股權合資(Majority-equity joint venture)以及握有 50% 以下股權之少數股權合資(Minority-equity joint venture)。合資經營具有較高之策略彈性，也可與合資夥伴分擔風險，共同分享生產、行銷、R&D、財務等資源，以增加競爭優勢。合資經營已成為一種多角化、引介新產品、取得技術、進入新市場、擴張或收縮生產能量及垂直整合的新途徑。合資企業比獨資經營更能因應科技之快速變遷及日益激烈之

產業競爭。但在利益分配、經營決策及人事佈局等方面較易產生衝突。

6. 策略聯盟(Strategic Alliance)---專案式和契約式策略聯盟與合資經營的主要區別僅是在形式上，而非實質上。聯盟通常以訂定書面契約而成立，有特定的存續時間，且不包含另一新企業個體的創立。聯盟的目的常常只涵蓋某些特定的交換交易，如產品代銷、合作研發、共同採購、技術相互授權。
7. 獨資經營(Wholly-Owned subsidiary)---握有 100%海外公司股權，故可以完全控制經營管理，獨享營運利潤，並避免利益衝突及溝通等潛在問題。由於決策權統一，利於母公司之全球化策略（移轉價格、人事、技術等）之執行；但此策略為最昂貴之進入方式，需要最大的資本投入、管理努力及最完整的參與市場活動之涉入，且易招致地主國收歸國有及敵對心理，故風險最大。有些國家對外國投資之獨資企業之法律及租稅限制較為不利。若為爭取時效、全數購併外國公司（或其分支機構）之股權亦為一主要方式。

整體而言，各種方式在資金投入、經營權參與程度及決策自主程度三個方面的情况大致可用下圖表示：

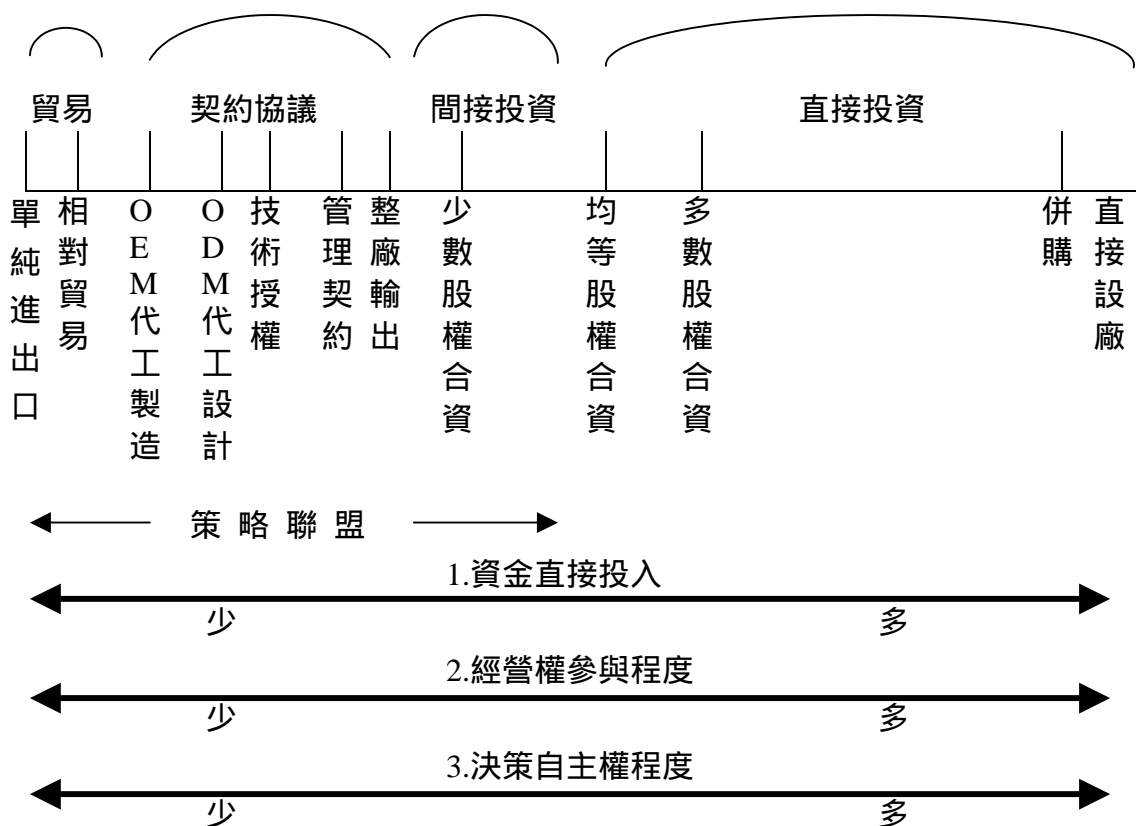


圖3. 海外投資策略類型

資料來源：吳青松，1999

大多數企業要開始擴展海外營運範圍時，最初都是先從進出口貿易開始，爾後再逐漸採取其他模式，一般而言，不論是資金投入、經營權參與程度或是決策自主權的程度，其涉入都是從低到高，漸進式的成長，逐步加重比例的進行。然而不管是涉入程度低或高，每一種策略模式都有其優劣勢存在，Hill & Jones(1998)整理五種常見的策略模式之優缺點比較如下：

表4. 五種常見進入模式之優劣勢比較

進入模式	優 勢	劣 勢
出 口	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 獲得經驗曲線、範疇經濟的效益 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 高運輸成本 ▪ 貿易障礙 ▪ 可能產生當地行銷代理問題
授 權	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 低廉開發成本與低風險 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 無法獲得經驗曲線 範疇經濟效益 ▪ 無法進行全球策略性協調 ▪ 對技術難以控制
特許加盟	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 低廉開發成本與低風險 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 無法進行全球策略性協調 ▪ 對品管難以控制
合 資	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 獲得當地合資企業之知識 ▪ 分擔開發成本與風險 ▪ 高政治接受度 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 無法獲得經驗曲線 範疇經濟效益 ▪ 無法進行全球性協調 ▪ 對技術難以控制
完全自有子 公 司	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 技術上保密 ▪ 可進行全球策略性協調 ▪ 獲得經驗曲線、範疇經濟效益 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 高成本與高風險

資料來源：Hill & Jones, 1998

2.3.1.2 影響進入策略的因素

從上一個段落的文獻可以看出，進入國際市場可以採用的策略眾多，每一種策略都有其優缺點及適用時機，企業欲追求全球化運作時，需謹慎評估自身條件及欲進入國家的環境，選擇最適當的策略才能獲得成功的國際化結果。然而企業在選擇進入策略時會受到哪些因素影響呢？張朝龍（民 89）研究彙整影響進入模式中論述，將可能影響進入國際市場之策略的因素歸納如下：

1. 企業本身因素

企業文化對風險容忍度較大、交易專屬性高、國際經驗足夠、或企業生命週期屬於成熟期之後、企業規模較大、企業能力與資源越多者，擁有以上變數的企業較適合採取

高涉入的進入模式。另外企業對於控制程度偏好的不同、行銷管道差異及全球運籌能力強弱亦會影響進入模式的選擇。

2. 產業因素

在產業方面，產業的特性、密度及產品生命週期不同階段對於進入模式的選擇會有影響。其中在產業密度方面，當全球該產業的密度提高時，企業應採取涉入程度較低的進入模式。而產業中規模經濟越高時，企業則越能採取高涉入的進入模式。

3. 地主國因素

在地主國因素方面又可分為三大項，第一大項是地主國市場因素，包括市場競爭狀況、市場潛力、需求、成熟度、市場規模及結構等；第二大項是地主國環境因素，包含地主國的基礎建設、文化、經濟狀況、政治或法律制度、地主國與母國距離等客觀不可改變的因素；第三大項則是企業對地主國熟悉程度，熟悉度越高，則越適合採取高涉入的進入模式。

4. 母國因素

母公司所在國家在法令上的規範亦可能影響進入模式的選擇，尤其對於資金匯出或匯返的限制，若限制越多則企業可能選擇較低程度涉入；另一方面母國經濟體的規模亦可能造成影響。

5. 其他

其他包括投資的不確定性及代理成本已可能對進入模式的選擇有影響。

綜合上述五點，大致可歸納成下圖：

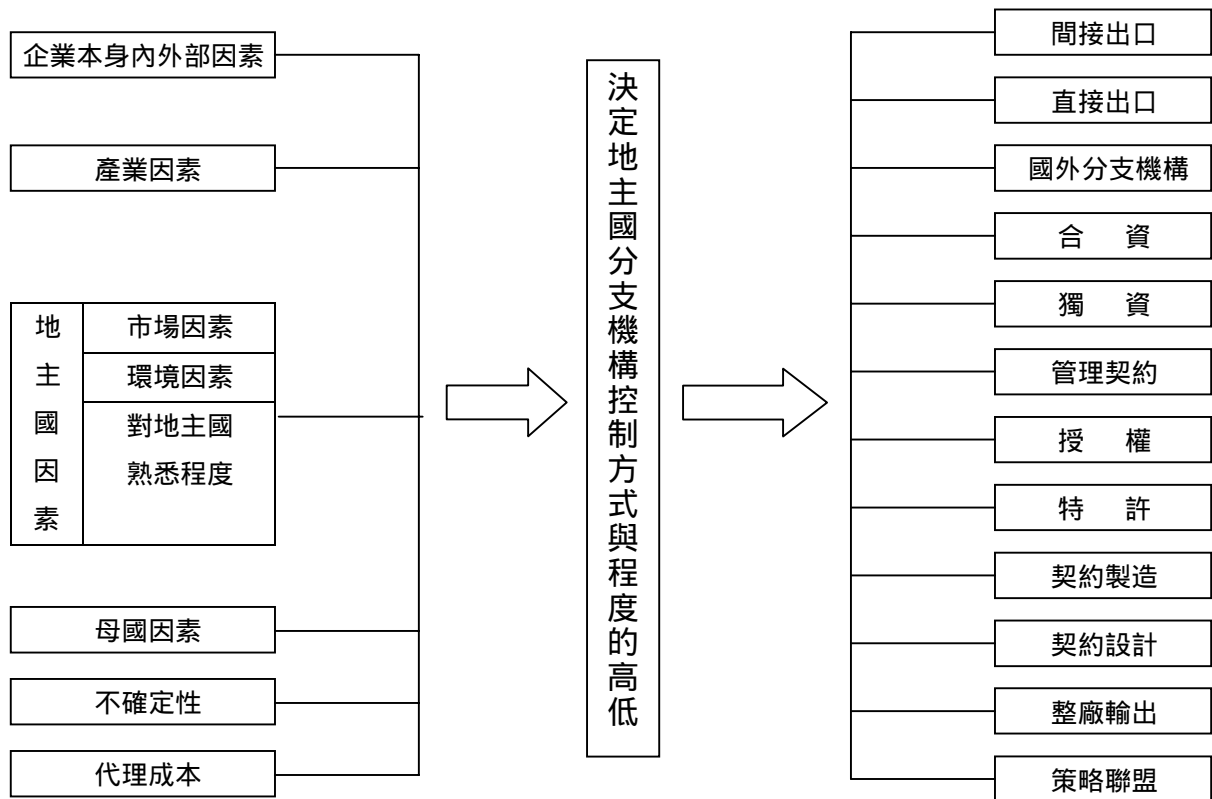


圖4. 影響進入模式選擇或轉換原因

資料來源：張朝龍，民 89

2.3.2 大陸市場進入策略

世界各國不論台商或外商欲進入大陸投資，都必須依照大陸的『三資企業法』設立公司，此法主要為三部與外資在大陸設立公司相關的法律，是大陸官方於 1988 年之前所制訂，分別是《外資企業法》、《中外合資經營企業法》，及《中外合作經營企業法》。從這三部相關投資法律亦可看出，大陸官方將外來投資主要分為三類：外資企業、中外合資企業與中外合作企業，通稱為『三資企業』，其中前兩類為股權投資，最後一類則屬契約合作關係。

從中國大陸開放投資以來，陸續有學者研究進入大陸市場的模式，Luo & O'connor 於 1998 提出五種大陸投資形式：(1)中外合資經營企業(equity joint venture)；(2)外資企業(wholly foreign-owned enterprises)；(3)中外合作經營企業(contractual joint venture)；(4)合作開發計畫(joint exploration projects)；(5)其他投資模式。而根據統計，歷年來外資利

用這五種模式進入大陸市場的廠商家數可由下表看出其趨勢：

表5. 五種進入大陸市場模式之廠商數量歷年變化趨勢

單位：家

進入模式種類	1985	1988	1991	1992	1993	1994	1995	1996
中外合資經營企業	2,030	3,134	6,080	29,128	55,175	39,355	38,839	31,884
中外合作經營企業	3,496	1,624	2,138	13,255	25,499	20,347	17,791	14,337
外資企業	45	480	3,667	15,696	30,456	21,472	33,601	26,699
合作開發計畫	360	59	92	43	304	232	57	293
其他投資方式	402	894	445	612	531	565	679	334
總計	6,333	6,191	12,422	58,735	111,966	81,971	90,967	73,547

資料來源：Luo & O'connor (1998)

由上表可以看出，中外合資經營企業是最主要的進入方式，但是以獨資方式進入的外資企業也有穩定成長的趨勢。隨著大陸市場的逐步開放，經濟情勢多有變化，外來投資企業漸漸成長，進入方式也有改變，許多新的投資方式逐漸可行，而傳統的合資經營或獨資經營也歷經了結構性的改變，另一位學者 Luo(2000)提出進入大陸市場的多種模式，除了原先的三資企業之外，另有控股公司(umbrella companies)、購併(acquisitions)、設置代表性辦公室(representative offices)、設立分部(branches)、民間參與公共建設(build-operate-transfers, BOT)、授權與經銷特許權(licensing and franchising)等六種。而每種進入模式之特點將介紹於下：

1.中外合資經營(equity joint ventures)

合資經營為目前大陸市場最常見的進入方式，利用中外合資經營可加強內部無形資產學習與移轉，同時也可降低交易成本及風險。依據中外合資法的規定，國外公司的投資需佔 25% 以上的股權，但目前仍有些產業受到投資限制，如汽車、電信等產業。

2.外資企業(wholly foreign-owned enterprises)

外資企業即為獨資經營的企業，國外公司百分之百擁有管理及控制權，其彈性高、控制程度亦高，在製程上亦可以保密，然而相對於中外合資企業來說，對於大陸整體企業的貢獻較小，因此大陸官方相對較支持合資企業。Vanhonacker(1997)提出對於多國籍企業在大陸市場採取獨資經營的建議，他認為儘管獨資經營的方式對跨國公司而言設立較為快速、容易管理及擴張容易等優勢，企業經理人仍必須注意要維持良好的關係、重視大陸文化，並準備對於大陸帶來一些實質上可協助大陸發展的貢獻，如此一來才有成

功的可能。

3.中外合作經營(contractual joint ventures)

合作經營與合資經營最大的差異在於，合資經營雙方所需履行的權利義務需依照各自持有股權之比例分配，而合作經營則依照雙方所簽訂的合約進行，不一定依照持股比例，且國外企業在投資上無下限制的限制，合作雙方亦沒有存續時間的壓力，因此在決策上有較大彈性。

4.控股公司(umbrella companies)

一些多國籍企業在大陸為了能提供完整的企業服務，跨足上下游相關產業，也因而設立許多獨資或合資企業，隨著營運成長，企業運作上變得龐大而複雜，且管理不易，因此有些企業在母公司底下設立一控股公司，聯合管理母公司在大陸所有相關的企業，此一控股公司可以發揮許多功能，包括集中採購、技術、服務等支援、資金調度、人才招聘等，對於在大陸擁有許多分支機構的多國籍企業是一種方便的管理組織型態。

5.購併(acquisitions)

國外企業購併已存在的國營企業或其他外資企業是進入大陸市場最快的投資方式，此種方式尤其適用於某些只限國營企業經營的產業。目前大陸法令已經開放國外企業可以完全購併或部分購併國營企業與中外合資企業。大陸市場由於缺乏足夠資金、技術及管理知識，而國外企業的挹注可帶來上述支援，有利大陸市場之擴張，因此大陸官方未來將持續開放此種進入模式。

6.設置代表性辦公室(representative offices)

設置代表性辦公室是大家耳熟能詳的進入方式，也是一種快速而簡單的方式，尤其就複雜經濟情勢的大陸市場來說，外來企業一開始想要進入大陸投資，可以利用這種方式先瞭解市場，並對整體環境有初步認識，對於日後大規模的進入投資有很大的幫助。

大陸官方對於國外企業在大陸境內設置代表辦公室僅規定不能從事利益相關活動，而可以進行如商業溝通、產品推廣、市場調查等活動，在產業別也沒有如合資或獨資等限制，因此許多國外公司在大陸先設置辦公室以推廣企業品牌，並與相關企業及政府部門建立良好關係，甚至有些受到限制尚未開放的產業如保險、銀行等，國外大型企

業亦利用此種方式試圖說服大陸官方能夠放寬投資的門檻。

7.設立分部(branches)

設立分部類似上一類代表性辦公室的性質，但是分部辦公室則可以進行商業交易，許多在大陸已經有投資的企業，不論是獨資或合資，都可以再以設立分部的方式於別的省分建立據點，以擴張市場範圍，但是需注意這種分部辦公室的方式能有在某些城市或經濟特區才能設立，且其進行的商業行為也有限制。

8.民間參與公共建設(build-operate-transfers , BOT)

對進入大陸市場而言，這是一種新的進入模式，此種方式特別適用於大型基礎建設投資計畫，開發中國家在資金及技術上的缺乏，給予國際企業透過此種機會進入大陸市場，透過 BOT 的方式，企業需投入大量資金，且計畫時間通常相當長。

9.授權與經銷特許權(licensing and franchising)

此兩種方式都是以契約形式進行，就可行使權利來說，經銷特許權可行使的權力範圍較授權來得廣，但兩者都是國外企業授與大陸當地廠商部分商品製造或銷售上的權利，本身無須資源投注，因此在風險上也是最小的。

以上多種進入大陸市場的模式在採用上可視情況同時採取一種以上方式，例如跨國企業在製造生產部分採取獨資方式，而區域性配銷則與地方配銷商以合資方式經營；亦有跨國公司依序使用一種以上模式，例如亦開始進入時採合資方式，等到雙方存續期間期滿，買下另一方的股權，成為獨資經營。

跨國企業在進入模式的選擇上會受到許多因素的影響，Luo(2000)提出四項影響要素：(1)企業本身的因素，包括策略目標、全球化程度、企業規模、技術及管理知識等；(2)投資國家因素，包括投資風險、文化差異、市場潛力、市場知識及基礎建設、智慧財產權、政府政策等；(3)產業因素，如進入障礙、大陸政府的產業政策、競爭程度、供應商及配銷商的合作關係，及相關產業的影響；(4)計畫特殊因素，包括契約風險、計畫規模、計畫的取向（以當地市場為主或以出口為主、以建立基礎為主）等。其中投資國家文化差異對於進入方式的影響，Tse 等人(1997)指出有些國家文化較喜歡掌握控制權，不愛受別人控制，通常其較不會排斥風險，而也有一些則是高度風險趨避者，喜歡有結構

且制度可掌握，前者較可能選擇採獨資，後者則會認為與別人合作可降低投資風險。其他會影響進入方式的原因尚包含投資當地國家與企業母國之外交關係、投資地點選擇。

就大陸新興市場而言，學者們研究多國籍企業進入所使用的進入策略何者較佳。Luo & Chen (1995) 研究發現在財務績效的表現上，獨資企業(wholly foreign-owned enterprises)比合資企業(equity joint venture)要好，其表現突出的是在資產效率、財務風險規避及出口增長等三方面，但他們也表示合資企業在區域市場的成長及環境適應上比獨資企業來得好，此反映出合資企業倚賴當地合作伙伴所得到的優勢。Yang(1998)亦認為多國籍企業在大陸成功關鍵因素之一是企業應盡可能以獨資方式投資。若單純以投資大陸市場的台商來看，根據一份調查台商在大陸分支機構進入策略的分析結果顯示，台商進入大陸策略採『獨資策略』最多，『合資策略』次之，而以績效來看，以『獨資策略』最佳，『合資策略』最差（徐國耀，民 89）。然而 Pan & Chi(1999)則有不一樣的發現，他們認為合資經營在獲利方面比合作經營及獨資經營來得好，也較易存活下來。

學者們對於進入大陸市場何種進入方式績效較好並無定論，有人主張獨資方式較佳，主張合資經營較好的也大有人在，事實上這兩種方式也是目前大陸最常使用的二種進入方式。然而每一種進入方式都有其優劣勢，企業必須審慎考量該產業的各項條件，並搭配各種進入方式的優缺點加以取捨。

2.3.3 進入時點優劣勢探討

面對同一市場，進入投資時點的先後是否會對經營績效產生差異？Pan & Chi(1999) 調查中國大陸一千多家多國籍企業，研究其進入時機在績效上的影響，調查結果發現先進者在獲利上的表現比後進入者好；然而亦有學者認為追隨者由於進入時點較晚，可以坐收先進者在市場及環境上的投資成效，導致漁翁得利得以反敗為勝。

Porter(1980)在競爭策略一書中指出產業剛形成時會存在一些共同性的結構，此就如同新市場剛形成或開放，企業欲進入形成一個新的市場結構時所面臨的相同情境，其在進入的時點上會面臨同樣的問題，而 Porter 對於進入時點可能產生的優劣勢分析如下：

一、先進者優勢

1. 獨有技術：產品在生命週期的初期時能享有技術獨有之優勢。
2. 配銷通路之優勢：先進者可先取得配銷通路。
3. 物料取得之優勢：先進者可與原料供應商較早建立良好關係，而建立物料取得上的進入障礙。
4. 經驗曲線的成本優勢：先進者在時間上可累積經驗，形成經驗曲線而有成本優勢。

二、先進者劣勢

1. 技術不確定性：在新舊技術交替時，何者將是主流的技術將成為一不確定的因素，尤其在新市場中更是一項企業必須面臨的風險，而對先進者其所承擔的風險也相對較高。
2. 策略不確定性：面對新市場，先進者對於新環境的瞭解有限，在產業環境及技術的限制將對先進者產生擬定策略上的困難。
3. 開拓成本較高：由於先進者對於市場、環境不甚熟悉，因此必須耗費較多成本在開拓市場。
4. 容易衍生新競爭者：在投資初期，內部員工可能覬覦新市場機會，而脫離原有公司自行創業，此時將成為新的競爭對手。
5. 時間壓力的不經濟性：進入新市場時，先進者往往必須面臨許多繁瑣的問題，而時間的壓力常使企業無法對未來制訂一個完整的策略規劃。

三、後進者優勢

1. 搭便車效果：市場上後進者在許多方面都有模仿的對象，而此模仿所需的成本往往低於先進者的開發成本。
2. 技術與市場明確化：由於先進者已經對新市場開疆闢土，技術與市場模糊度降低，也因而降低後進者的風險。
3. 技術、顧客需求改變：先進者的產品易被後進者改良創新，更是何事廠及顧客所需，而顧客的需求也不斷改變，為後進者帶來更多機會。
4. 先佔者的惰性：這是一種先進者不易察覺的陷阱，組織的惰性往往讓先進者安於市場開發後所帶來的利益，而不求更多創新與改變，此時將給後進者有機可乘。

王啟任(民 89)整理國內外多種對於進入時機之優劣勢的看法，從成本、市場需求、

市場績效及技術四個層面分析歸納先佔廠商的優勢，並從中探討進入時點較早可能帶來的劣勢，歸納如下表：

表6. 先佔廠商的優劣勢整理

優 勢	優 勢 意 涵	劣 勢	劣 勢 意 涵
1.成本方面	成本優勢導源於規模經濟與經驗效果，所以其成本較後進者低，在成本上擁有競爭優勢。	1.被後進者搭便車之劣勢	後進者可坐收先進者在研發、教育顧客及基礎結構上的發展成果。 勞力市場方面，後進者能以低成本網羅先進者所培育的專業技術人員。
2.市場需求方面	建立聲譽並獲得顧客的認同而產生口碑效果。 形成穩定的消費偏好傾向。 願意再陸續購買的趨勢。 能支配顧客偏好的市場位置。 能有較長的期間累積區域市場的知識。	2.技術或成本不確定性所形成的劣勢	此點相對為後進者之優勢： 在技術方面：後進者可藉技術變革超越先進者。 在市場方面：後進者可適時反應消費者的動態需求。
3.市場績效方面 (1)新產品績效 (2)獲利性方面 (3)市場佔有率方面	新產品為獲得長期成功的關鍵。 先進廠商具備擁有多產品線，高產品品質的傾向。 可觀的銷售優勢機會 由於市場的進入障礙，導致先進廠商之獲利性高於後進者。 強力行銷組合、相對成本之節省及長期消費者資訊之優勢，使其享有高度投資報酬率。 可獲得後進者不能得到的特許權，導致較佳的財務績效。 具有通路上的優勢。 先佔廠商有高度市場佔有率。 維持市場領導的地位。	3.先進者因慣性所形成的劣勢	缺乏經營彈性：先進廠商因資產之專屬性形成退出障礙，在經營決策上失去彈性。 策略反應失靈：先進廠商因組織的僵化，導致組織例常化、官僚化、組織內部政治化等積弊，對外在環境反應失靈，策略僵固。
4.技術因素	早期進入者能建立產業標準。 擁有創新專利權。 領導未來研發上的優勢。		

資料來源：摘自王啟任，民 89

Li (2000)則說明了先進入大陸市場的優勢：(1)技術領先的優勢；(2)消費行為模式上

的優勢，因為消費者較不願更改消費習慣；(3)政府政策可能帶來的優勢，因為政府對於成熟產業將不再鼓勵投資，此點不利於後進者。相較於後進者，大陸市場開放初期，大陸官方為了吸引外資進入投資，提供許多租稅、土地、及其他資源上的誘因，且在市場起步期間，寬鬆的市場標準也可降低成本，因此先進者擁有較多的選擇機會，一旦其選定或佔據了最好的資源與合作對象，後進者就完全無法與其分享，而只能從較次等的選擇方案中挑選。然而儘管先進者在市場資源上享有較多優勢，但相反地，先進廠商也必須擔負較大風險，首當其衝是政治不確定性，尤其大陸長期處於共產主義社會，許多政治上的問題不如民主國家的透明，將造成很高的風險；再者，某些產業與國家產業政策有關，例如大陸官方計畫性扶植某些重點產業，並培養大型國營企業，在這種情況下，國外企業如果進入該產業將面臨官方支持的國營企業之強大競爭，因此先進者需謹慎瞭解國家的產業政策動向。

一份對於多國籍企業在大陸市場研究進入時間對於投資績效的調查顯示，先進者比後進者在『地方市場擴張』及『資產流動』二方面表現較佳；後進者則在『風險降低』及『擴張初期即回收獲利』二方面表現較好(Luo, 1998)。

2.3.4 地理區位之選擇

當企業決定擴張營運據點時，不論是在企業本國境內或是將目標放在海外市場，都必須面臨地理區位的選擇，亦即要將據點選在哪裡？如果選擇在本國境內擴張，則企業面對的是一個原本就熟悉的環境；反之若是決定擴展到海外市場，則面對的將是一個陌生的環境，在地點上的考量也將變得較為複雜。

地理區位的選擇有何重要性？Agarwal & Ramaswami(1992)認為企業在選擇海外投資策略時，必須考量的最重要的因素為：(1)企業所有權之優勢；(2)市場之地理位置優勢；(3)整合交易之內部化優勢。其中地理位置為最重要三項之一，因為據點之地理位置影響市場優勢，而由於此種地理區位因素多數條件是與生俱來的，對於企業長期特別化、貿易或成長模式有一定影響，企業一旦選擇則將難以改變(Walz, 1996)，此更顯示出地理區位策略之重要性。

有些企業在選擇投資地點時會考慮相關產業聚落所在，產業聚落(industrial cluster)

代表相同產業或產業相關上下游企業在同一區域生產營運，自然形成的聚集，此種產業聚落可帶來區域差異性、經濟繁榮影響價格因素(Karen 等人，2000)，亦可影響整體產業之流程差異、技術發展等，甚至複雜的產業聚落將可為市場帶來競爭力(McCormick，1999)，企業若位處該產業聚落中，則可以共享產業聚落帶來的效益。

企業在地理區位上的策略究竟會不會影響未來經營績效？在一份研究影響中外合資(foreign joint venture)經營績效的實證報告指出，造成中外合資績效好壞的原因中，該學者原本將大陸設廠地點列入可能影響的因素中，但實證結果並不顯著，表示設廠地點並不是影響績效的主要原因。雖然不是影響經營績效的關鍵因素，但至少對於企業而言，地理位置可帶來租稅、法令及基礎建設等方面具有差異的影響，大陸市場各地區保護主義程度及官方腐敗貪污現象更是有地理區位上的不同(Chao，1998)，Chao 提出此實證結果雖是針對大陸國營企業所做的調查，但事實上，這些因素不論國營或外來的跨國籍企業都必須面對。

Gooley (1998)研究企業在選擇亞洲地區之運籌地點時有許多因素必須考慮，其中公司本身的策略、產品及市場等因素為各公司個別因素，屬於企業內部環境自身可控制之變數，而有些因素則是不變的共通原則，由於亞洲地區之投資環境複雜，因此必須注意地理及該地點的基礎建設、接近供應商及顧客/市場、法令及租稅的考量及國際貿易的條件等四個方面。亞洲地區各國家在政治、經濟與市場狀況差異大，其中市場規模最龐大的中國大陸，雖已開放 20 多年，但其在上述投資外在環境上確實存在與歐美國家相當大的差異，複雜的投資環境使企業在選擇進入地點時需謹慎考慮。尤其大陸並非自由經濟，計畫經濟表現在政府進入干預市場運作，而大陸政府組織階級從中央政府、地方政府(省)到市政府，層級不但複雜，且對於法律制度有不同的執行程度甚而制訂產生衝突的法令，對於外來投資者影響甚鉅，因此在多國籍企業在進入大陸投資時，區位地點之考量的決策過程中，政府對於當地影響程度亦是必須考量的因素之一(Mudambi，1995)。

2.4 小 結

企業應將追求持續成長視為永遠的目標，要用何種成長策略則可從 2.1 所歸納的各種方式中選擇，其中並沒有那一種策略特別好，必須考量企業內部能力、未來方向及外部產業及市場環境等因素，選擇最適合的策略，比較可能達到成長的目標。本研究所探

討的是企業尋求新的市場機會，進行海外投資的成長策略。面對近一、二十年來，全球幾個新興國家逐漸開放外來投資，此開啟另一個新的市場機會，吸引各國多國籍企業進入投資，而新興國家市場不如歐美等先進國家成熟，在整體投資環境存在差異的情況下，西方資本主義下的企業不能以過去的經營模式直接套用在新興市場，必須重新審視每一個經營運作的環節，提出適合新興市場的經營模式才可能成功(Prahalad & Liberthal, 1998)。

進入新興市場投資均屬於國際市場投資的範疇，本文討論進入國際市場的策略模式，但由於在新興市場中，以大陸市場的規模最為龐大，吸引國外多國籍企業進入投資之數量亦最多，加上本文主要討論進入大陸市場投資的個案研究，因此本研究針對大陸市場探討進入策略、進入時點及地理位置選擇對投資策略的影響。

進入策略、進入時點及區位選擇雖然獨立探討，但三者本身也會產生交互影響。Tse 等人(1997)指出進入模式會受到區位地點之影響，由於大陸市場每個地點的發展計畫不同，所提供的投資優惠大不相同，且管轄的政府層級不同，一般而言層級越高，投資風險越低、且制度較固定不易隨便改變。受到這些地理區位本身條件的限制，將影響企業進入策略的決定。

而進入模式與進入時機也會彼此影響，較早進入者可以選擇的空間較大，由於市場尚未飽和，因此大陸官方對於外來企業投資規範較少，甚至開放許多誘因吸引，因此要採取何種進入方式之彈性較大，端視該企業自己的選擇。但一旦市場競爭廠商數量已達飽和，大陸在保護國營企業的前提下，不願意再增加市場上的廠商數量，此時後進入者所能選擇的進入方式將會受到限制。

而企業進入新的市場欲選擇產業聚落之策略受到進入時點影響，市場先進者往往在進入時環境呈現一片未開展狀況，市場存在不確定，相關上下游產業不見得已經有完整的產業價值出現，產業聚落尚未成型，關於此點後進者則可以享有較多優勢，可以直接分享產業聚落所帶來的好處。但是先進者在地區位點的選擇空間仍大於後進者，尤其當先進者進入之後，能瞭解當地市場環境，對於外來擴充生產據點時，在地點的選擇上也會比後進者更為有利，因此可以先佔據最好的位置及周遭的資源。

第三章 大陸輪胎產業與運輸工具市場概況

本章擬從大陸輪胎市場、世界三大輪胎廠及國內輪胎廠商在大陸佈局狀況瞭解大陸輪胎市場基本概況，並透過運輸工具市場的分析，包括汽、機、自行車市場，瞭解大陸目前主要需求及未來發展趨勢，以期能瞭解輪胎產業未來應著重的方向。

3.1 大陸輪胎市場概況

3.1.1 大陸當地輪胎產業

中國大陸的輪胎產業發展至今有 60 多年的歷史，產量在 1949 年時僅為 2.6 萬條，到了 1999 年產量已達 7,943.6 萬條。雖然大陸輪胎銷售金額並不特別高，但由於其數量大，在銷售數量上居全球第三大國，次於日本、美國。在 Rubber & Plastic News 所公布 1999 輪胎產業世界排名前 75 名當中大陸廠商佔 18 席，以席次而言，大陸輪胎廠約佔 1/4，然而最大廠上海輪胎公司也僅排名全球第十五，次於我國正新輪胎。同時，上榜國家中，先進國家往往是一家或少數幾家獨大，如法國米其林、美國固特異等，但大陸輪胎產業卻相當紛亂，目前大大小小輪胎廠家約有 400 家，產能嚴重過剩，生產量遠超過市場需求量約四成以上，虧損情形持續擴大，在中國橡膠工業協會輪胎分會 68 家會員中，即有 26 家虧損，合計虧損金額達 4.29 億元。

目前在大陸國家定點輪胎企業中，有三分之一以上企業與外資合資經營，而這些合資企業之輪胎總產量已佔定點輪胎企業產出的一半以上。以生產狀況來看，1999 年三資企業合計生產 7,943.6 萬條輪胎，較 1998 年衰退 7.5%。全國年產量達 10 萬條以上的 22 家輪胎廠中，市場佔有率達 5% 以上的僅有四家廠商，且 22 家廠商合計只佔有 54.7% 的市場，顯示大陸輪胎產業過於分散，無法達到經濟規模，因此在產品品質與價格因素的競爭下，1999 年有一半的廠商產量呈衰退的現象。（見表 6）

表7. 1999 年中國大陸主要輪胎製造廠生產實績

單位：千條、%

排名	企業集團	產量	1998/1999 成長率	佔有率	排名	企業集團	產量	1998/1999 成長率	佔有率
1	上海輪胎	6967.0	-16.1	8.8%	12	遼寧輪胎	1448.9	-28.4	1.8%
2	山東成山	4992.5	12.9	6.3%	13	樺林集團	1360.8	-21.2	1.7%
3	山東三角	4413.2	11.2	5.6%	14	廣州輪胎	1023.5	-17.6	1.3%
4	安徽輪胎	4040.7	100.6	5.1%	15	桂林輪胎	753.2	6.8	0.9%
5	杭州中策	3735.3	18.0	4.7%	16	天津輪胎	729.9	-21.7	0.9%
6	東風金獅	2505.0	-4.0	3.2%	17	上海大孚	670.3	9.9	0.8%
7	貴州輪胎	2187.3	-4.6	2.8%	18	河南輪胎	667.2	6.3	0.8%
8	青島第二	1976.8	35.5	2.5%	19	重慶中策	500.0	-100.0	0.6%
9	銀川橡膠	1679.8	-12.2	2.1%	20	雲南輪胎	353.8	-52.4	0.4%
10	北京化學	1652.9	1.1	2.1%	21	江西橡膠	227.9	182.3	0.3%
11	雙喜輪胎	1493.0	9.2	1.9%	22	瀋陽第三	109.6	-22.3	0.1%

資料來源：楊燕枝，2000

輪胎技術水準方面，目前子午胎(Radial tire, 又稱輻射胎) 為輪胎業界的主流產品，技術層次高，在先進國家中子午胎為相當普及之種類，全球子午胎產量已佔 85% 以上，韓國約佔 60%，美國約佔 95%，西歐與日本均將近 100%，相對地，大陸子午胎生產量僅佔輪胎總產量的 31.6%，距離國際技術水準仍有相當距離，顯示大陸生產之輪胎品質與技術層次均有待加強。有鑑於此，目前大陸主要大廠已建立共識，相繼擬定 5-10 年產業升級計畫，將子午胎列為高新產業，加強技術提昇並宣導消費者的認知，擴大市場需求。

整體大陸輪胎產業根據相關研究顯示，機動車輛年複合成長率達 7%，估計機動車輛輪胎(汽車外胎、子午胎及機車輪胎等)生產量將從 1999 年的 1.065 億條輪胎成長至 1.503 億條。預測部分車種用輪胎之複合成長率如下表所列示，除農用車輪胎外，客車輪胎將為成長最為快速之種類。

表8. 大陸機動車用輪胎需求預測

種類	客車輪胎	輕卡輪胎	卡車 / 公車輪胎	農用車輪胎	機車輪胎
1999~2003 複合成長率	7.7%	5.4%	3.5%	12.1%	3.6%

資料來源：楊燕枝，2000

由於大陸汽車年銷售量成長迅速，1999 年共計銷售 180 多萬輛汽車，成長率達 14.2%，此外在大陸當局加強建設高速公路之下，目前大陸高速公路總長度已超越一萬公里，為世界第四長之國家，再加上當地業者技術普遍低於先進國家水準，一般預料大陸為輪胎最大的消費市場。因此大陸輪胎市場群集各大外資及國內廠商，群雄各聚一方將使得市場競爭狀況變得更加激烈。

3.1.2 世界三大輪胎廠於大陸佈局

美國 Goodyear 是世界前三大輪胎公司中最早進入大陸市場的，於 1994 年與大陸大連橡膠總廠合資(joint venture)設立大連固特異公司，引進 Goodyear 管理方法及先進技術。至 1998 年年底，資本額共計 1.1 億美元，主要生產轎車用鋼絲子午胎及輕卡車胎，年產量約 150 萬條。除了內銷大陸市場外，還外銷到美國、澳洲及東南亞國家。目前，於大陸市場的銷售網路佈建有近百家經銷商及 1800 個服務中心，為大陸一汽大眾、上海大眾及武漢神龍等汽車廠主要輪胎供應商。

而世界三大之一的法國 Michelin 公司很早就體認到大陸將會是世界上最大的輪胎市場，因此早在 1989 年即在北京設立貿易辦公室。投資設廠則到 1995 年才與大陸瀋陽的輪胎廠合作(joint venture)，新公司名為米其林瀋陽輪胎公司(Michelin Shen Yang Tire Company)，其中米其林公司持有 90%的股權，總投資額約 3 千萬美元，主要生產轎車用及輕型卡車用子午胎。該廠於 1996 年開始營運，完全以大陸內銷市場為主。未來並計畫與瀋陽橡膠零件公司、瀋陽卡車公司及瀋陽輕卡汽車公司合作。

日本大廠普利司通公司則於 1999 年進入大陸市場，由於進入時間較晚，因此以購併(acquisition)大陸當地輪胎廠的方式迅速擴張勢力，分別於 1999 及 2000 年買下了瀋陽及天津的大陸輪胎廠部分股權，以合資方式經營，普利司通持有瀋陽廠 30%股權，主要生產卡客車專用之子午胎，年產量為 200,000 條；天津廠則以轎車用子午胎為主，年產量約為 350 萬條。

3.1.3 台灣廠商在大陸據點

以台灣輪胎上市公司來看，正新最早至大陸設廠(1991 年)，其次是建大、華豐等，

南港及泰豐進入時點較晚，截至目前為止，轉投資大陸廠對母公司貢獻較大的只有正新、建大及華豐。

建大於 1993 年以 1 千萬美元購併香港 Kenveex 公司投資之建泰橡膠（深圳）公司，成為建大 100% 轉投資公司，以生產自行車胎為主，日產能約 18 萬條，產品大部分外銷。由於以購併方式取得原本位於大陸之輪胎廠，因此隔年即對於建大母廠帶來獲利之效益。除此之外，建大更於 1997 年透過香港分公司獨資設立昆山廠，投資金額為 1 千五百萬美元，初期仍以生產自行車及機車胎為主。

而華豐橡膠則是台灣最早至海外投資的橡膠公司，早期設廠於泰國，但是到大陸投資卻是落後於正新及建大。華豐於 1993 年透過香港及新加坡兩家轉投資公司以 470 萬美元投資設立上海的常熟廠，華豐對於此常熟廠的股權持有是 100%。1996 年第四季完工後開始生產，亦是以自行車及機車胎為主，其銷售情形 10% 內銷至大陸、90% 透過香港分公司外銷。事實上，華豐也是國內最早成立的橡膠公司，比正新幾乎早了十年以上，然而由於擴張太慢，規模未能成為國內最大的廠商，於 2000 年 5 月才正式掛牌上市，比正新足足晚了 12 年。對於目前大家看好的潛力市場大陸，切入的時點較晚，佔有率方面不如其他廠商。

南港及泰豐兩家公司則到近幾年才分別進入大陸。南港輪胎於 1997 年股東會決議赴大陸江蘇張家港保稅區投資，然而後來公司面臨財務問題導致此投資案停頓，儘管董事會認為赴大陸投資乃勢在必行，但財務上仍無法全面支持，使得該投資案至今仍沒有實質的效益。而泰豐則於 1998 年底赴江西設廠，成立江西泰豐輪胎公司，持股比例百分之百，投資額約一千五百多萬美元，目前仍無法回饋母公司。

3.2 大陸運輸工具市場（汽、機、自行車）介紹

全球各產業均看好大陸未來將帶來的商機，這片目前尚處於開發中國家之列的廣大市場，由於開發較晚，在土地、勞力方面都處於供給大於需求的狀態，不僅可以提供足夠的生產要素，尤其擁有 12 億人口的消費群，被視為世界第三大的消費市場更是無數企業致命的吸引力。

交通工具是人民生活必需品，從最基本的自行車、機車到汽車，隨著國民所得提高而對不同的交通工具有不同的需求。而運輸工具產業整體產業包含汽、機、自行車、卡車及各種特殊功能的運輸工具，每一種產業從上游到下游都是一個非常龐大的產業結構，整個產業於是形成一個聚落。其中屬於重要零配件之一的輪胎由於運輸成本高昂亦受限於這樣的模式，必須跟隨下游裝配廠而依存。輪胎產業發展至今已經與汽車工業同樣面臨飽和且逐漸衰退的窘境，大陸市場的開放帶來另一個成長的機會，因此未來將成為各廠商激烈競爭之所在。而探討大陸輪胎市場之前，需先探討產生輪胎衍生需求息息相關的大陸汽、機、自行車市場的概況。

3.2.1 大陸汽車市場

中國大陸在世界大汽車廠眼中被喻為『世界最後的市場大餅』，甚至在未來可能取代美國成為全球最大的汽車市場，因此各國汽車廠無不積極佈局。

從 1949 年中國大陸中央重工業部開始著手籌建汽車產業至今，歷經五十年的發展，近二十年（1981-1999）更有全面性的改革。不但開放外資合資生產汽車整車、中央當局加大投資於主要汽車製造廠及零件廠等，並確認汽車產業為『國家支柱產業』。自 1992 年汽車產量首次超越百萬量後，汽車產業即進入全面急速發展階段，到 1999 年受到大陸當局採取擴大內需的政策之後，產量快速成長 12.4%，年產量達 183 萬輛，創下歷史新高，並躍居全球第九大汽車生產國（見圖 5）。

大陸汽車產業規模相當大，根據中國汽車工業協會名錄統計，1999 年汽車整車製造廠為 112 家，然而其個別產量普遍偏低且未達經濟規模，年產量在五萬輛以上者僅維持在 10 家左右，這十家汽車製造商的總產量合計佔全國 73.7%。其中有多家與國外汽車廠合資，包括美國福特(Ford)、通用(General Motors)、日本豐田(Toyota)及德國福斯汽車(Volkswagen)等。整個汽車產業在東北的吉林、北部的天津及中部的上海、湖北與江蘇形成較大的產業聚落。（見表 8）

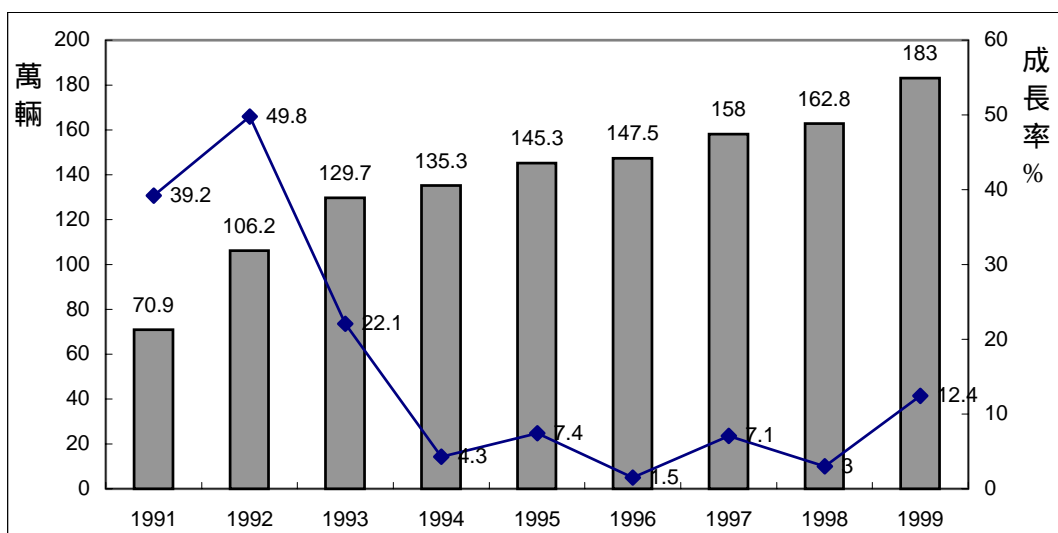


圖5. 1991-1999年大陸汽車產量及成長率統計圖

資料來源：楊燕枝，2000

表9. 世界大型汽車廠於大陸據點

公司名稱	國別	大陸據點	合資汽車廠 (大陸前十大汽車廠)
豐田汽車(TOYOTA)	日本	天津市、廣東省、四川省	天津汽車
大發汽車	日本	天津市	廣東柳州汽車
福斯汽車(Volkswagen)	德國	上海市、吉林省、黑龍江省	上海大眾汽車 一汽大眾汽車(吉林) 哈飛汽車(黑龍江)
通用汽車(General Motor)	美國	上海市	上海通用汽車
克萊斯勒(Chrysler)	美國	北京市	北京汽車
日產汽車(Nissan)	日本	河南省	
富豪汽車(Volvo)	瑞典	陝西省	
福特汽車(Ford)	美國	江西省、陝西省	長安汽車(陝西省)
賓士汽車(Mercedes-Benz)	德國	江蘇省	
飛雅特(FIAT)	義大利	南京市	
雪鐵龍(Citroen)	法國	湖北省	
本田汽車(Honda)	日本	廣東省	
大宇汽車	韓國	廣西省	
五十鈴汽車(Isuzu)	日本	四川省、北京市	北京汽車
鈴木汽車(Suzuki)	日本	四川省	

資料來源：自行整理

大陸當局積極推動基礎建設之下，高速公路一條條鋪設完成，良好的道路品質將帶動小型車與中型車需求之成長，也會刺激民眾對於客車等大眾運輸工具的需求，而隨著人民所得水準不斷提升，對於私人轎車的需求亦隨之攀升，據 1999 年統計，私用車約佔需求量的三分之一，且每年平均成長 2 - 3%，成長速度可見，未來廠商更看好中高級轎車的市場。整體而言，大陸汽車產業發展階段屬於導入成長期階段，還有相當大的成長空間。

輪胎產業總產值中以轎車及輕卡車胎所佔的比例最高，雖然目前中國大陸汽車佔整個交通工具的比例不高，但隨著未來在汽車工業上穩定的成長將帶動卡汽車胎相當大需求，尤其汽車保有率提高之後所帶來的再購市場更是潛力無限，屆時獲利較高的卡汽車胎將會是輪胎業者主要爭奪的市場。

3.2.2 大陸機車市場

在機車市場方面，大陸本身是世界上最大的生產國，近年來以平均 28.8% 的年增率速度成長，由於國民所得普遍尚不足以購買汽車，且公共運輸系統尚未完全發展，因此機車仍是大陸人民主要的交通工具。

1999 年中國大陸平均每人 GDP 較上一年成長 2.5%，為 791 美元，隨著都市生活水平逐漸提高，對於環保問題也越來越重視，到目前已有 61 個都市對機車實行禁牌或限牌的措施，使得機車市場在都市逐漸開始萎縮。但另一方面，農村居民的收入則逐漸增加，造成整體機車市場逐步轉移到農村市場，尤其是大陸當局大力開發中西部，鄉村的道路建設漸普及，而居民的所得也正隨著經濟發展快速而提高，將對機車市場帶來相當大的商機。大陸機車市場在 1997 年總產量達到高峰，全國總產量超過一千萬輛，1999 年創新高達到一千一百多萬輛，預估未來之需求仍可維持 5-6% 成長。

大陸地區近幾年來機車市場蓬勃發展，吸引許多外資湧入，相繼成立了許多獨資與合資機車生產廠商，加上未登記立案的廠商，在大陸地區從事機車生產的廠商數約有 500 家左右，其中整車生產的企業依據 1999 年的統計約 131 家，擔任配套工作的零組件廠商也為數眾多。從 1994 年開始，大陸當局逐漸取消對台灣機車進口的優惠措施之後，台灣廠商開始積極轉往大陸當地生產，包括三大廠商光陽工業(KYMCO)、三陽工業

(SYM)及山葉機車(YAMAHA) 均已在大陸設廠 (表), 整個機車工業也隨之西進。

表10. 台灣機車廠商大陸據點

光陽工業	江蘇常州(1992)、湖南長沙(1992)
三陽工業	廈門廈杏廠(1992)
山葉機車	四川重慶廠、湖南珠洲廠

資料來源：自行整理

未來中國大陸機車市場受到國民生產總值、居民消費水平提高及公路建設發展等諸多因素影響下，專家預測未來十年內，大陸機車市場將會持續緩慢成長，預估到 2005 年需求量可達 1,223 萬輛，2010 年可達 1,477 萬輛 (圖 6)，雖然整體機車市場的成長已呈現穩定階段，但是後續再購胎市場卻是潛力雄厚。

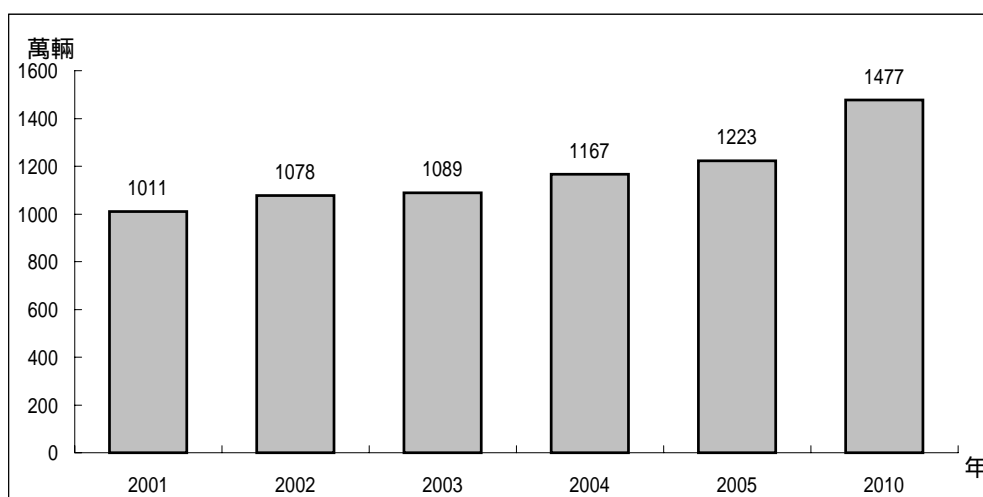


圖6. 中國大陸機車市場需求預測

資料來源：ITIS 計畫，民 88

3.2.3 大陸自行車市場

就自行車而言，目前全球最大的生產國在大陸，其次是印度、台灣、美國及義大利；而在需求量方面，大陸也是一個需求最大的市場，以 1998 年的資料看來，其自行車佔所有交通工具 5 成以上，加上年產自行車約 4 千萬輛，預估需求的增加幅度可達 4.1%，且每年待修補的車胎約逾 14 億條 (以每年修補一次的情況估算)，在 12 億人口的支撐

下，造就了非常可觀的需求量。

中國大陸近年經濟發展迅速，儘管小型汽車和摩托車在沿海較發達城市逐漸普及，但總體而言自行車仍是大陸人民的主要交通工具。自行車佔城市居民總交通量的 70% 以上，而在農村中，更是不可或缺的運輸工具，對於農村經濟的發展有著重要貢獻，而且社會進步後自行車亦可作為運動、健身及休閒的工具，故自行車在中國大陸暫時難以被取代。據近幾年的統計，大陸自行車市場每年的需求量約在 3,000 萬輛左右。

中國大陸自行車的產量已連續數年名列全球第一，且近年來產量仍持續成長，1991 年產量為 3,677 萬輛，1995 年成長為 4,472 萬輛，整體而言，1991 年到 1995 年產量之複合成長率為 5.1%，遠優於全球自行車產業之表現。

整體來說運輸交通工具在大陸需求量成長的幅度非常大，其市場潛力可能帶來的投資效益應是可預期的，此對於輪胎產業而言亦將帶來相當大的市場機會。

第四章 正新輪胎公司之個案探討

本章概述正新輪胎公司概况，公司策略，並詳細說明正新公司大陸投資策略，最後從三個構面歸納分析正新公司之大陸投資策略，並與世界三大輪胎廠做比較，以瞭解目前正新在大陸市場所佔有的優勢與劣勢。

4.1 公司概况

正新橡膠工業公司於 1967 年成立，是上市五家輪胎公司中最晚成立的，創辦人為目前董事長羅結，資本額 600 萬元。成立初期台灣社會正屬於農業社會，全國人民所得不高，專門生產機車及自行車輪胎，於 1974 年之後跨入汽車用胎市場，目前產品種類包括自行車、機車、農工車、卡汽車及子午胎。1991 年為第一家輪胎廠赴大陸投資，到目前為止共有廈門正新、上海正新。1999 台灣廠及大陸廠之總營收超過 140 億元，淨利約 20 億元(見圖 7)。

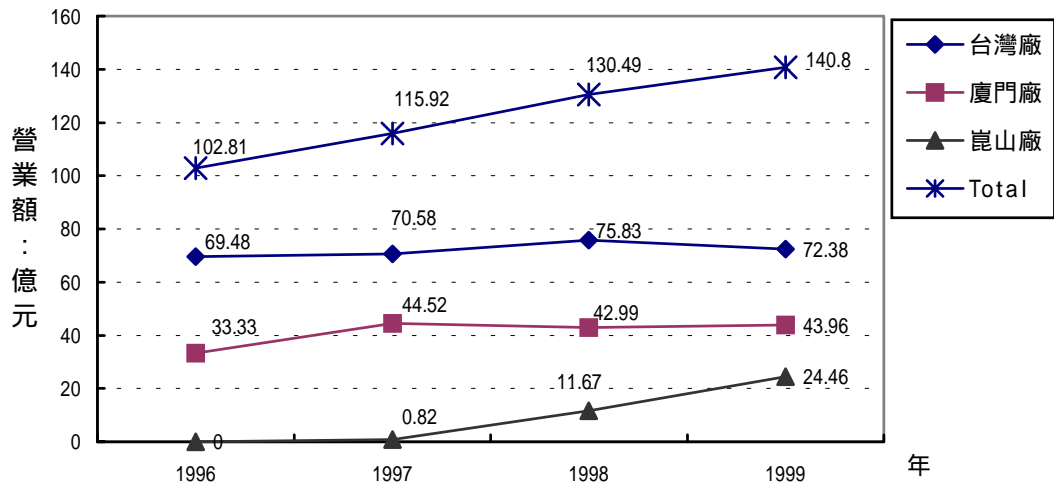


圖7. 正新公司 1996 年至 1999 年三廠營業額趨勢圖

資料來源：正新公司

根據美國 Rubber & Plastic News 調查結果，以營業額計算，全球輪胎業排名中，正新排名第 14 名。國內規模僅次於正新的建大輪胎公司，排名落到第 33 名。

由於輪胎之使用維繫生命安全，因此產品品質是製造過程中最重要的要求。正新從

創立就不斷致力於技術及品質的提升，至今建廠三十多年來，對於品質的要求從不曾間斷。

正新對於品質嚴格控管，由一些生產過程中的細節即可窺見一斑，例如正新生產的每一條輪胎上面都可以看出是哪一位員工所經手製造出來的。一旦發現有問題時，可以循著輪胎上面的記號找到該位負責的員工，進而找出問題的癥結。以下依品質引進、成長、發展等將公司三十多年的歷程分成四個時期說明公司的發展狀況：

1.品質引進期(1980 以前)

正新於建廠之初即強調品質的重要，『輪胎是良心事業』董事長羅結以這樣的理念教育員工。台灣社會於該時期交通工具以自行車、機車為主，極需這兩類輪胎製造技術，正新適於此時期專注於小胎研發及製造。今日正新在自行車及機車輪胎產量世界第一的成績，與台灣過去之社會背景有相當大的關連性。

此時期正新不斷進行各種品質管制的活動，並與日本共和株式會社技術與業務合作，加強各項能力，因此在這個階段，正新的基礎研發能力已能領先同業，更於 1974 年起，成為外銷第一名的輪胎廠商。

2.品質展開期(1981 年 1992 年)

鑑於當時日本品質管理制度較完備，為順利進入日本及國際市場，正新引進日本 JIS 管理模式，以提升品質管理與產品水準。而由於轎車逐漸普及，必須提昇技術能力，正新此時期與日本東洋橡膠株式會社技術合作，期能生產輻射層轎車胎。

3.品質成長期(1993 年 1996 年)

通過 ISO9001 國際標準品質管理體系驗證，為國內輪胎業第一家取得之廠商。在此階段之前，正新專注於本業，並以品質及經濟規模為最重要目標，經過 20 多年的努力之後，已經奠定良好的制度及基礎，除了繼續保持對於品質的高度要求之外，開始於此時期建立國際行銷品牌 MAXXIS，追求永續經營及提高產品附加價值。當時外銷比例達 66%。

此時期並引入全面品質管理 (Total Quality Management, TQM)，除了台灣廠徹底施

行之外，也協助海外分廠同步提升品質，在此嚴密實施品管之後，取得 FORD Q1 品質獎。

4.品質強化期(1997)

這幾年正新開始致力於建立卓越的公司企業形象，尤其對於國際品牌市場佔有的努力，延續一貫的高品質產品，於本時期通過美國三大汽車廠品質系統驗證。為了不斷提昇研發技術能力，正新於台灣本廠設置研發設備及人才培養，並於美國設置研發中心。該公司於 2000 年取得國家品質獎，可說是實至名歸。

目前正新在營運上每年仍有相當不錯的成果，最近三年獲利率分別是 9.8%、15.02% 及 16.34%，逐年上升，此獲利率除了台灣母廠本身的成長之外，部分亦來自於大陸廠對於獲利的挹注。當全球輪胎產業已呈現穩定甚至衰退的情況下，正新還能保持持續成長狀態，誠屬不易。

在產品方面，正新產品中以小胎佔最大比重，產量全球排名第一，其中自行車輪胎每日產量 20 萬條、機車輪胎日產能 35,000 條、農工業用輪胎日產能 35,000 條，備用輪胎(Space tire)日產能一萬條，均是世界全球最大產量。大胎則仍徘徊於世界排名之外。未來正新計畫調整大胎與小胎的比重，逐漸增加大胎的產量。

4.2 公司策略

4.2.1 注重創新研發

受到國內市場狹小，但又需達到經濟規模的影響，正新也為國外大輪胎廠代工，成為一些大廠在台灣衛星工廠。當產能擴展到一定程度，如果訂單流失就會產生機器設備閒置的問題，然而身為代工廠商意謂著訂單的控制權掌握在大廠手中，因此為了不讓大廠的訂單轉換到其他競爭者手中，代工廠商也必須不斷提昇自己的技術水準以符合大廠的要求，甚而加深大廠對其的倚賴。為了克服代工廠之潛在限制，正新重新審視政策，將重心漸漸移轉於發展核心能力上。

正新為求研發技術與國外大廠並駕齊驅，每年平均投入總營收的 1.65% 作為研發經費，是國內輪胎公司中最高的，與全球大公司逐漸拉近。（詳細比率請見圖 8）

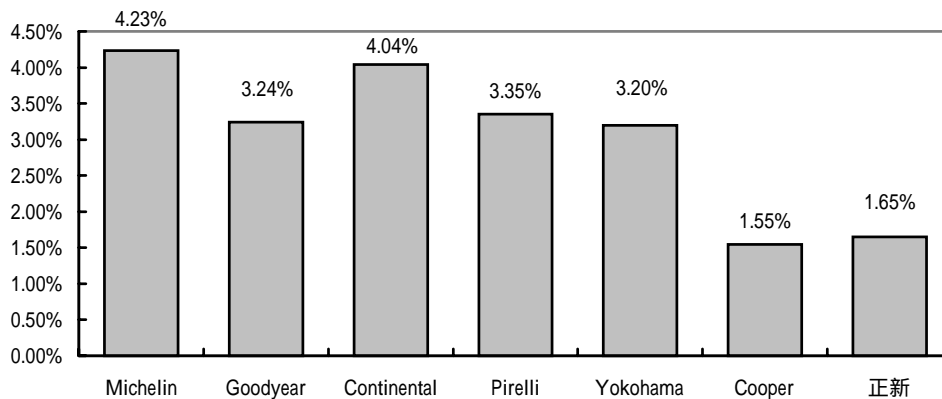


圖8. 世界輪胎廠之研發經費比重

資料來源：自行整理

註：上圖中，米其林公司之資料為 1999-2000 年之平均，其餘公司為 1997-1999 之平均

除了在研發經費上的投資外，正新因應北美業務迅速成長及快速回應市場需求變化，於 1999 年投資成立美國技術發展中心-Maxxis USA Tech Center，該中心座落於美國亞特蘭大市郊科技園區內，中心內配備橡膠混練、硫化和測試等全套設備，並有翻胎和輪胎性能評估的特有設備。

研發團隊也是陣容堅強，研發人數佔總人數平均約 7%。在研發人員培育方面，公司內部定期實施專業訓練及驗證，並提供在職進修補助，有時以派駐國外方式，學習最新技術，或參加輪胎大型展覽，瞭解最新技術發展趨勢。

為了取得最新技術，提升研發能力及產品品質，正新也與國內外研發機構進行合作計畫。在國內方面，合作單位包括工研院、車輛研究測試中心及大專院校，進行輪胎量測或模組技術分析；國外則與 EXXON 及 DUPONT 兩大知名企業合作新材料新配方之開發，並與美國 SMITHERSE 公司合作輪胎測試分析。

這樣的投入讓正新在研發成果上有不錯的成績，除了不斷推出新產品之外，也獲得許多獎賞與肯定。從代工的情況中也可以看出來，許多技術甚至只有正新有，一些大廠也不見得比得上，因此指明要找正新製造生產。正新在研發上的表現可從為 OEM 大廠

的產品看出，目前有多家國內組車廠所用的備用輪胎是正新所製造的，包括美國福特、日本的豐田汽車(Toyota)、三菱(Mitsubishi)及國內的裕隆...等，另外機車胎、自行車胎亦為多家知名車廠所使用。

4.2.2 品牌策略

隨著經濟起飛，台灣的勞工成本逐漸升高，儘管技術也不斷在成長，但仍抵不過成本提高的壓力。加上東南亞、大陸等地勞動市場蓬勃，目前這些地區中的許多國家正如同台灣一、二十年前的社會，全國平均所得不高，勞工充足且工資低廉。這個特點對於勞力密集度高的產業無疑是一項相當大的誘因。

而在獲利方面，面對同樣都是自己生產的輪胎，掛上那些大廠的品牌價格就貴上好多倍。這種品牌所帶來的附加價值從 NIKE 的利潤分配可做為例子。根據 NIKE 的網站資料顯示，如果一雙 NIKE 鞋子以美金 90 元為例，零售商將得到 50%，NIKE 分得 25%，剩下 25% 則給台灣代工廠，代工廠還必須承擔原料、人工..等所有成本，通常最後獲得的利潤不超過 5%。這樣的模式讓人不禁感到代工廠的可悲。

正新也面臨到同樣的成本壓力。除了幫別人代工，所有訂單、獲利都掌握在別人手上，常有無奈的感覺，加上輪胎產業對於勞力、土地及能源的高度需求，台灣環境早已無法滿足。對於傳統產業來說，經營面臨困境，如果不圖轉型與創新，幾乎沒有生存的機會。

除了代工，正新也擁有部分自有品牌『正新輪胎(CHENG SHIN)』，屬於中低價位，90 年代初期為了拓展國際市場、提升企業產品形象，正新推出新的品牌『MAXXIS』，主打高價位市場以區隔原有品牌，並以外銷歐美國家為主，最初以自行車胎為主，但漸漸將部分高級轎車胎及機車胎也以此品牌上市，到目前為止市場反應良好，尤其自行車胎在專業越野自行車雜誌上被消費者評選為最優良的輪胎品牌，其他專業性雜誌統計的市場佔有率如下表：

表11. 1999年正新公司自有品牌之市場佔有率

	機車、自行車雜誌報導	MAXXIS	CHENG SHIN	TOTAL
國 外	4-wheel ATV action	11.7%	13.2%	24.9%
	Dirtbike	5.5%	13.7%	19.2%
	BMX plus	17.7%	---	17.7%
	Dirt wheels	4.6%	11.6%	16.2%
	Motocross	4.3%	---	14.2%
	Mountainbike	3.5%	9.9%	3.5%
國 內	汽車卡客車胎		---	30.0%
	自行車胎		---	50.0%
	機車胎		---	50.0%

資料來源：正新公司

品牌可以提高產品附加價值，進而為公司創造更高的利潤。根據正新公司的資料統計，自創品牌『MAXXIS』目前銷售量約佔全部的 15%，但是其銷售金額達總營收的 35%，由此可看出自有品牌所帶來的效益。

4.2.3 成長策略

正新以小胎技術見長，尤其在整個小胎市場中為市場佔有率最大者，除了小胎之外，在特殊胎如農工車用胎的製造能力也相當不錯，這兩大部分是目前整個企業主要獲利來源，屬於利基市場，但若以全球整體輪胎產值來看，兩輪車胎所佔比例最多也只有 4.6%，相對於轎車胎及輕卡車胎所佔的比例 60.2% 是微乎極微（請參考附錄一——輪胎產業之概況，圖 11），即使正新搶奪了全部的小胎市場，其所能獲得的利潤仍然有限。整個轎車、輕卡車及重型卡車所佔的產值高達 86.5%，尤其中國大陸市場開放，運輸工具市場隨之成長，將為輪胎產業帶來另一個新的開始，分析正新在大陸市場的 BCG 矩陣大致如下（下圖）：

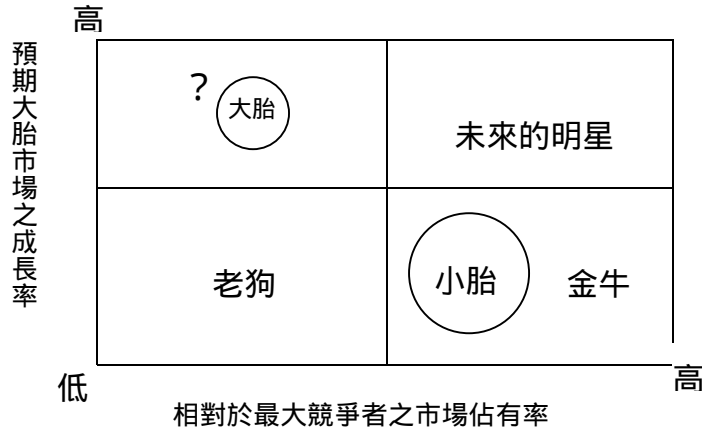


圖9. 正新在大陸市場的 BCG 矩陣

資料來源：自行整理

上圖中說明正新在大陸市場上，小胎為主要獲利來源之金牛的角色，其技術成熟度高，且市場獲利穩定，以其創造的資源來支持目前市場佔有率低但未來成長性高的大胎市場，以求在大胎市場部分的開展。由於大胎的技術研發及設備所需的資源較小胎高，風險相對亦高，必須有穩固的企業基礎予以支撐，因此正新未來的成長策略以目前企業的金牛（小胎）為後盾，積極打入大胎市場，為企業帶入另一個成長階段，從圖 10 可看出正新近幾年汽車胎的成長狀況。

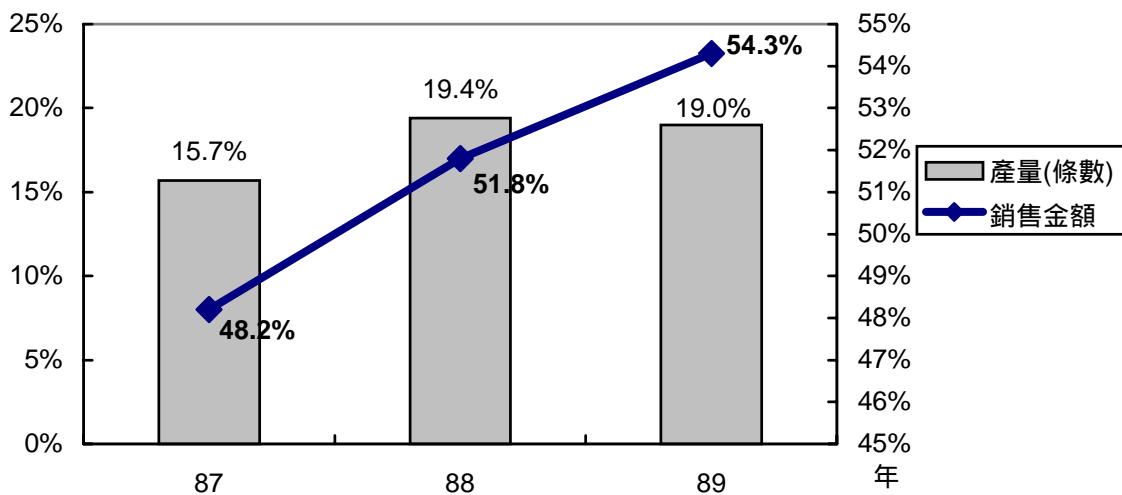


圖10. 汽車外胎之產量與銷售金額佔全部產量之比例

資料來源：正新公司

4.3 大陸投資策略

正新從創立以來即專注於輪胎製造，不跨足其他事業，以保持並提升自身在該領域中的核心競爭力。然而面臨市場太小且過於飽和，加上台灣投資環境逐漸不利於傳統產業，屬於成熟期的輪胎產業，企業如何能繼續成長？當全球運輸工具市場大多已呈現飽和狀態，開發中國家市場開始逐漸開啟，其中以大陸、印度及巴西最被看好。這三個市場中又以海峽對岸的大陸為最大市場，其人口眾多及國土廣大佔了相當大的優勢。

以社會主義治國的中國大陸於二次大戰之後開始封閉，當台灣早已從光復之後的農業時代進入經濟起飛的高所得社會，中國大陸像沈睡了幾十年逐漸甦醒一般，向世界張開雙手，對全世界各企業來說，這是一個到處充滿商機的市場，但是其主治者社會主義的思想阻礙市場機能的發展，尤其被這種思想統治了幾十年的大陸人民在價值觀方面與自由經濟迥異，包括政治、語言、文化及價值觀等種種障礙讓想要進去開發新市場的企業怯步，相較之下台灣比起其他國家有相對的優勢。

中國大陸的開放對於台灣傳統產業來說無疑是開創另一個新市場，許多台商紛紛進入大陸市場投資。1980年最早開放的四個經濟特區在廈門、汕頭、珠海及深圳，地處大陸南方鄰近香港，因此許多台商聚集在此。對於正新來說，評估當時投資狀況認為進入大陸市場是勢在必行，如果不進去，其他的競爭者也都會進入。

正新目前在大陸有天津廠、上海昆山廠、廈門廠，從地理上來看，這三個廠均位於沿海，分別佔據北、中、南的位置，其腹地可完整涵蓋整個沿岸，而且均靠近港口，有利出口。

受到大陸開發地區的影響，廈門廠為三廠中最早開發，透過正新香港分公司於1991年設立。廈門廠在投資第二年後即損益兩平，且營業收益率高達13%，顯示該廠的獲利能力極佳。2000年更是第一家由廈門匯款回台的廠商，金額達一千萬美金，由此更可看出其對於台灣母廠的貢獻。該廠目前生產各式輪胎，其中以機車、自行車外胎及汽車胎為主。

1995年核准設立的上海昆山廠為正新與日本東洋橡膠公司(TOYO)合資設立，其中

正新持股佔七成，東洋公司佔三成。東洋公司為全球前十大輪胎廠之一，大胎的研發技術水準在正新之上，然而由於進入大陸時間較晚，因此在市場的開拓上不及正新，雙方合作正可以互補、各取所需。昆山廠分為三期興建，第一期已建廠完成，主要生產高速鋼絲轎車胎及大卡車胎，1997 年開始營運，2000 年至 10 月營收共計 0.79 億美元。

廈門廠和上海廠主要生產輪胎種類與產能統計於表 11，廈門廠亦生產各式內胎，但不記入下列統計中。

而 1998 年投資的天津大豐廠目前尚未規劃為生產基地，主要作為發貨倉庫，負責供應大陸北方市場。

表12. 正新廈門廠及上海昆山廠產能

		單位：千條
廠 別	輪 胎 種 類	年產量
廈門廠	交叉層汽車外胎	18,000
	交叉層農工車外胎	4,000
	機車胎	8,000
	自行車外胎	36,000
上海昆山廠	輻射層汽車胎（子午胎）	3,000
	交叉層汽車胎	300

資料來源：正新公司

另外正新與日本東洋橡膠公司在上海亦合資成立正東機械，主要從事輪胎模具，供應正新在大陸的各廠、台灣母廠及東洋公司使用，以降低開發模具的費用，該廠佔地 146 甲，其中 100 甲做為輪胎試跑道，為台灣廠及東洋橡膠公司輪胎試驗用。

由於是同業間最早進入之廠商，因此通路佈建最為完整，也有最大之市場佔有率。正新決定至天津設廠後，即成為台灣首家輪胎業至大陸北方設廠的台商，也是第一家建構北、中、南行銷網的業者。除了可就近供應華北、東北等市場、降低運輸成本之外，更可利用天津港便利出口、增強國際競爭力。

正新大陸各廠目前內銷比例約佔 30%，區域包括成都以東及北京以南，經銷網路佈建以一個省一家經銷商為原則，目前已佈有 25 個經銷商，經銷網則維持一省 7 家，即

自行車、機車胎各 3 家，汽車胎 1 家。而配銷大致以長江做為分界線，長江以南由廈門廠負責，以北由上海昆山廠負責，未來天津廠進入量產之後，將可加入北方市場的供應。全國共設有 10 個發貨倉庫，以降低運輸成本，其中內陸地區包括重慶、成都及西安都各有一個倉庫以負責內陸市場。外銷地區則以美國、歐洲及日本為主，其中又以美國及歐洲佔較大的比重。

廈門廠及昆山廠都已開始正常營運，整體產量內銷大陸市場約佔 30%，70% 外銷。事實上，大陸三資企業在產品銷售方面，受到大陸當局保護國內產業的影響，三資企業在內銷比例上多半受到限制，因此以外銷為主。內銷市場中，汽卡車胎的比例正在成長，尤其受到大陸運輸系統積極建設、天然礦產開採等影響，卡車使用比例上升，亦使卡車胎需求量成長。而在產品方面，正新在大陸已建立第一品牌的形象，與大型汽車廠亦多有合作，包括上海通用汽車、四川豐田汽車、福建的東南汽車（台灣裕隆投資），提供新車搭配的組胎，除此之外並積極搶佔再購市場。而隨著大陸交通建設陸續完工，廈門廠及昆山廠的產能甚至可能出現供不應求的情況。未來華北的天津廠完成建廠後，更可擴大集團在大陸的生產規模，對母公司的挹注也將加大。

目前台商大陸廠的產能受到大陸官方保護國營企業的法令限制主要仍以外銷為主，1998 年中國大陸出口金額在 100 萬美元之機車及零配件企業共計 19 家，其中機車零件業以台資廠商正新橡膠為最大出口廠，當年度廈門廠總出口值達到 2055 萬美元，為該年度大陸汽機車工業第三大出口企業，其中機車專用輪胎佔出口總值之 16.4%，其餘為汽車輪胎。

正新大陸三廠現有員工約 5000 人，由於兩地在文化及思想上的差異，導致管理方式也有不同。

根據正新公司指出，三廠之中，廈門廠經營時間比較長，用人已經逐漸當地化，該廠目前台灣派駐的幹部多只侷限於總管理室及部分重要幹部例如財務、研發..等。主管當地化主要從人事部門開始，目的在用當地人管當地人，然而，仍然必須要有良好的管理制度才能妥善管理大陸員工。

兩岸在管理方式上最大的差異在於，在台灣可以對員工倡導經營理念，希望員工能

夠真心體會經營者的信念並為共同的願景打拼。但是大陸員工在價值觀上由於生活水平仍然低落，多數人對於物質的獲取重於精神上的需求，工作的目的在於賺取工資以養家活口，沒有多餘的心思在意高階主管的理念式引導。一位曾派駐大陸廠的經理表示，在大陸講求的是制度，大陸員工的實質貢獻是生產製造，雙方的互動關係只存在於『勞工將工作做好，公司準時發薪』如此而已，高深的經營理念不必多談。

4.4 正新輪胎公司之大陸投資策略分析

正新在面臨國內市場飽和且經營環境改變造成企業難以成長的情況下，為了追求持續成長，選擇至海外投資，適逢大陸市場開放，因而決定赴大陸投資，此為正新所選擇之成長策略。由於正新至大陸市場仍專注於輪胎生產製造，並未跨足其他產業，而是針對既有產業擴充，利用原有產品進入新市場，擴張經營版圖。此種經營策略為 Ansoff (1965)所提的以現有產品導入新市場的『市場發展策略』，亦是 Hax & Majluf (1991)所說的經由企業內部發展，擴充既有產業以達企業成長的方式。

而面對新興市場，正如同 Prahalad & Liberthal (1998)給予西方企業的建議，大陸市場不論在所得水準、文化上都存在極大差異性，此點對於台灣廠商算是佔有極大優勢，畢竟台灣在民族性與大陸的差異較小，然而整體國家經濟狀況與台灣目前或其他先進國家都相距甚遠，正新欲以現有產品銷售至大陸市場仍必須重新考量當地特殊狀況。大陸人民目前最主要的交通工具在都市地區以機車為主，重點發展的大城市汽車保有率較高，其餘鄉村仍是以自行車為主要代步工具，因此輪胎廠商在產品供應上必須考量城鄉狀況不同，且由於人民所得水準不高，亦影響輪胎定價。以正新來說，原本外銷的產品中各品牌有高、中、低不同價格的輪胎，在品牌方面最高階的是『MAXXIS』，其次是『正新 CST』，而價位較低的有『鯊魚王』、『百力士 Performance』、『櫻花』等品牌，而大陸市場主要以『正新 CST』為公司的主力品牌，雖然該品牌的價格在大陸的輪胎市場中屬於最高價的產品，但由於品質良好，在搭配行銷策略下成為大陸第一品牌，而低價市場則以其他品牌作為競爭，此種品牌策略亦與正新其他市場迥異，可看出在大陸市場的經營模式與其他市場大不相同，呼應了學者們對於先進國家企業進入新興市場的建議，並非將多國籍企業的產品、通路模式直接複製，而必須考量並設計一套符合新興市場的經營模式。

另外，本研究所討論之大陸投資策略主要著重在探討進入大陸市場之模式、進入時點及地理區位之考量三個構面，本論文所要研究的個案公司正新輪胎公司在此三方面的決策，以及與理論觀點的差異分別敘述如下：

在進入模式方面，正新公司最初進入大陸市場與第三次擴充據點都是採取『獨資』方式，亦即大陸所稱的三資企業中的『外資企業(wholly foreign-owned enterprises)』，正新公司持有百分之百的股權；第二次擴充據點雖然不是獨資，但也沒有選擇與大陸當地廠商合作，而是與日本東洋橡膠公司(TOYO)合資，與三資企業中的中外合資經營(equity joint venture)不同，因為對於中國大陸而言，持有股權的雙方都是外來廠商。對於第一次至海外市場擴充生產營運據點的正新公司來說，由於本身缺乏全球化營運的經驗，管理海外子公司是一項新的挑戰，尤其所處的是大陸市場複雜的經營環境，不論經濟、法令制度都不明確，對於當地廠商的能力與經營狀況也不瞭解，因此儘管與當地廠商合作可以降低許多風險，且較易熟悉當地環境，但為了管理容易，且掌握完全的控制權，仍然選擇獨資進入方式。

正新選擇此種進入方式的背後考量因素正如同學者 Luo & O'connor (1998)對於外資企業可能面臨的優缺點相近，母公司對於子公司擁有百分之百的管理及控制權，彈性高、控制程度亦高，且在製程上可以保密。亦和 Luo (2000)所提出影響跨國企業進入模式的選擇之因素中『企業本身的因素』與『投資國家因素』兩者相呼應，因為正新選擇獨資進入部分原因在於，正新的企業規模在台灣雖為第一大廠，但與世界大廠比起來仍然是很小的區域性小公司，在國際營運的經驗不足，因此初次海外擴廠對正新而言是很大的挑戰，採取獨資在管理上會比中外合資容易很多，此即為企業本身的因素；加上當時大陸政府對於合資企業相關法令尚未制訂完備，對於投資廠商而言存在過多不確定性，且風險太高，此即為投資國家因素。整體而言，正新以獨資方式進入大陸市場雖風險較大，但管理單純、容易操作且交易成本低，是其大陸投資成功的重要因素之一。

而 Vanhonacker (1997)所提到的，外資企業之經理人必須注意與大陸官方維持良好關係、重視大陸文化，並為大陸帶來實質上的貢獻，此點正新在大陸經營上也多有注重，例如在辦公室中掛著毛澤東的肖像以示尊重，根據正新人員的描述，這樣一來，大陸政府官員較不會為難廠商。

而在進入時點的考量上，正新公司為台灣輪胎廠商中最早進入大陸市場的廠商，相較於世界其他大型輪胎廠進入時間也都來得早，可說是外來廠商的先驅者。正新在進入時點上所取得的先進者優勢可印證 Porter (1980)所提的論點，擁有技術、配銷通路、物料取得及經驗曲線等優勢。尤其面對剛剛開放的大陸市場，整個輪胎產業尚未飽和，大陸政府為了尋求外來廠商的資金與技術以提升國營企業製造水準，對於外來廠商提供多種優惠以作為投資誘因，基於此種考量下對於外來企業的進入，大陸政府本身的立場是歡迎的，此呼應 Li (2000)所提到的先進者在政府政策上可能帶來的優勢。另一方面，先進者搶先進入對外開放的市場，可以先熟悉當地消費者需求，建立品牌、通路，與上游原物料供應商、管轄機構建立良好關係，累積市場經驗並穩固市場地位。

然而由於市場機制不完整，相關投資法令的制訂也常有朝令夕改的現象，導致先進企業對於整體投資環境的政策面存在高度風險，正新公司進入時，有感於合資法令不甚完整，為恐將來產生其他合資經營上的問題，因而採取較為單純的方式；加上市場開放初期開拓成本較高，增加投資風險，此即為先進者之劣勢 Porter(1980)。

正新公司由於進入早，整個大陸市場佈局已久，不論在管理經驗或市場經驗都已累積多年，並建立品牌知名度，後進者再進入時所面對的已經是被各方佔據的局面，市場可能已達飽和狀態且競爭狀況加劇，經營較不容易。尤其大陸市場基於保護國內廠商的心態，一旦市場已呈現飽和，外來企業要再進入投資實屬不易，因而在進入策略的選擇上空間受限，某些方式可能被禁止採用，此點亦是對於後進廠商不利之處。

整體而言，大陸輪胎市場中，正新仍屬於第一品牌，在獲利上的表現更可從對母廠的挹注中看出，其中進入時點之優勢是相當大的影響因素之一，此成功案例支持 Pan & Chi(1999)之發現：先進入者在獲利上的表現比後進入者好。

另外，就地理區位之選擇方面，中國大陸從 1979 年開放以來，整個開放政策及經濟發展佈局大致如下分為三個主要區域：(1)以廣州、深圳為核心的珠江三角洲經濟區；(2)以上海浦東為龍頭的長江三角洲經濟區及以武漢為中心的長江流域經濟帶；(3)以大連、青島天津為窗口，山東半島、遼東半島為中心的環渤海經濟區。整個開放的過程由南方逐漸向北，且分為經濟區、特區、經濟技術開發區、高新技術產業開發區、保稅區、加工出口區等不同等級的地區，每一種開放的地區在優惠措施上各有不同，且有

些地區可能有產業上的限制。

正新公司雖然為輪胎產業中較先進入者，但其進入時點相對於大陸開放的時間已屬於中間的成長期，其進入時大陸市場已開放的城市及經濟區已經涵蓋北、中、南三區，地理區位可以選擇的空間相當大，但是正新公司最先選擇廈門為第一個設廠地點，主要考量剛進入新的環境，選擇台商較多的地區，廠商之間可以互相分享資訊與經驗，此與 Karen 等人(2000)所提出之產業聚落之特性相似，且靠近香港及東南亞國家，在進出口上較為便利，另一方面，廈門為最早開放的經濟特區，在各項基礎設備建設完整，勞工素質較高，加上經濟特區由中央國務院直接管轄，不易受到地方行政機關貪污及法令制度雜亂之影響，呼應 Chao(1998)及 Gooley(1998)的論點。而受到大陸國土面積廣大，在運輸方面將加重負擔，為了減少運輸成本，且縮短與市場的距離，正新提出大陸佈局的『弓箭原理』，即在大陸沿海北、中、南各設立三個廠，提供華北、華中及華南市場，並就近出口外銷，另外在內陸再設一個廠，負責內陸市場（見圖 10）。因此在廈門廠設立之後，正新公司以廈門廠所累積的經驗，繼續選擇在上海及天津兩地擴充據點，完成北、中、南三地的佈局。國內輪胎廠後來進入投資的亦多集中於廣東及上海昆山兩地，再加上大陸當地的輪胎廠，使得南部及中部成為多家輪胎廠競爭的兩個地區，致使後來其他國家的輪胎廠商想要進入時，在地點上的選擇有限。

由上述策略分析及與理論作一比較之後，結果發現在大陸投資策略的三個構面：進入方式、進入時點及地理區位選擇三者會交互影響，其中尤其進入時點對於進入方式及地理區位選擇之影響更是巨大，以大陸市場來說，中央政府的產業政策對於國外企業進入投資有極大的影響，而先進入者在進入方式及設廠地點都有較大的選擇空間，後進入者不但有諸多理論提出的劣勢，且本身將受到大陸產業政策的諸多限制，因此需三者同時納入考量，而此結果發現亦與文獻探討之歸納結果相呼應。



圖11. 正新公司大陸佈局『弓箭原理』概念圖

資料來源：自行整理

4.5 正新輪胎公司與世界三大輪胎公司大陸投資策略之比較

4.5.1 進入方式

進入大陸市場有許多種模式，其中較常見的為『三資企業』，包括中外合資經營 (equity joint venture)、外資企業 (wholly foreign-owned enterprises)、中外合作經營企業 (contractual joint venture)，其投資方式大致為策略聯盟、直接投資，甚至購併/合併方式。世界各國輪胎廠商進入大陸市場各有不同，其中世界三大輪胎公司以合資 (joint venture) 及購併為主要方式，而正新則以獨資設廠進入，不同的進入模式將帶來不同的影響，分析如下：

(一) 正新公司

正新進入大陸市場到目前為止共設有三個輪胎廠，三個廠都未與當地國營企業合

作，除了昆山廠與日本東洋橡膠公司合資之外，另外兩個廠為百分之百獨資，為什麼不與當地國營企業合作而採獨資設廠，原因有三：

1. 大陸國營企業經營效率不佳且技術水準低，然而為了確保輪胎品質，若合作則在經營績效的提升必須耗費大量成本。
2. 大陸市場剛剛開放，當地人民價值觀與台灣相距甚遠，若雙方合作投資在管理上將可能出現理念不同而產生管理困難。
3. 當時大陸官方對於外資投資在購併或合資方面的法律不齊備，為了避免程序上太過複雜或日後衍生問題，不考慮此種方式。

在以上原因考量下，正新決定獨資設廠。這種模式可能的優缺點如下：

1. 優勢方面

- (1) 管理權為完全控制，經營管理上較為單純容易。
- (2) 獲利結果獨自享有。
- (3) 技術研發成果之機密不易外洩。

2. 劣勢方面

- (1) 面對全然陌生且不明朗的市場，又需獨自承擔成敗，風險較大。
- (2) 需獨力開發市場，較為困難。
- (3) 內外銷比例及原料進口比例需受大陸官方限制

(二) 三大輪胎公司

三大輪胎公司最早進入大陸市場的是固特異公司(Goodyear)，於 1994 年進入，其次是米其林公司(Michelin)於 1995 年進入，兩家公司都採合資方式(joint venture)而日本普利司通(Bridgestone)則是 1999 年才以購併方式進入大陸。為何三大輪胎公司不約而同採取非獨資設廠方式進入有以下幾點原因分析：

1. 在進入策略中，有先進後進之差異。先進者在時間上享有優勢，可獨資設廠，但後進者為了彌補時間上的落後多半與既有廠商合作，以求能在最短時間內取得產能進而搶攻市場。三大輪胎公司即屬於後進者之角色，因此皆採取合作方式，其中普利司通進入時點相對太晚，採取直接購併的方式立刻取得產能及管

理權，以利控制。

2. 由於汽車工業屬於大陸重點產業，對於國營企業有保護政策，在輪胎廠商方面也有限制廠商登記家數。由於大陸本身輪胎國營廠商家數眾多，因此外資開放自然受到限制，而三大輪胎公司由於進入較晚，受到法令影響無法再登記設廠，故只能與當地國營企業合作經營。

此種進入模式有以下幾項優缺點：

1. 優勢部分

- (1) 跨越設廠階段，直接取得產能，並縮短進入市場的時間。
- (2) 可接收合作之國營廠商舊有之配銷通路。
- (3) 可利用當地廠商在管理上的優勢，尤其歐美廠商進入大陸市場受到語言、文化上的障礙，與當地廠商合作可以降低此障礙。

2. 劣勢部分

- (1) 國營輪胎廠願意與外資合作或被購併的廠商多半為當地二流廠家，相對技術水準低且機器設備為過時之機型，若大廠欲引進本身先進技術及設備，亦需耗費大量成本。
- (2) 國營廠商經營績效低落，輪胎品質若要達到一定標準亦需時間上配合。
- (3) 雙方管理階層在語言及文化上的不同仍會產生溝通障礙，將帶來管理上的困難。兩者的利益亦可能發生衝突。

4.5.2 進入時點

正新在進入大陸市場早於世界三大輪胎公司，事實上台商進入的時點相對於其他國家都會來得早（香港除外），這是因為台灣與中國大陸兩岸關係特殊，除了佔有地利之便，還有同文同種、文化及語言差異較小的相似性，因此中國大陸開放初期，以吸引香港地區及台灣企業為主，除了相關鼓勵台商投資的規定，更對台商實施特殊優惠，因此台商可謂開拓大陸市場的先鋒。而歐美國家存在語言、文化上的障礙，又面對政治與經濟的不穩定性，即使知道大陸市場存在商機，但礙於上述風險考量，在市場不明確之前仍不敢輕易進入，導致進入時點偏晚。

而正新與三大輪胎公司在進入時點上的差異，將帶來什麼樣的影響？

（一）正新公司—較早進入者

1. 優勢方面

- (1) 進入模式及設廠地點之選擇空間較大。
- (2) 可享有較多優惠措施，如租稅、土地、關稅等，有助於降低成本而提升獲利。
- (3) 可先建立原料供應商、通路配銷之網路系統。
- (4) 可先建立品牌與市場地位。
- (5) 與該地區主管單位建立良好關係。
- (6) 熟悉市場環境，並能及早規劃後續擴充產能之策略。
- (7) 累積管理及市場經驗，有助於未來擴廠之長期規劃。

2. 劣勢方面

- (1) 進入時市場尚未明確且政治與經濟狀況不穩定，風險較大。
- (2) 早期進入由於大陸官方在管理外來企業方面尚未純熟，許多規定與制度不明確，甚至可能朝令夕改，因此需較長時間適應。
- (3) 當地整體產業水平低落，原物料品質普遍不良。
- (4) 整體市場狀況尚未明朗，需耗費資源在熟悉消費者市場、以及上下游原料供應商及通路配銷商。
- (5) 消費者對於產品認知不高，需耗費成本教育消費者。

（二）三大輪胎公司—較晚進入者

1. 優勢方面

- (1) 大陸官方對於外來投資相關制度與規定較清楚，管理經驗亦較為豐富。
- (2) 大陸市場機制經過時間累積逐漸增加並較為完整，降低投資風險。
- (3) 整體投資環境相關基礎建設較完備，且勞工水準逐漸提升。
- (4) 市場及產業趨勢較為穩定與明確，不確定性風險降低。
- (5) 整體產業經過部分廠商競爭之帶動，水平提升。

2. 劣勢方面

- (1) 受到保護主義的影響進入模式選擇空間有限。
- (2) 條件好的國營企業，多半已經與先進廠商合作，因此尋找適當的合作伙伴將更行困難。
- (3) 市場上先進競爭者眾多，適當的地理位置多被其他廠商先佔，使得選擇空間小，對於未來欲擴充生產據點亦將面臨同樣問題。
- (4) 市場達飽和，不但競爭激烈，且可能已出現供給過剩的現象。
- (5) 消費者對於先進品牌存有信心且不易更換，使得後進廠商欲建立品牌需花費更多成本。

4.5.3 設廠地點

正新在大陸設廠據點延沿海地區由南至北選擇三個廠址，包括廈門、上海及天津，但目前三大輪胎公司均集中在北方天津、瀋陽等地，對於未來整體大陸市場佈局將帶來相當大的差異。

(一) 正新公司

正新在當時仍然屬於最早進入的輪胎廠商，在設廠地點上有一些考量。廈門為最早開放的經濟特區之一，屬於東南沿海經濟區，且廈門、深圳及珠海地區已成為台商最大的聚集地；而江蘇省的昆山廠鄰近上海，為長江三角洲經濟區，上海目前是中國大陸開發最為完全的城市，勞工教育水準及人民所得相對於其他城市要來得高；北方的天津廠則屬於華北環渤海經濟區，亦為直轄市之一。

正新三個廠區設立的優缺點分析：

1. 優勢方面

- (1) 廈門地處大陸東南方，在天候上與台灣接近，較易適應。
- (2) 廈門鄰近香港，有利日後輪胎透過此地轉運出口，且方便從東南亞國家進口輪胎重要原料之一的天然橡膠。
- (3) 廈門為大陸最早開放的經濟特區之一，勞工素質較高。
- (4) 上海地區有多家大型汽車製造商，如上海大眾、上海通用等汽車廠，目前上海通用新車所用的組胎即為正新所製造。

- (5) 正新三個廠區分別在北、中、南三地，可分別向內擴展市場並減少運輸成本。
- (6) 三個廠區均鄰近港口，有利出口外銷。

2.劣勢方面

- (1) 距離內陸城市太遠，若要銷往內陸市場，則運輸成本將提高。
- (2) 大陸幅原廣大，從北至南各地區人民之方言、文化民情及價值觀各不相同，同時管理三個廠對於第一次海外投資設廠的正新公司來說將是一大挑戰。
- (3) 天津廠位居北方，由於輪胎製程需高溫加熱，當地寒冷的天候條件將影響輪胎加硫的溫度控制，因此北方的廠區需耗費成本在控溫的設備。若溫度控制不佳，則可能影響輪胎的品質。

(二) 世界三大輪胎公司

三大輪胎公司大陸廠區地點上的分佈狀況分別是固特異於大連、米其林於瀋陽，普利司通購併的橡膠廠是位於瀋陽及天津，其中天津屬於華北環渤海經濟區，而大連及瀋陽則位於東北遼東半島沿海開放的經濟技術開發區中。有別於正新輪胎設廠分散北中南三地，三大輪胎公司集中於華北、東北地區，其原因敘述如下：

1. 歐美廠商進入大陸市場多集中北方，乾冷的天氣與歐美國家相近。
2. 北方長期以來為中國工業發達之地。
3. 南方已經被台灣輪胎廠商佔據，尤其最早進入的正新已有很好的市場基礎是一大威脅，向南發展將受到限制。

輪胎廠設於大陸北方將有哪些優勢及劣勢？

1.優勢部分

- (1) 位處工業發達之地，相關能源及運輸建設如水電、公路等鋪設較為完善。
- (2) 北方天津、吉林一帶為大陸另一個汽車工業重要聚落，對於新車組胎需求性高。
- (3) 北方天候與歐美國家相似，較易適應。
- (4) 鄰近大連、渤海等港口有利出口外銷。

2.劣勢部分

- (1) 大陸北方冬季長達數個月，對於輪胎製程中重要階段『硫化』需高溫加熱相當不利，若要要求品質良好，則必須在控溫方面投入相當高昂的成本。
- (2) 廠區位於北方，向南擴充市場將帶來高昂的運輸成本。

以上三個構面之比較彙整於下表：

表13. 正新與世界三大輪胎公司大陸投資策略分析表

		分析對象	優 勢	劣 勢
進入方式	正新公司	獨資	管理權完全控制 獲利獨享 機密不易外洩	風險較大 需獨力開發市場 內外銷比例受官方限制
	三大輪胎公司	合資或購併	迅速取得產能 縮短進入市場時間 可利用合作廠商既有通路 降低語言、文化等進入障礙	技術轉移需耗費大量成本 提高產品品質需長期 管理階層有溝通障礙，管理困難
進入時點	正新公司	先進者	進入模式與設廠地點選擇空間大 享有較多優惠措施 先佈建供應商、通路商網路 先建立品牌及市場地位 與管轄機構建立良好關係 先熟悉市場環境 累積管理及市場經驗	政治、經濟之風險高 相關投資規定不明確 產業水平低落 市場狀況不明朗 消費者需再教育
	三大輪胎公司	後進者	政治及經濟因素風險降低 市場機制逐漸發展，降低投資風險 基礎建設完備 勞工水準較高 產業趨勢明確，且水平提升	進入模式及合作伙伴之選擇有限 設廠地點之選擇少 市場競爭激烈、產能過剩 領導品牌地位建立，消費者轉換不易 後進廠商欲建立新品牌亦難
設廠地點	正新公司	天津 昆山 廈門	第一個廠區廈門在原料進口及產品外銷上有優勢 上海、天津均位屬汽車產業聚落 北中南包圍降低運輸成本 鄰近港口有利出口外銷 地處經濟特區，中央管轄且享租稅減免	內陸市場運輸成本較高 三地區人民、文化差異管理不易 天津廠地處北方，氣候寒冷，控溫成本加重
	三大輪胎公司	大連 天津 瀋陽	天候與母國相近，易適應 工業重鎮，能源建設完善 地處北方之汽車產業聚落 鄰近港口有利出口	冬季較長不利輪胎加熱製程，控溫成本加重 向南或向內陸擴展運輸成本高

資料來源：自行整理

第五章 結論與建議

5.1 結 論

由於國內傳統產業面臨經營環境在土地、勞工等成本壓力沉重，在生存不易的情況下，被迫面臨轉型或外移，而大陸市場則被視為傳統產業降低生產成本的基地。台灣早期赴大陸的傳統廠商中，經過幾年的經營，已經擺脫過去在台灣逐漸衰退的景況，更有部分廠商在大陸市場表現出色。正新輪胎公司主要生產各式輪胎，為典型的傳統產業，在台灣亦面臨生存困難的問題，其選擇成長的方式是進入大陸市場投資，在大陸經營 10 餘年來有很好的表現，因此本研究欲以個案方式探討其大陸市場之投資策略。首先透過過去相關文獻整理出大陸投資策略中主要考量的三個構面，包括進入模式、進入時點及區位選擇，並探討大陸輪胎市場的概況，以及未來的發展方向，以瞭解大陸輪胎市場未來的趨勢及潛力，並透過歸納所得到的文獻結果，分析大陸投資策略主要考量之構面，歸納其優劣勢，期能透過此一般性模式瞭解正新輪胎公司成功的原因。

本研究結果發現：

- (一) 過去的文獻中歸納大陸投資策略的三個影響構面，包括進入方式、進入時點及區位選擇，結果發現不僅每一個構面對於企業進入大陸會有影響，三個構面也會產生交互影響，其中進入時點本身就會影響到進入模式與設廠地點的選擇。
- (二) 而大陸輪胎市場整體概況，以輪胎產業來看，大陸當地國營企業眾多而不集中，且技術水準低落；市場方面，由於大陸人民目前以自行車、機車為主要交通工具，因此輪胎市場以小胎為主，但沿海城市由於開放外資進入，發展迅速，國民所得隨之提升，且整體國家基礎交通建設完成，未來汽卡車及大客車的需求將逐漸增加，亦可帶動對於大胎的需求。總而言之，大陸輪胎市場將以大胎的需求成長空間較大，且整體市場潛力無限。
- (三) 分析正新輪胎公司的大陸投資策略，其三個影響投資策略主要構面上，在進入模式方面，選擇以獨資方式進入，其優點在於管理容易且可以完全控制；進入時點在輪胎產業中屬於先進入者，得以先建立品牌及配銷通路，取得市場領導地位；而設廠地點則分散在北、中、南三地，此為正新公司獨特的『弓箭原理』，先從

沿海佈局，分為三個點，未來將可能於內陸再設一個據點，其地理位置如同弓箭般，目的在於對大陸市場內陸、沿海及出口外銷三者兼備，在通路上將可以嚴密的控制。

本研究所探討的正新輪胎公司，其在受到國內經營環境生存不易且市場狹隘的情況下，以進入大陸市場作為擴張性成長策略，期能達到降低成本、開拓新市場等目標，儘管他是大陸輪胎市場先進入的外來企業，而將面臨較大的風險，但相對的由於進入時點較早，整個大陸輪胎市場蓬勃發展，競爭者較少，且優惠條件豐厚等條件配合下反而讓正新公司在大陸市場獲得成功。歸納分析正新公司大陸投資策略發現，正新於進入時採取獨資經營方式使其管理容易，且掌握全部控制權，得以依照原先擬定的長期規劃從廈門廠穩定量產之後，繼續向中部 北部擴充，而及早對整個廣大的中國大陸市場做佈局。也由於進入時點較早，以高品質的輪胎打入市場，建立品牌知名度並取得市場第一的地位，此點對於後來進入的廠商形成一個隱性的障礙。在管理方面，廈門廠成功的管理經驗使得建廠完成之後，在很短的時間內進入量產，並順利將此經驗帶入第二個生產基地—上海廠，兩個廠區目前在獲利上都相當優異的表現，且為國內母廠獲利上的挹注有很大的貢獻。

本研究結果顯示，大陸投資策略三個主要構面為影響投資績效之重要關鍵因素，可作為國內其他企業赴大陸投資之參考。然而當企業面臨大陸投資策略，考量此三大構面時，不論選擇那一種方式都存在其優劣勢，且必須考量外在不可改變的天然環境或政治因素可能會影響投資績效。尤其正新公司所採行的進入策略組合獲得成功，並不表示此即為最佳的策略組合，每一家公司都有其特性，如所處產業、企業文化、組織型態、核心能力、及發展方向...等皆有不同，企業應考量本身條件與外在環境，取得互補性資源，如人才、資金、技術...等，並選擇適當的進入策略，善用該策略方式之優點提升企業競爭力，唯有投資條件與策略兩者相輔相成才有可能在大陸市場成功達到海外擴張之目標。

本研究所探討的傳統產業大陸投資個案中，正新輪胎公司將帶給國內傳統產業一個成功的典範，正新與國內傳統產業一樣面臨國內市場飽和與經營環境不易生存的困境，然而正新並不以國內輪胎業第一大廠商而滿足，反而致力於研發、提昇技術水準，並在追求持續成長計畫的驅使下轉戰國際市場，一旦眼光放大至國際市場，則整體企業策略

之發展將隨之改變，而不僅侷限在國內區域性的競爭策略。此典範所提供的良好經驗在於，傳統產業不應只安逸於眼前獲利良好的景況，而必須不斷將眼光放遠，突破現有格局，重新思考自身的定位以從中找尋適當的策略發展，才能追求永續成長，否則一旦陷入僵局與經營困境，將很難有機會轉型，因為企業想要尋求其他策略改變必須在財務可支持的情況下才能進行，如果已經步入生命週期最後的階段，則很難有太大的改變。

5.2 研究限制與未來發展方向

事實上，影響大陸投資策略績效之變數有很多，包括大陸政治、經濟、法令、產業發展方向...等，本研究僅探討進入策略三個構面，後續學者可再針對不同影響變數作深入的討論。

本研究所探討的正新輪胎公司，相較於後來進入的世界三大輪胎公司，正新在進入時點上擁有較佳的優勢，而在獨資策略及地點的選擇也都較為有利。然而三大輪胎廠在全球運籌上的管理經驗與能力優於正新公司，面對大陸市場商機，三大輪胎廠仍會積極搶奪市場，對於正新公司將可能成為一大威脅，後續研究可針對正新未來發展狀況再做探討。

近年來大陸政策上的開放與改革，使大陸市場的環境丕變。不僅外資大量湧入，整體大陸市場的競爭與商機也日益成長。本研究觸及的三個構面乃為企業進入新興市場的決定性因素，面對未來漸趨複雜的大陸投資環境，影響投資策略的變因除了此三個問題之外，還必須牽涉到大陸投資法規、合作對象、產業環境等問題，因此企業必須針對本身及整體外在投資環境作更為嚴謹的瞭解，才能擬定適合的投資策略，並降低投資風險。此部分也是本研究尚未涉獵到的範圍，後續研究可以再針對影響大陸投資策略成敗之因素再做擴大及深入性分析，並研究其對於企業的影響。

而國內赴大陸投資者尚有其他成功個案，其成功的原因可能與正新公司不盡相同，後續學者可選擇其他個案探討其投資策略成功的因素。

參考文獻

1. ITIS 計畫，『兩岸汽機車產業發展現況與互動研究』，財團法人工業技術研究院，產業經濟與資訊服務中心，民國 88 年。
2. 王啟任，『核心競爭力類型與進入時機策略之配適對經營績效影響之研究—台灣資訊電子業進入中國大陸市場之實證』，中原大學，民國 89 年。
3. 王啟洲，『整合元件製造廠企業成長策略之研究：以旺宏電子為例』，國立清華大學，碩士論文，民國 88 年。
4. 王建彬，『大陸汽車市場分析與策略方向』，金屬工業，32 卷 1 期，87 年 1 月。
5. 石賜亮，『台灣傳統集團企業多角化與國際化成長策略之研究』，國立台灣大學，碩士論文，民國 89 年。
6. 吳青松，國際企業管理-理論與實務，智勝出版社，民國 88 年。
7. 徐國耀，『大陸台商進入策略、人力資源管理策略與經營績效之探討』，國立中央大學，碩士論文，民國 89 年。
8. 張朝龍，『生物技術專利權保護程度於進入模式的影響性探討』，國立東華大學，碩士論文，民國 89 年。
9. 楊燕枝『中國大陸汽車市場研究』，機械工業雜誌，89 年 7 月號。
10. 楊燕枝『中國大陸輪胎產業現況』，機械產業速報，85 期，2000 年 7 月。
11. Agarwal, Sanjeev & Sridhar N. Ramaswami, “Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors”, Journal of International Business Studies, 23(1), pp. 1-27, 1992.
12. 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.
13. Anderson, James C. & James Narus , “A Capturing the value of supplementary services”, Harvard Business Review , 73(1), pp. 75-83, 1995 Jan/Feb.
14. Ansoff, H. Igor, “Corporate Strategy”, McGraw-Hill , 1965.
15. Arnold, David , “Seven Rules of International Distribution”, Harvard Business Review, 78(6), pp. 131-137, 2000 Nov/Dec.
16. Chao, Joe, “Factors Affecting the Competitiveness of China-Based Companies”, Competitive Intelligence Review, Vol. 9, pp. 39-44, 1998 Jul-Sep.

17. Davison, William H., "The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effect", Journal of International Business Studies, Vol. 11, pp.9-22, 1980 Fall.
18. Gooley, Toby B., "The Changing Face of Asia: How It Affects Logistics", Logistics Management and Distribution Report, Vol. 37, pp. 45-51, 1998 Feb.
19. Hill, Charles W. L. & Gareth R. Jones, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 4th ed, Houghton Mifflin , Boston, 1998.
20. Hax , A. C. & Nicolas S. Majluf , The Strategy Concept and Process : A Pragmatic Approach, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1991.
21. Helene, Karen & Midelfart Knarvik & Jostein Tvedt, "International trade, technological development, and agglomeration" Review of International Economics, Vol. 8, pp. 149-163, 2000 Feb.
22. Kim, W Chan & Renee Mauborgne, "Value innovation: The strategic logic of high growth", Harvard Business Review , 75(1), pp. 102-112, 1997 Jan/Feb.
23. Khanna, Tarun. & Krishna Palepu, "Why focused strategies may be wrong for emerging markets", Harvard Business Review, 75(4), pp. 41-51, 1997 Jul/Aug.
24. Li, Xiaolian, "Foreign Direct Investment in China: The Importance of Market Entry Timing", Journal of Global Marketing, Vol. 14, No. 1/2, pp. 57-82, 2000.
25. Luo, Y. & Neale O'connor, "Structural changes to foreign direct investment in China: An evolutionary perspective", Journal of Applied Management Studies, Vol. 7 , No. 1 , pp.95-109 , 1998.
26. Luo, Yadong, "Timing of Investment and International Expansion Performance in China", Journal of International Business Studies, Vol. 29, pp. 391-407, 1998.
27. Luo, Yadong, "Entering China Today : What Choices Do We Have? ", Journal of Global Marketing, Vol. 14, No. 1/2, pp. 57-82, 2000.
28. Luo, Yadong & Min Chen, "Financial Performance Comparison Between International Joint Ventures and Wholly Foreign-Owned Enterprises in China", International Executive, 37(6), pp.599-613, 1995 Nov/Dec.
29. McCormick, Dorothy, "African Enterprise Clusters and Industrialization: Theory and Reality", World Development, Vol. 27, pp.1531-1551, 1999 Sep.
30. Mudambi, Ram, "The MNE Investment Location Decision: Some Empirical Evidence",

Managerial & Decision Economics, Vol. 16, pp. 249-257, 1995 May/Jun.

31. Pan, Yigang & Peter S. K. Chi , “Financial Performance and Survival of Multinational Corporations in China”, Strategic Management Journal, Vol. 20, pp. 359-374, 1999 Apr.
32. Pan, Yigang & Shaomin Li & David K Tse, “The Impact of Order and Mode of Market Entry on Profitability and Market share”, Journal of International Business Studies, Vol. 30, pp.81-104, 1999.
33. Poter, Michael, Competitive Advantage, New York: Free Press, 1980.
34. Prahalad, C. K. & Kenneth Lieberthal, “The End of Corporate Imperialism”, Harvard Business Review, 76(4), pp.69-79, 1998 Jul/Aug.
35. Prahalad, C. K., “Emerging Work”, Executive Excellence, Vol. 17, pp.5-6, 2000 July.
36. Root, F. R., Entry Strategies for International Markets, D. C. Heath, MA: Lexington, 1987.
37. Stalk, George Jr. & David K. Pecaut & Benjamin Burnett, “Breaking compromises, breakaway growth”, Harvard Business Review, 74(5), pp. 131-139, 1996 Sep/Oct.
38. Tse, David K. & Yigang Pan & Kevin Y. Au, “How MNCs Choose Entry Modes and Form Alliances: The China Experience”, Journal of International Business Studies, Vol. 28, pp.779-805, 1997.
39. Vanhonacker, Wilfried, “Entering China : An Unconventional Approach”, Harvard Business Review, 75(2), pp.130-140, 1997 Mar/Apr.
40. Walz, Uwe, “Transport Costs, International Goods, and Localized Growth”, Regional Science and Urban Economics, Vol. 26, pp. 671-695, 1996 Dec.
41. Yang, John Z, “Key Success Factors of Multinational Firms in China”, Thunderbird International Business Review, Vol.40, pp. 633-668, 1998 Nov/Dec.
42. Yin, R. K., “Case Study Research Design and Method”, SAGE Publications, 1988.
43. 網頁部分

<http://www.bridgestone.co.jp/hqe/index.html> 普利司通公司網頁

<http://www.goodyear.com> 固特異公司網頁

<http://www.goodyear.com.cn> 固特異公司大陸網頁

<http://www.michelin-us.com> 米其林公司網頁

<http://www.kymco.com.tw/simple/html/intro.htm> 光陽工業網頁

<http://www.sym.com.tw> 三陽工業網頁

<http://www.yamaha.com.jp> 山業機車網頁

<http://www.rubbernews/subscriber/charts/global.html> 橡膠與塑膠雜誌網頁

http://itisdom.itri.org.tw/itri/itisnews.nsf/ViewEE_ID 工研院產業經濟與資訊服務中心--產業評析

<http://www.itis.org.tw/index.html> 產業技術資訊服務網

附錄一 輪胎產業之概況

一、產業特色

(一) 高進入、退出障礙

1. 技術及資本：因為輪胎不像運動鞋只是穿在人們的腳上走路，它關係到駕駛者及乘客的生命安全，並與道路的環境品質息息相關，尤其要在高速公路上高速行駛，除了嚴格控管輪胎品質之外，其研發技術更是相當重要，且技術層次也很高。整體輪胎生產製造過程亦需投入巨額資金以利周轉及購置先進設備，且需不斷投入研發費用以提升技術水準及產品品質，因此所需的資金相當龐大。
2. 土地及勞力：輪胎製程繁複，廠房面積佔地很大，且為了達到經濟規模，需要大量生產，輪胎業者通常多廠同時運作，此種情況下對於土地的需求自然升高。而輪胎製程雖然倚賴先進自動化設備，然而許多程序仍然必須以人工方式進行，因此仍然屬於勞力密集的產業。在這些條件限制下，導致輪胎廠商必須投入大量人力與土地廠房等固定成本的支出。
3. 運輸密集：輪胎所佔的空間大，且中空，因此運輸時須耗費較多貨櫃，亦即運輸成本相對提高。

受到以上三個因素的影響，輪胎產業不論在資金投入、技術層次及運輸成本之需求都很高，而在人力及廠房等固定成本更是不可或缺，且廠房設備又具有資產的專屬性不易轉換，因此在進入時就需面臨高度進入門檻，一旦進入，想要退出也不容易。

(二) 市場成熟、競爭激烈

橡膠充氣輪胎自 1888 年被用在交通工具上之後，至今在材料、製程及設計上皆不斷改良演進，一百多年來輪胎公司致力於開發性能更好的產品，1940 年代法國米其林公司發展出具有高速功能的子午胎，而美國固特異公司於 1950 年代研發出無內胎式輪胎 (Tubeless Tire) 更是一項突破性的發展。

除了產品不斷演進之外，世界各國的輪胎公司的數量也相當多。世界前五大輪胎廠在 1981 年之前原來是 10 家獨立的廠商，十多年來不斷合併形成今日的局面，整個市場競爭激烈，然而大廠仍不斷購併小廠以擴大版圖、搶奪市場，導致目前輪胎市場有集中的趨勢，全球前三大廠商佔有超過一半的市場，前九大廠商廠商的市場佔有率近八成，屬於寡占市場型態。

（三）產業關連性強

輪胎為運輸工具的重要零配件之一，屬於衍生性產品，與運輸工具的產業關連性極為強烈，產品功能及需求深受該產業發展的影響。一般消費者對於輪胎的需求產生於購買交通工具之後，因此輪胎市場與運輸工具市場的興衰息息相關。

對於國內有大型汽車廠的國家如美國、日本，由於汽車工業發達，連帶提升輪胎的需求，因而有大型輪胎廠的產生，而其他國家受到市場的限制，對於國外的市場依存度相對較高，以國內汽卡車胎來說，外銷比例約四成，韓國的廠商出口比重甚至高達六成。然而每個地區對於各種輪胎的需求並不均衡，因此輪胎廠商必須開拓全球性市場才能利用大規模生產取得成本優勢。

二、全球輪胎業概況

輪胎被發明並利用在交通工具上之後，至今仍然沒有任何替代品，因此整個產業的生命週期發展一百多年來，長期停留在成熟期階段。

1999 年全球輪胎市場總產值約 700 億美元，以種類來分，以轎車及輕卡車胎為最高，佔總產值約六成，這兩類車胎中，又以子午胎(Radial tire)佔大多數，其次為重型卡車胎，約佔 26.3%；而兩輪的車胎如機車、自行車，其產值只佔 4.6%，由此可看出主要市場集中在轎車胎及輕型卡客車胎（見下圖 10）。若以轎車、輕卡及重卡車胎的銷售量（約佔全部的 85.5%）來看地理位置分佈，則全球超過 60% 以上的銷售量集中在北美及歐洲，日本排名第四。

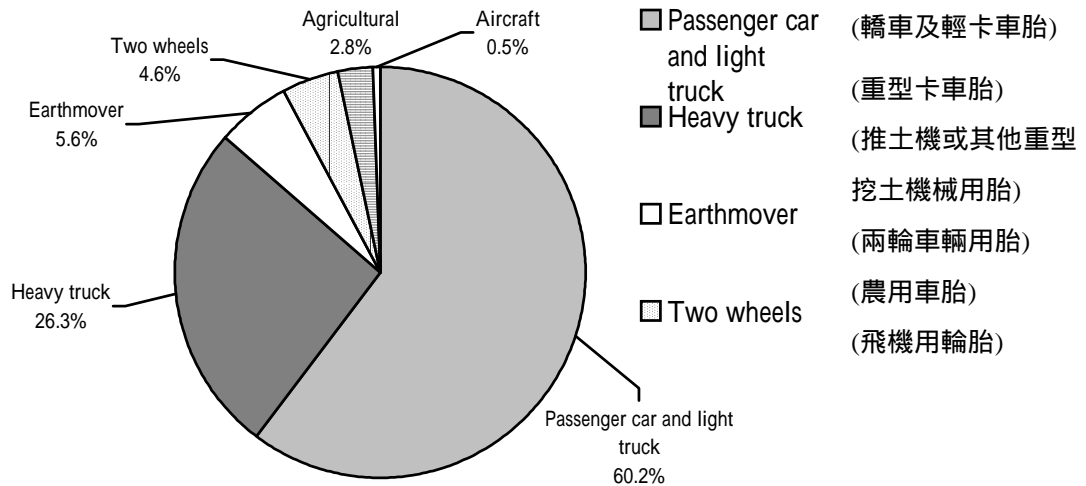


圖12. 全球各種類輪胎產值比例分佈圖

資料來源：米其林網頁，2001-03-07

若以最終消費者的購買行為來看，輪胎市場可分為兩類：一類是新車配套的輪胎，另一類則是消費者自己到輪胎行或修車廠更換輪胎，屬於再購胎市場(Replacement Tires)。事實上根據米其林公司統計資料，後者的市場遠比前者大。以轎車胎來看，新車配套的輪胎比例約佔全部的 29%，而再購市場則佔 7 成。以重型卡車來看，前者約 18%，後者則高達八成。整體而言，輪胎的產值約有 3/4 來自再購市場，相當於消費者購買一部新車之後到換車之前，自己換車胎的平均次數約為 3 次。

全球輪胎產業隨著市場成熟，開始有集中化的趨勢，大者恆大的現象讓整個市場被少數幾家廠商瓜分，前八家廠商即佔有全球將近 80% 的市場，這些企業多半歷史悠久，且已經跨展成為跨國性的大企業，以地理位置來看，全球前十大輪胎廠中有四家是日本的廠商，佔有比率最高，其次是歐洲，表 13 為全球大廠 1999 年輪胎銷售排名。由表 13 中可看出日本廠商輪胎產值佔全球近三成比例，但日本國內整體銷售量卻只佔全世界 11.4%，可見其輪胎業者行銷全國的比例相當高。

全球輪胎業面臨競爭激烈的市場，各個廠商都想提高市場佔有率，然而在現有情況下想要突破目前的市場狀況相當困難，因此許多廠商開始有技術合作及聯盟的計畫，如固特異公司於 1999 年與日本住友輪胎(Sumitomo)策略聯盟，試圖以住友輪胎知名品牌『Dunlop』擴大歐洲市場佔有率，並藉此拓展日本市場。2000 年固特異又與米其林輪胎

合作共同研發更先進的『Run-Flat tire systems』技術，將共同推廣這項防彈輪胎之先進製程給下游代工廠商，並為消費者帶來更安全舒適的輪胎。這項計畫將會為兩家公司帶來技術水準的提升，更大大提高各自的競爭優勢。

表14. 1999年世界輪胎業排名及市場佔有率

(單位：一百萬美元)

排名	廠 商	國 家	1999年輪胎銷售額	佔總營收比例	市場佔有率
1	米其林(Michelin)	法國	13500	92%	19.4%
2	普利司(Bridgestone)	日本	13500	74%	19.4%
3	固特異(Goodyear)	美國	11515.6	85%	16.6%
4	大陸(Continental)	德國	4900	50%	7.1%
5	住友(Sumitomo)	日本	3413.8	76%	4.9%
6	倍耐力(Pirelli)	義大利	2725.2	40%	3.9%
7	橫濱(Yokohama)	日本	2408.2	70%	3.5%
8	酷波(Cooper)	美國	1557.1	71%	2.2%
9	東洋(Toyo)	日本	1254.7	60%	1.8%
10	錦湖(Kumho)	南韓	1195.0	59%	1.7%
	其他				21.2%

資料來源:自行整理

全球輪胎市場受到先進國家汽車工業成長趨緩的影響，產量逐漸過剩，因此各大廠積極開發新的市場，開發中國家包括南美洲、不含日本的亞洲國家及中東各國經濟逐步成長，人民所得及生活水平也慢慢上升，引發對於各項運輸工具的需求，是汽車工業下一個的目標，其中又以中國大陸市場最具潛力，未來將可創造規模相當大的市場機會。

三、全球輪胎業三大廠商

全球輪胎產業中以佔有大部分市場的前三大輪胎廠最具代表性，分別是日本普利司通公司(Bridgestone)、法國米其林公司(Michelin)及美國固特異公司(Goodyear)，近十年來，這三家公司都在角逐世界第一的寶座，然而三者佔有率始終差距些微，彼此不分軒輊，如下圖所示：

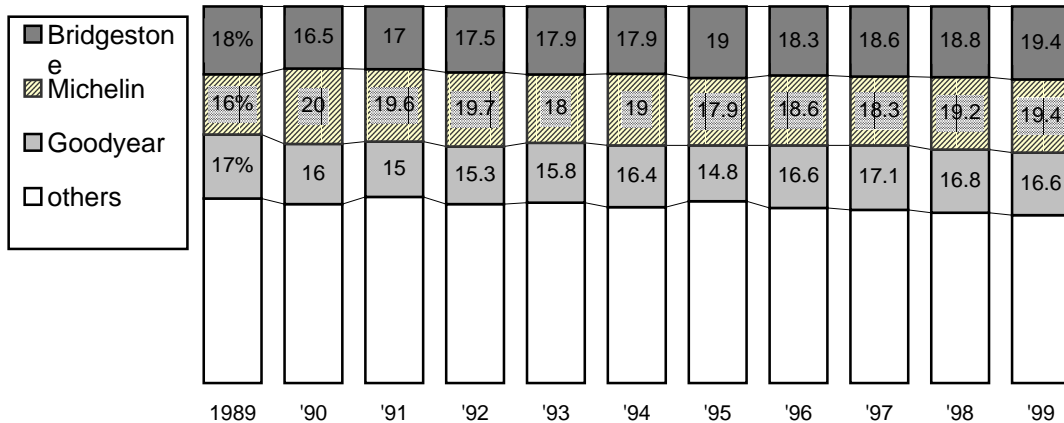


圖13. 三大輪胎廠 1989 年至 1999 年市場佔有率比較圖

資料來源：普利司通網頁，2001-03-09

以下將分別介紹三家公司：

(一) 日本普利司通公司(Bridgestone)

普利司通公司創立於 1931 年，總部在日本東京，目前旗下擁有 489 個子公司的集團共擁有 101,489 個員工，有 46 個工廠分佈在世界 23 個國家，產品跨足輪胎製造、橡膠生產等。普利司通公司長期以來致力於技術研發及品質提升，全球設有五個技術中心，分別位於日本國內、美國及義大利，該公司於 1968 年獲得日本品質最高榮譽—戴明獎『Deming』。

2000 年 8 月旗下子公司--Bridgestone/Firestone 公司輪胎回收的事件對於日本母公司普利司通帶來莫大的打擊，尤其安全性是輪胎建立品牌信心的重要因素，然而本次意外事件讓好不容易走出上一次陰影的 Firestone 辛苦建立的品牌又毀於一旦，普利司通除了必須幫助其處理後續財務問題之外，也可能失去 Firestone 品牌大部分的市場。

(二) 法國米其林公司(Michelin)

米其林輪胎是三大輪胎廠中輪胎製造比例最高的公司，各種運輸工具的輪胎都有製造，九條產品線超過 28000 種產品，集團下共有 89 個製造據點分佈於 19 個國家，共有員工約十三萬人。米其林公司也投資製造生產天然橡膠的工廠以供應提升原料品質，並

於法國、日本及美國設有研發中心。

(三) 美國固特異公司(Goodyear)

1898 年就創立的固特異輪胎至今已經超過 100 年，近十年來市場佔有率始終居於第三，目前擁在 27 個國家設有 90 個製造工廠，是三家公司中最多的。固特異公司在技術研發上的投入使得在 1950 年研發出『無內胎式輪胎(Tubeless Tire)』，是目前中、重型卡車使用相當頻繁的輪胎，經過不斷改良也逐漸使用在轎車上面，可說是一項突破性的發展。一直積極想要成為世界最大輪胎廠的固特異公司於 1999 年與日本第二大輪胎廠住友公司(Sumitomo)策略聯盟，除了可以帶來成本上的優勢之外，住友公司主要品牌『Dunlop』也將為固特異帶來相當大的市場效益，並有助於固特異打入日本市場。固特異公司表示，兩家公司策略聯盟之後將可能帶來 20% 的成長，將使得固特異公司成為北美第一大，歐洲及日本第二大的輪胎公司。以 1999 年的市場佔有率來說，加入住友公司的佔有率，將可將固特異推向世界第一，超越米其林及普利司通。

四、台灣輪胎廠簡介

國內輪胎業主要有正新、建大、華豐、泰豐及南港等五家上市公司，其中最早創立的是泰豐，於 1955 年底在中壢設廠，最晚設立的則是正新公司。五家廠商中有三家集中於彰化員林一帶，可謂台灣地區輪胎廠的大本營。其中專注於輪胎生產的有建大及正新，其他廠商除了製造輪胎之外，也生產橡膠相關製品。目前各家經營狀況以正新發展的規模最大，獲利狀況也最好，相關財務比率請參考 14 表。

其中南港輪胎於 1996 年六月與日本橫濱輪胎技術合作契約終止之後，營運開始出現困難，導致財務出現問題，已於 2000 年 10 月 6 日停止股票交易。面臨國內生產及製造優勢逐漸喪失，國內業者之間的競爭將更加劇烈。

表15. 台灣輪胎上市公司財務比率表

財務比率	年度	正新	建大	華豐	泰豐	南港
負債佔資產比例	1999	25.17	38.17	29.97	45.60	72.33
	1998	24.71	34.43	N.A	36.55	65.13
流動比例 (Current Ratio)	1999	185.58	126.94	2.26	82.74	34.58
	1998	152.30	113.05	N.A	101.51	29.45
存貨周轉率	1999	4.48	6.58	7.64	9.17	8.96
	1998	4.75	6.17	N.A	9.67	9.13
固定資產周轉率	1999	1.43	1.94	1.75	1.25	0.59
	1998	1.53	2.08	N.A	1.53	0.59
資產報酬率	1999	8.70	7.51	6.02	-8.76	-5.12
	1998	8.94	10.10	N.A	11.09	5.12
股東權益報酬率	1999	11.14	10.29	8.32	-16.64	-22.22
	1998	11.82	14.03	N.A	16.00	39.53
每股盈餘	1999	1.58	1.43	1.14	-1.74	-3.18
	1998	1.68	2.13	N.A	1.68	1.82
純益率	1999	16.34	15.50	10.46	-17.07	-20.44
	1998	15.02	16.60	N.A	20.80	9.39

資料來源：自行整理

台灣輪胎工業發展迄今有五十年歷史。由於自行車和機車在亞洲地區屬於常用交通工具，需求量最大，也是最大的生產地區，因此造就小胎市場的蓬勃。但汽卡車市場由於國內市場狹小，廠商不易達到經濟規模，成本、品質及行銷能力方面都難與國外大廠競爭。而隨著市場開放，產業成熟、國際產能過剩，大量進口輪胎搶進國內市場，使得內銷市場競爭壓力更益沈重；此外，國內勞工短缺、工資高漲以及環保壓力，迫使業者加速朝向自動化生產，並藉擴增產能以降低生產成本。為了紓解產能並提高設備利用率，業者不得不開始積極拓展外銷市場。

附錄二 正新公司基本資料

一、沿革摘要

表16. 正新公司沿革摘要表

1967年	公司以有限公司之組織成立，員工一七八人，資本額六百萬元，專門生產機車及自行車輪胎。所有產品經中央標準局核准使用國內CNS®字標記。
1969年	十二月改為股份有限公司，與日本共和株式會社開始自行車內外胎技術與業務之合作，並開始拓展外銷業務。
1982年	與日本東洋橡膠株式會社簽訂技術合作合約，建立最新式設備之鋼絲輻射層轎車胎廠。
1983年	內外銷總營業額二十七億八百萬元，榮獲輪胎業全國第一名，全力研究發展鋼絲輻射層輪胎。
1987年	12月7日於台灣證券市場掛牌上市。
1989年	投資設立正新橡膠香港有限公司。
1990年	營業額突破五十一億，投資設立正新橡膠美國公司。
1991年	十月經濟部函准本公司透過正新橡膠香港有限公司增資美金二千萬元，間接轉投資設立廈門正新橡膠工業有限公司。
1993年	十一月經投審會核准於維京群島設立CST TRADING LTD. 間接投資大陸設立「正新橡膠(中國)有限公司」。ISO 9001 認證合格為中華民國第一家輪胎業獲該項認證合格之廠商。
1994年	八月經投審會核准匯出美金一千五百萬元作為廈門正新公司之增資股本。廈門正新通過ISO 9002 國際標準品質保證制度驗證，為中國大陸輪胎業第一家。
1995年	四月經投審會核准匯出美金三千萬元作為正新橡膠(中國)有限公司之增資股本。
1996年	一月日本東洋橡膠公司加入正新橡膠(中國)有限公司之投資，使資本額增至美金七千二百萬元，東洋佔30%。八月經投審會核准匯出美金二百五十萬元與日本東洋橡膠合資設立「正東機械(昆山)有限公司」資本額美金五百萬元，本公司佔50%。廈門正新二期工程完成，正式投入生產。
1997年	資本額增至六十餘億元。5月29日通過QS9000之品質認證。七月中國正新建廠完成，正式投入生產營運。七月經投審會核准於開曼群島設立MAXXIS INTERNATIONAL CO., LTD. 間接投資廈門正新橡膠工業有限公司。
1998年	十月經投審會核准經由子公司MAXXIS INTERNATIONAL CO., LTD. 間接投資天津大豐橡膠工業有限公司，資本額壹仟貳佰萬美元。十月本公司溪州分廠榮獲日本TPM第一類優秀賞。正新橡膠(中國)有限公司通過QS 9000及ISO 9001品質保證制度驗證。
2000年	資本額增至七十八億元。九月榮獲中華民國國家品質獎。八月廈門正新橡膠工業有限公司通過QS9000品質系統驗證。

資料來源：正新公司年報

二、經營理念與經營基本方針

(一) 經營理念

誠實經營	真心工作
品質第一	世界名牌
增進團隊福祉	貢獻人類

(二) 經營基本方針

1. 顧客滿意
2. 品質中心
3. 尊重人性
4. 勤儉踏實
5. 積極改善
6. 團隊和諧

三、公司概況

(一) 資本總額：新台幣 74 億 7346 萬元

(二) 台灣廠員工人數：約 2650 人

(三) 大陸廠員工人數：約 5000 人

(四) 產品及市場狀況：

表17. 主要產品年產量(以 1999 年為例)及主要銷售市場

產品類別	年產量(條)	主要銷售市場
1. 內胎	2,013 萬	內銷：台灣地區
2. 自行車外胎	1,424 萬	外銷：
3. 機車外胎	428 萬	歐洲：芬蘭、瑞典、英國、德國、法國、
4. 工業車輛用外胎	194 萬	荷蘭、義大利、葡萄牙、丹麥、西班牙等
5. 農業車輛用外胎	9 萬	亞洲：日本、印尼、馬來西亞、巴基斯坦、
6. 輻射層轎車輪胎	412 萬	菲律賓、斯里蘭卡、新加坡、中國大陸、
7. 小型及輕型卡車輪胎	79 萬	香港、越南、沙烏地阿拉伯等
8. 卡車及客車輪胎	6 萬	美洲：美國、加拿大、多明尼加、哥斯大
合計	4,565 萬	黎加、瓜地馬拉、宏都拉斯、牙買加、巴
		拿馬、阿根廷、巴西、智利、哥倫比亞、
		秘魯、委內瑞拉、薩爾瓦多等
		澳洲：澳大利亞、紐西蘭等
		非洲：喀麥隆、象牙海岸、賴比瑞亞等共
		約 100 餘國

資料來源：正新公司

四、組織架構

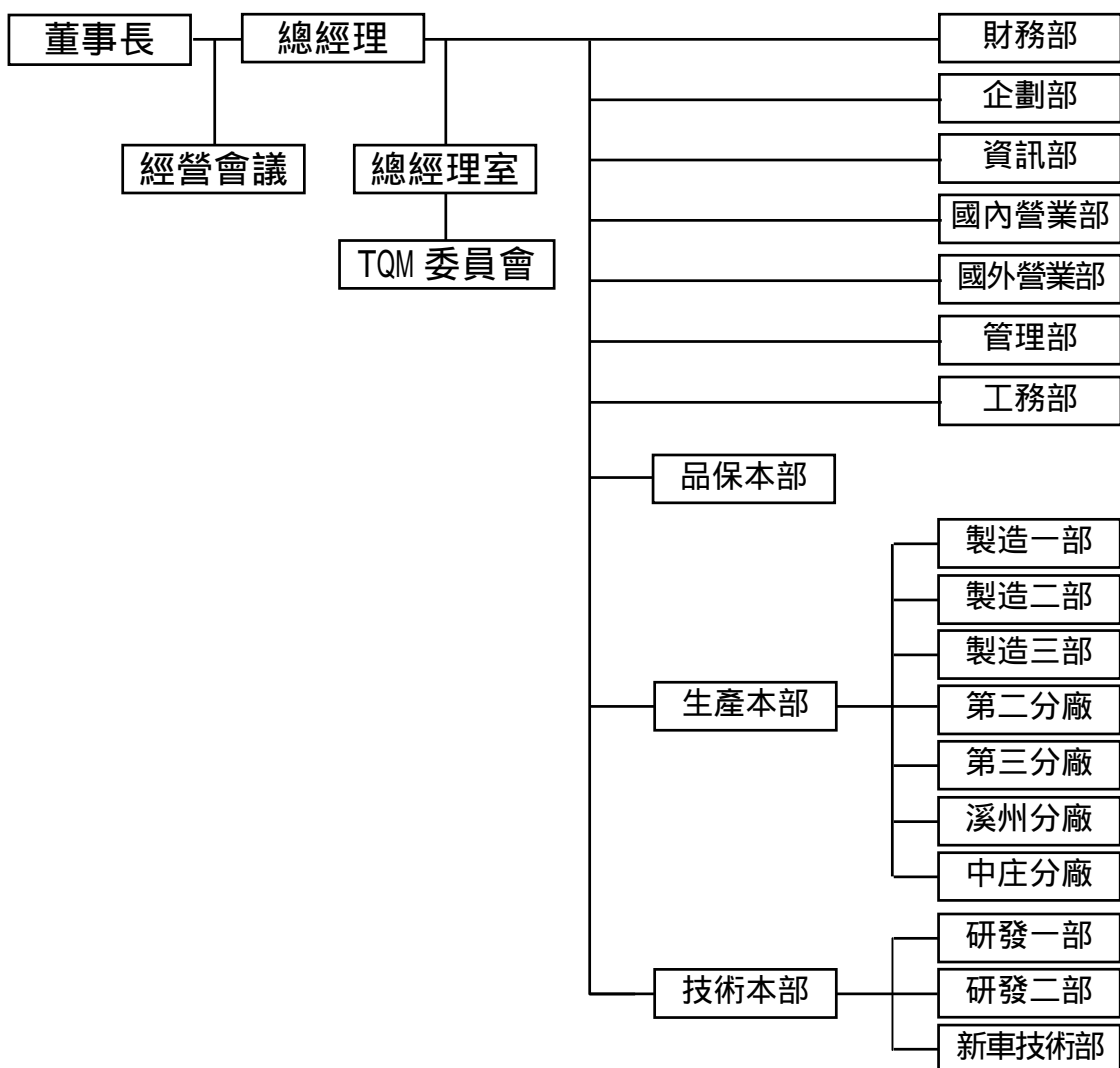


圖14. 正新公司組織架構圖

資料來源：正新公司

五、海外據點

(一) 海外工廠

- 1.廈門正新橡膠工業有限公司
- 2.正新橡膠(中國)有限公司
- 3.天津大豐橡膠工業有限公司
- 4.美國瑪吉斯輪圈廠(Maxxis Wheel Corp)

表18. 廈門正新廠與中國正新廠簡介

廠別 內容	廈門正新廠	中國正新廠(上海廠)
主要產品	自行車用內、外胎 機車用內、外胎 工業、農業車輛用內、外胎 汽車交叉層輪胎及內胎	轎車鋼絲輻射層輪胎 農業、工業車輛用外胎 卡車及大客車用外胎 輕型卡車用外胎

資料來源：正新公司

(二) 海外分公司：

1. 美國正新橡膠公司、美國正新橡膠公司-德州辦事處、美國正新橡膠公司-加州辦事處、德國正新橡膠公司、日本正新輪胎販賣株式會社、加拿大正新橡膠公司、荷蘭正新橡膠公司。
2. 技術中心：美國正新橡膠技術中心

	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	1989	1985	1982
營業收入淨額	7,238,043	7,582,433	7,057,835	6,947,849	6,923,550	5,204,758	5,654,970	6,012,349	5,724,118	5,138,532	4,337,708	3,166,145	2,117,449
營業成本	5,729,988	5,506,341	5,270,315	5,246,361	5,411,485	4,709,920	4,253,586	4,474,544	4,312,111	3,853,065	3,364,877	2,539,144	1,716,655
營業毛利	1,508,055	2,076,093	1,787,520	1,651,488	1,512,065	1,494,838	1,501,374	1,537,755	1,411,007	1,254,867	972,831	607,001	400,604
營業費用	1,212,598	1,175,219	1,090,129	1,027,190	939,351	892,140	786,892	771,383	690,647	638,585	573,457	348,394	249,415
營業利益	295,457	890,874	697,391	624,298	572,714	602,698	714,482	766,372	720,360	616,282	400,000	258,607	151,189
營業外收入合計	506,562	521,178	467,633	422,552	406,803	381,491	201,430	106,245	106,082	123,347	203,065	83,771	0
營業外支出合計	140,483	177,188	393,644	135,336	189,573	52,387	25,828	147,185	105,088	178,938	114,205	78,439	77,519
稅前淨利	1,501,766	2,285,913	764,353	877,079	789,620	898,780	882,679	725,393	723,703	531,388	487,552	263,945	73,760
所得稅費用	518,841	151,227	72,450	114,354	23,621	108,272	138,523	128,753	163,451	37,327	73,614	55,258	7,310
稅後淨利	1,182,925	2,134,686	691,893	762,725	766,000	790,508	744,156	596,640	560,252	494,061	413,938	208,687	66,450
資產總額	14,741,903	13,544,161	13,530,692	11,929,399	11,425,368	7,454,421	7,467,786	6,101,703	6,235,536	4,949,123	4,604,693	2,299,056	1,528,771
長期負債	695,634	348,432	1,107,613	1,324,119	1,713,154	1,094,207	618,404	352,224	368,450	255,133	243,954	5,388	8,141
負債以外權益總額	14,046,269	13,195,729	12,423,079	10,605,280	9,712,214	6,360,214	6,849,382	5,749,479	5,867,086	4,693,990	4,360,739	2,293,668	1,520,630
土地房屋設備重置價值	1,496,822	1,497,557	1,403,913	1,372,645	1,262,538	1,113,467	616,590	478,207	479,962	151,142	151,549	160,463	0
折舊	5,180,863	4,844,355	4,206,834	3,785,829	3,327,486	2,877,571	2,474,839	2,182,315	1,899,820	1,511,884	1,325,132	651,383	0
總資產週轉率	0.51	0.56	0.55	0.57	0.61	0.66	0.78	0.95	0.92	N/A	N/A	N/A	N/A
固定資產週轉率	1.43	1.53	1.45	1.45	1.47	1.37	1.52	1.98	2.01	N/A	N/A	N/A	N/A
存貨週轉率	4.48	4.75	4.56	3.99	4.13	4.53	4.89	5.74	5.40	N/A	N/A	N/A	N/A
每股淨餘(元)	1.58	1.58	1.14	1.38	1.52	1.87	2.05	1.83	2.13	2.03	2.71	2.29	0.92

資料來源：台灣經濟日報

附錄三 訪談記錄

一、第一次訪談摘要

問：正新的品牌策略為何？

答：正新的品牌包括高、中、低價位，且涵蓋所有類型的輪胎。其中 MAXXIS 以歐美市場為主，大陸則採取多品牌管理，包括『正新 CST』、『鯊魚王』(華人市場)、『櫻花』(華人市場，以東南亞居多)，『Performance』、『National』、『Wild Cruiser』而在美國透過美國的分公司銷售，大陸因為行政組織較大、決策較慢且曝光率較少，也少有創新的行銷手法出現，但大陸許多為低價位產品，低價位不需廣告。

問：正新高、中、低品牌在價格上差距如何？

答：正新的品牌策略是以價格做區隔，其中最高價位的 MAXXIS 以外銷為主，相較於『正新 CST 大概高 5-25%，但不同的種類或型號價格都不同，有些甚至高出 40-50%。

問：大陸市場目前有幾個廠：

答：目前共有三個，分別是廈門廠(最早設立)、昆山廠及天津廠。

問：這三個廠都居於沿海城市，對於內陸運輸成本高，是否有考慮在內陸設廠？

答：有，四川成都是未來可能設廠的地點。

問：大陸有些城市已經開始注重環保，對於汽、機車管制禁止進入市區，此點會不會影響到市場？

答：不會，因為管制多半是在大都市，鄉下不會，而鄉下對於自行車、機車的需求量正快數成長中，且正新的輪胎品質好，雖然價格較高，但消費者只要用過就知道有那個價值。

問：大陸廠的營運狀況如何？

答：理想的狀態是台灣廠成長 6-7%，大陸廠為五成，而正新目前主要的成長來自大陸廠，台灣以 5-7% 穩定成長。台灣與大陸廠能同時成長是因為品牌與研發所帶來的貢獻。

問：大陸三個廠人事聘用的策略為何？

答：漸漸當地化。剛建廠時，人事部門由大陸人擔任，透過制度管理，目前，較早建立的廠如廈門廠則漸漸當地化，目前主要台灣幹部多集中在總經理室而已。

問：大陸廠與台灣廠在管理上有無較特別的差異？

答：台灣的員工可以推廣企業的經營理念，得到員工的認同，但在大陸卻一切憑藉制度，制度必須建立完善，因為大陸廠的員工對公司得實質貢獻多是生產製造，因此只要員工把工作做好，而公司按時發薪即可，那些經營理念等大道理不需太過提倡。

問：大陸廠哪些幹部通常需要台灣廠的支援？為什麼？

答：通常總經理室及重要部門如技術人員必須由台灣派，因為在大陸市場原物料需受大陸官方管制，整個原料配置比例受到影響，因此需要重要技術人員負則調配新的原料比例且必須確保品質。例如大陸政府規定每月只能進口？噸鋼絲或必須使用大陸生產的材料？%，此導致整體規格明細的管理需調整，此端靠技術管理能力。

問：大陸市場的通路佈建如何？

答：目前大陸市場包括內陸，長江以北由上海昆山廠負責，長江以南由廈門廠負責，各省設一個經銷商，且全國有 10 個發貨倉庫供應產品，而經銷商對於零售商都是先收到錢才出貨，否則大陸有些廠商是很難應付的，出獲知後錢不一定收得回來，許多台商就是吃了這樣的虧。但因為正新在大陸已經建立一定的品牌知名度，因此這樣的規定下游廠商不得不接受。

問：政體而言，大陸市場和其他市場由何不同？

答：大陸目前與台灣早期比較接近，人民最基本的需求往往優先被滿足，交通工具便是其中一項，且發展狀況多半由城市帶動鄉村。而正新也時常以創造需求為目標，不斷在材料與品質上的提升，以滿足消費者需求，並創造新的市場需求。

問：正新是否會考慮投資其他多角化相關企業？

答：不會，正新一直以專注本業為第一優先考量，除非輪胎市場已經完全無利可圖才有可能考慮轉投資。但是目前大陸市場開始發展，其潛力無限，正新未來將會把目標放在

大陸，甚至整個亞洲。

二、第二次訪談

問：選擇大陸設廠地點的考量因素？ Why 廈門、昆山、天津？

答：正新當時選擇進入大陸市場是勢在必行，如果不進去，其他的競爭者也都會進入，然而在當時仍然屬於最早進入的廠商，在設廠地點上有一些考量。整體而言，受到大陸國土面積廣大，在運輸方面將加重負擔，為了減少運輸成本，且縮短與市場的距離，正新提出大陸佈局的『弓箭原理』，即在大陸沿海設立三個廠，主要提供華北、華中及華南市場，並就近出口外銷，另外在內陸再設一個廠，負責內陸市場。在此原理之下，為何正新第一個廠選擇在廈門，進而逐漸往北，其主要原因有下列幾點：

1. 鄰近東南亞國家，可就近取得輪胎主要原料之一：天然橡膠，且有利出口輪胎至東南亞國家。
2. 鄰近香港，有利產品透過香港轉運出口外銷至歐美國家。
3. 大陸於 1980 年-1988 共開放五個經濟特區集中在華南地區，包括：深圳、汕頭、珠海、深圳及海南島，為中央統一管轄，且外資享有相當高的租稅優惠，因此吸引許多台商在這幾個經濟特區中設廠。
4. 地理環境如氣候與台灣相近，較容易適應。

缺點：

運銷至全國的運輸成本太高。

華中地區選擇上海的原因則有幾點：

1. 上海屬於直轄市，在水路運輸基礎建設較為完善。
2. 且位廈門屬於大陸南端港口，開發較早，人力水準較高。

問：WHY 獨資設廠，而不與當地廠商合作或購併？

答：

1. 大陸國營企業經營效率不佳。
2. 大陸市場剛剛開放，當地人民價值觀與台灣相距甚遠，若合作投資在管理上將可能

出現理念不同而產生管理困難。

3. 當時大陸對於外資投資購併或合資方面的法律不齊備。

問：最早進入大陸，當時最大的風險考量為何？

答：

1. 政治風險：社會主義，且採取社會主義經濟，貿易尚有許多限制...
2. 新市場風險評估：正新為第一家進大陸市場的輪胎廠，面對新市場仍存在許多進入風險。
3. 當地國營輪胎製造商的威脅，及國際競爭者也可能跟進的競爭。

問：與 TOYO 合作可為正新帶來什麼好處？

答：目前正新在大陸有兩個廠與 TOYO 合作，分別是上海廠及正東機械，其中上海廠雙方持股比例分別是正新 70%，TOYO 佔 30%。正新進入大陸市場的時間比 TOYO 早，因此在大陸市場所奠定的品牌及市場遠比 TOYO 穩健成功，然而 TOYO 是全球前十大之一的廠商，正新尚且排名在第十四名，尤其在輻射層轎車胎的技術發展的較早且技術水準較高，因此正新與 TOYO 合作主要可以學習 TOYO 的工廠管理及提升技術研發能力。

問：為什麼大廠都集中在北京、天津一帶？且都是用合資或購併方式？有何優缺點？

答：

1. 大陸官方對於輪胎產量採取配額政策，因此當三大輪胎廠要進入時大陸相關法令限制其無法獨資設廠
2. 為何會集中在北方是因為：1. 大陸北方長期以來為工業發達之區。2. 北方氣候條件乾冷與歐美相似。3. 歐美進入大陸投資的廠商多半集中在華中、華北地區。
3. 地點優勢：1. 有工業基礎，
4. 地點劣勢：1. 氣候上的限制：輪胎製造過程需以高溫硫化，北方冬季又長，為了確保產品品質在溫度上的控制需投入較多成本。2. 進入較晚，華南地區已經有較大的輪胎廠（如正新），向南的擴張將受到限制。
5. 購併或合資的優勢：1. 迅速獲得產能，立即能生產 2. 大陸一方協助降低文化隔閡問題。
6. 購併或合資的劣勢：1. 購併之中方可能為二流的輪胎廠，經營績效差（因一流廠商不願意被購併）。2. 管理衝突且困難（雙方價值觀差距）。