

学校编码: 10384  
学号: 17920091150839



分类号\_\_密级\_\_  
UDC\_\_

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

# 基于价值链的轮胎产业竞争力研究

**A Study of the Tire Industry Competitiveness**

**Base On Value Chain**

吴世俊

指导教师姓名: 洪锡熙 教授  
专业名称: 工商管理 (MBA)  
论文提交日期: 2012 年 4 月  
论文答辩时间: 2012 年 月  
学位授予日期: 2012 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_  
评 阅 人: \_\_\_\_\_

2012 年 4 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

## 论文摘要

中国轮胎产业经过 20 世纪 90 年代的成长和 21 世纪初的迅速发展，已经成为世界轮胎产业的重要组成部分。由于中国市场的吸引力，目前世界轮胎前十大巨头均已在中国设厂，并凭借其技术优势和先进管理经验在中国轮胎市场竞争中占据较大的优势，因此，中国轮胎产业面对激烈的竞争环境，如何构建企业的竞争力，将决定企业的未来生存与发展命运。

本文以轮胎产业为分析对象，引用竞争力理论和价值链理论，分别从宏观经济、产业价值链和企业竞争力绩效评价三个方面展开分析，并以 CST 公司为对象研究其在成本领先、标歧立异和目标聚集几方面构建企业竞争力的做法，希望为中国轮胎企业提供有益的参考。

本文的研究结论是：

一、轮胎产业利润率与宏观经济指标 GDP 呈正相关；

二、轮胎产业利润率与下游产业汽车产销量呈正相关，与主要原材料天然橡胶的价格呈负相关；

三、从利润池模型可知在轮胎产业价值链中轮胎制造业平均利润率最低；

四、中国轮胎上市公司的财务绩效指标与世界轮胎巨头相比竞争力较弱；

在价值链分析的基础上，本文应用财务评价指标对中国轮胎上市公司的绩效进行评价。本文建议轮胎企业运用产业价值链进行竞争力分析比较，以构建适用企业的竞争优势，增强竞争能力。

**关键词：**轮胎产业；价值链分析；竞争力

## **Abstract**

With nineteenth century growth and early twenty-first Century rapid development, Chinese tire industry has become an important part of world tire industry. Due to the attraction of the Chinese market, the global tire industry top ten have been set up factories in China, and by virtue of their technical superiority and advanced management they have much competition to occupy larger dominant marketing. Therefore, Chinese tire industry is facing the intense competitive environment, how to construct its competition ability, will make much influence on its survival and development in the future.

In this paper, cited competition theory and the theory of value chain, with Investigation the macro-economy, analysis the tire industry value chain and evaluation competitiveness of enterprises performance base on BSC finance index, intent to analysis Chinese Tire Industry . and in this paper we taking the CST company as study object, to analytic its competitive advantage in Cost Leadership, Differentiation and Target aggregation. Thus, wish to give the Chinese Tire Industry some useful methods for reference.

In this paper, the results of our analysis as follow:

First of all, the tire industry profit level and macro-economy have closely relationship each other, what is tire industry profit rate is positively correlated with GDP;

Secondly, Tire Industry profit rate was positively correlated to downstream industry automobile production; while was negatively related to the major raw materials Natural Rubber(NR) prices;

Thirdly, from the profit pool model in tire industry value chain we can make conclusion that the tire manufacturing field's profit rate was the lowest;

Fourthly, China tire listed companies was less competitive compared with that of the world tire giants by the passed financial performance indicators;

As we use Value Chain Analytic method to analysis Tire Industry's value chain in china, we also conduct Finance Index to evaluation of enterprise competitive.

Recommended tire companies use value chain to analysis competition, and to seek the cost leadership, product differentiation or target concentration difference of competitive method, as to build a suitable enterprise competitive advantage.

**Key words:** Tire Industry; Value Chain Analysis; Competitiveness

厦门大学博硕士论文摘要库

## 目 录

绪论 .....	1
一、选题动机和背景.....	1
二、企业竞争力理论.....	1
三、研究方法.....	3
四、研究内容和框架.....	8
第一章 宏观经济分析.....	10
第一节 宏观经济运行分析 .....	10
第二节 宏观经济政策分析.....	15
第三节 未来趋势及其对中国轮胎行业的影响.....	16
第二章 轮胎产业分析.....	19
第一节 轮胎发展历史.....	19
第二节 中国及世界轮胎发展现状.....	20
第三节 中国轮胎产业分析.....	23
第三章 轮胎产业价值链分析.....	26
第一节 价值链分析的内容 .....	26
第二节 轮胎产业纵向价值链分析 .....	27
第三节 轮胎产业横向价值链分析.....	33
第四节 轮胎产业内部价值链分析 .....	37
第五节 轮胎产业利润池.....	44
第四章 价值链管理绩效评价.....	46
第一节 轮胎上市公司价值链管理绩效评价.....	46
第五章 构建竞争优势途径与建议.....	56
第一节 构建差异化竞争优势.....	56
第二节 研究结论及启示.....	61
参考文献.....	63

附录.....	64
附录一 中国轮胎上市公司盈利能力(2008 年度—2011 前三季度).....	64
附录二 中国轮胎上市公司经营能力 (2008 年度—2011 前三季度) .....	65
附录三 中国轮胎上市公司偿债能力 (2008 年度—2011 前三季度) .....	66
附录四 中国轮胎上市公司增长能力 (2008 年度—2011 前三季度) .....	67
附录五 MICHELIN 公司利润表 (2006 年度—2010 年度) .....	68
附录六 MICHELIN 公司资产负债表 (2006 年度—2010 年度) .....	69
附录七 MICHELIN 公司现金流量表 (2006 年度—2010 年度) .....	70
后记.....	71

厦门大学博硕士论文摘要



## Catalogue

<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Section 1 Research Background and Motion.....</b>	<b>1</b>
<b>Section 2 Competition Theory .....</b>	<b>1</b>
<b>Section 3 Research Methods .....</b>	<b>3</b>
<b>Section 4 Research Content and Structure.....</b>	<b>8</b>
<b>Chapter 1 Macro-economic Analysis.....</b>	<b>10</b>
<b>Section 1 Macro-economic Function Analysis .....</b>	<b>10</b>
<b>Section 2 Macro-economic Policy Analysis .....</b>	<b>15</b>
<b>Section 3 Future Trends and Influence on China Tire Industry.....</b>	<b>16</b>
<b>Chapter 2 Tire Industry Analysis.....</b>	<b>19</b>
<b>Section 1 History of Tire Industry.....</b>	<b>19</b>
<b>Section 2 China and the World Tire Industry Development .....</b>	<b>20</b>
<b>Section 3 China Tire Industry Analysis .....</b>	<b>23</b>
<b>Chapter 3 Value Chain Analysis of Tire Industry.....</b>	<b>26</b>
<b>Section 1 The Content of Value Chain Analysis.....</b>	<b>26</b>
<b>Section 2 The Longitudinal Value Chain Analysis.....</b>	<b>27</b>
<b>Section 3 The Transverse Value Chain Analysis.....</b>	<b>33</b>
<b>Section 4 The Internal Value Chain Analysis .....</b>	<b>37</b>
<b>Section 5 Tire Industry Profit Pool.....</b>	<b>44</b>
<b>Chapter 4 Value Chain Management Performance Evaluation... </b>	<b>46</b>
<b>Section 1 Financial Index of China Listed Companies Competitiveness</b>	
<b>Evaluation .....</b>	<b>46</b>
<b>Chapter 5 The Competitive Advantage Construction Ways</b>	
<b>and Suggestions.....</b>	<b>56</b>
<b>Section 1 Ways of Building Competitive Advantage.....</b>	<b>56</b>

<b>Section 2</b>	<b>Research Conclusions and Advices.....</b>	<b>61</b>
<b>Reference.</b>	<b>.....</b>	<b>63</b>
<b>Appendices</b>	<b>.....</b>	<b>64</b>
<b>Appendix1</b>	<b>China Listed Company's Profit ability Data(2008-2011).....</b>	<b>64</b>
<b>Appendix2</b>	<b>China Listed Company's Operating Capacity Data (2008-2011).....</b>	<b>65</b>
<b>Appendix3</b>	<b>China Listed Company's Debt Paying Ability Data (2008-2011).....</b>	<b>66</b>
<b>Appendix4</b>	<b>China Listed Company's Growth ability (2008-2011).....</b>	<b>67</b>
<b>Appendix5</b>	<b>Michelin Company's Profit Statement (2008-2010).....</b>	<b>68</b>
<b>Appendix6</b>	<b>Michelin Company's Balance Sheet (2008-2010).....</b>	<b>69</b>
<b>Appendix7</b>	<b>Michelin Company's Cash Flow Statement(2008-2010).....</b>	<b>70</b>
<b>Postscript.....</b>	<b>.....</b>	<b>71</b>

## 绪 论

### 一、选题动机和背景

随着我国社会主义市场经济体制的不断完善,企业作为市场竞争主体的地位日趋重要,企业市场竞争的环境也日益复杂。中国企业面临前所未有的竞争,因此,应用合适的企业竞争力评价理论和方法,科学评价企业竞争力的现状,分析企业的竞争优势和劣势,并探索改进方法,对于提高企业竞争力有重要的意义。

中国轮胎制造业随着国内汽车产业的快速发展和全国高速公路网的建设,得到了快速的扩展。然而,与世界轮胎行业前十大企业相比,我国轮胎制造业的规模和利润还有较大差异,其基本原因与行业特点和企业竞争力差异有关。

轮胎产业的规模和发展速度受到宏观经济、汽车产业、主要原材料天然橡胶的影响而呈现出明显的波动性。因此,本研究轮胎产业价值链,选择中国上市的轮胎公司,评价其价值链管理绩效,希望能对轮胎制造业建立企业竞争优势有所帮助。

### 二、企业竞争力理论

#### 1、企业竞争

竞争是市场经济发展和成熟的基本特征。企业间的竞争,主要表现在为获得产品生产、销售的机会争夺生产和流通条件而进行的一种活动。企业所赖以生存的社会经济系统是一个包括政治因素、自然地理因素和资源因素的复杂系统。这从客观上要求企业应具有对其内部各种资源,如技术、资金,劳动力等生产要素进行有效配置、整合;并对外部各种资源,如相关利益者,即供应链、渠道、客户等资源进行合理利用和整合,形成有机整体,以适应外部环境的变化,进而得到获取最大利益的能力。因此,企业竞争也可以理解为:企业在为生存和发展创造最大机会的内在动力驱动下,在竞争对手众多、资源有限、获利机会有限的条件下,通过与竞争对手比较,寻找有利的契机,不断对企业内部生产要素和外部资源进行优化配置,创造优于竞争对手的条件并与之抗衡。

#### 2、竞争力理论分析

##### (1) 企业内在增长理论:

1959年,潘罗斯(Panrose)在其出版的《企业成长论》中就谈到:企业

能更有效地利用自身拥有的资源和能力是使企业区别于竞争对手的核心所在。后来“企业内在成长论”在 20 世纪 80 年代获得了长足的发展，特别是在战略管理领域中盛行，并被企业理论家、产业经济广泛使用，成为企业竞争力理论的一个重要基础。

然而，“企业内在成长论”主要侧重于单个企业内新知识的积累过程，它不像企业持久竞争优势理论那样关注企业之间的竞争关系。1990 年，普拉哈拉德（Parahalad）和哈默（Hamel）在“公司的核心能力”一文中认为，核心能力可以通过向外辐射，作用于其他各种能力，影响着其他能力的发挥和效果。因此，企业的战略目标就在于识别和开发竞争对手难以模仿的核心能力，必须在核心能力、核心产品和最终产品三个层面上参与竞争。在核心能力上，企业的目标是在产品性能的特殊设计与开发方面建立起领导地位，以保证企业在产品制造和销售方面的独特竞争优势。

### (2) 产业结构理论

20 世纪 30 年代，不完全竞争和垄断竞争理论成为经济学的主流，产业被看作同质企业的集合，从而以进入壁垒等市场分析而不是以企业内部因素差异来解释不同的市场位势、超额利润以及持续竞争优势。20 世纪 80 年代迈克尔·波特（Porter, M.）从产业分析入手，系统地研究了企业竞争问题，其著名的《竞争战略》<sup>[1]</sup>、《竞争优势》<sup>[2]</sup>以及《国家竞争优势》<sup>[3]</sup>是研究竞争力的经典著作。波特“竞争战略”理论取得主导地位意味着战略管理的分析重点从对企业内部和外部因素的并重转向企业的外部竞争环境。波特实现了产业组织理论和企业竞争战略理论的创新性兼容，他认为，构成产业结构极大地影响着竞争规则的确立以及可供企业选择的竞争策略。因此，行业结构分析是确立竞争战略的基础。

### (3) 战略资源论

1982 年，史蒂芬·里普曼（Stephen Lippman）和理查德·罗曼尔特（Richard Rumelt）在“不确定模仿力：竞争条件下企业运行效率的差异分析”论文中认为，如果企业无法有效防制或复制出优势企业产生的特殊能力，各企业之间的效率差异状态就会永远持续下去。1984 年，伯格·沃纳菲尔特（Birger Wernerfelt）发表了“企业资源基础论”一文，成为 20 世纪 80 年代最具影响力的有关企业资源的学术论文，他认为企业之间存在着资源位势差异，仿制者的认知、时间、经

济劣势，会形成资源位势障碍，从而使资源位势差异存在下去。这些理论构成了持续竞争理论的基础。资源学派认为，每个组织都是独特的资源和能力结合体，并形成了企业竞争力的基础。因此，企业竞争策略的选择必须最大限度地有利于培植和发展企业的战略资源，以形成核心能力，只有核心能力达到一定水平后，才能获得和保持持续的竞争优势。

本文认为，企业之间竞争力的差异，既源于企业掌握的竞争所需的资源和能力的差异性，也受着外部市场、政治经济环境的影响，生存能力强的企业一定比生存能力弱的企业在满足市场需求所需的一些关键资源、能力、环境因素方面有优势，这些优势最终体现在企业的产品或服务上，吸引着顾客购买其产品或服务。

综上所述，本文认为企业的竞争力来源于企业所掌握的各种资源和能力的差异性，具体来说，不但表现在企业内部在资源的配置和优化上能否比竞争对手具有特殊的能力（即差异性）；而且表现在企业与外部市场相互关系中能否比竞争对手拥有更有利的优势。而创建这些差异性优势可以通过企业价值链分析方法进行分析和比较，从而构建适合自身的竞争力，获取竞争优势。

### 三、研究方法

#### 1、价值链及价值链分析流程

##### (1) 价值链与价值活动

所谓价值链，就是将企业分为产品设计、生产、营销、交货以及对产品起辅助作用等九种基本活动的集合（迈克尔·波特），如图 1 给出的基本价值链<sup>[2]</sup>。

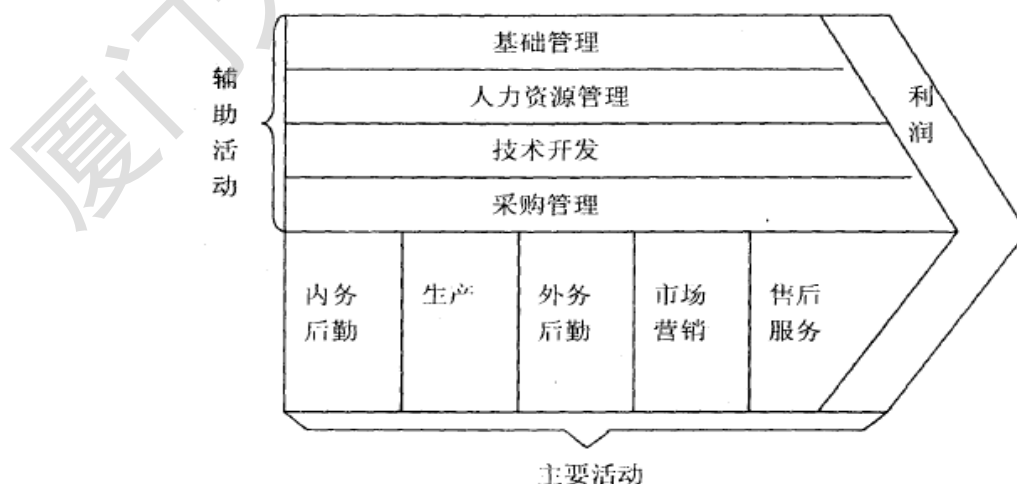


图 1：基本价值链

资料来源：迈克尔·波特著 《竞争优势》 华夏出版社 1997.1

通过分析这些辅助活动和主要活动在价值链上对企业竞争优势的影响,可以调整或再造适合企业自身的价值链以创造竞争优势。企业可以根据自身在产业链结构中的特点进行价值链分析,进而提出竞争战略,提高竞争力。

价值链列示了总价值,并且包括价值活动和利润,价值活动是企业所从事的物质上的和技术上的界限分明的各项活动,这些活动是企业创造对买方有价值产品的基石。<sup>[2]</sup>

所谓价值活动,可以分为两类:基本活动和辅助活动。对每一个企业而言,每一种基本活动对于竞争优势都可能是至关重要的。因此,识别价值活动就十分重要。

## (2) 价值链分析流程

价值链分析可以分为三个流程:企业内部价值链分析、纵向价值链分析及横向价值链分析。

企业内部价值链分析是对企业内部的一系列价值活动进行价值分析,分析出哪些是增值作业,哪些是非增值作业。企业进行内部价值链分析的目的主要是找出价值链上的非增值作业并寻求改进的途径,或是对高成本的活动进行重新优化,从而降低整个价值链上的成本。<sup>[2]</sup>

企业内部价值链分析流程如图 2 所示:

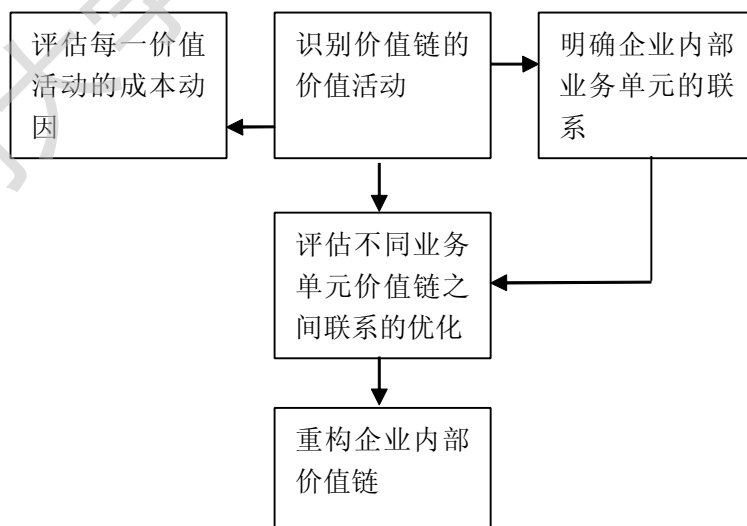


图 2: 企业内部价值链分析流程

资料来源: 自行绘制

纵向价值链分析：纵向价值链亦称行业价值链，各种价值活动不仅存在于一个企业的内部价值链中，也存在于企业价值链与供应商和渠道的价值链之间，即一个企业与上游供应商和下游渠道商之间存在纵向的价值联系，被看成是整个行业（产业）价值活动中的一个环节（如图 3 所示）。企业通过分析找出在纵向价值链中费用最大的环节，通过协调与供应商和渠道商的关系来优化价值链，从而降低成本或实行差异化管理，提升企业的竞争优势。

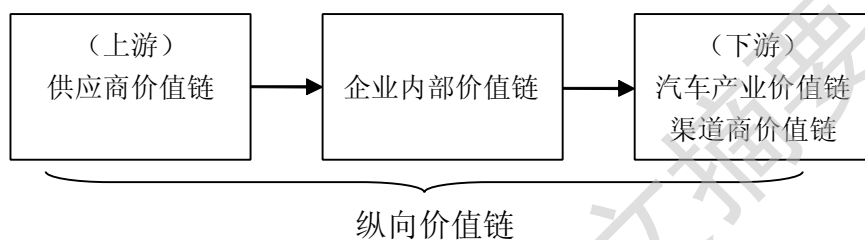


图 3： 纵向价值链

资料来源：自行绘制

横向价值链分析：横向价值链又称竞争对手价值链，一个企业在对企业内部价值链分析的基础上，通过识别竞争对手的价值链，分析与竞争对手同类产品的价值活动对应的成本，寻找出成本差异信息或产品价值差异，并进行改进，从而获取竞争优势。

综合上述三种价值链流程，可以将价值链分析流程框架描述如图 4。

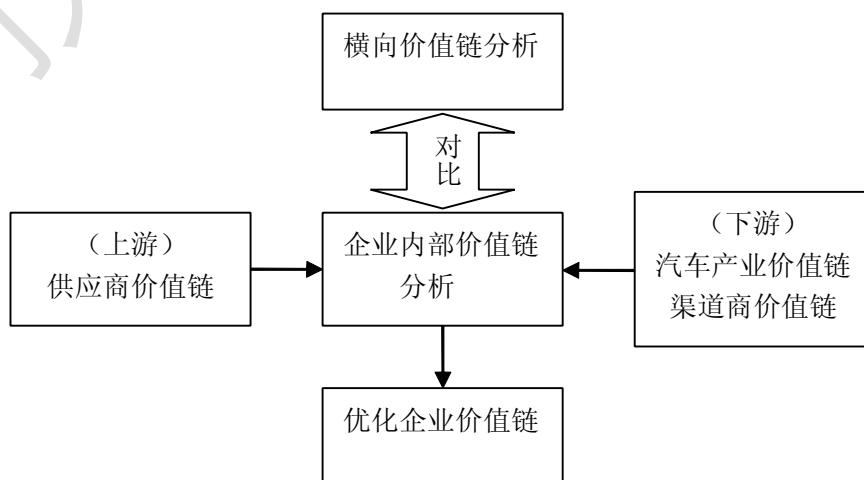


图 4： 价值链分析流程框架

资料来源：自行绘制

## 2、价值链管理绩效评价体系

价值链管理是以客户需求为核心的战略管理，包括对纵向价值链、横向价值链以及企业内部价值链进行分析，并从企业的内部和外部对企业价值链进行优化，其效果需要相应的管理绩效体系来进行正确评价。

本文以盈利能力、营运能力、偿债能力及增长能力四项财务指标为主要评价指标。表1列示了盈利能力和营运能力评价指标，它们分别衡量价值链管理对企业竞争能力的改进绩效和考核价值链管理对提高企业价值链运行速度的贡献。

表1：价值链管理财务方面的盈利能力及营运能力评价指标

战略目标	衡量指标	公 式	价值链管理 绩效考核	指标含义
盈利能力	销售净利润率	净利润/销售收入	衡量价值链管理 对企业竞争能力 的改进	指标越高，销售收入的盈利能力越强。
	权益资本利润率 (ROE)	净利润/平均权益资本		指标越高，股东权益资本的盈利能力越强。
	总资产报酬率 (ROA)	EBIT/平均总资产		指标越高，总资产的盈利能力越强。
营运能力	存货周转率	$365 \div \frac{\text{销售成本}}{\text{平均存货}}$	衡量价值链管理 对提高企业价值 链运行速度的贡 献	指标越大，存货周转率越低，反之越高。
	应收账款周转率	$365 \div \frac{\text{销售收入}}{\text{平均应收账款}}$		表明收回应收账款所需要的天数。指标越大，应收账款周转效率越低，反之越高。
	流动资产周转率	销售收入/平均流动资产		表明流动资产的使用效率，指标越大效率越高。
	总资产周转率	销售收入/平均总资产		表明总资产的使用效率，指标越大效率越高。

资料来源 1:《财务分析》课件——财务分析常用公式一览表 厦门大学<sup>[5]</sup>

资料来源 2: 张鸣 颜昌军 著《成本战略管理》北京 清华大学出版社, 2006.10 P97



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库