

KNOWLEDGE FOCUS

經營與管理

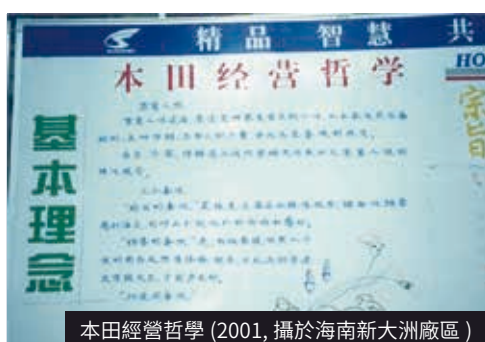
海南新大洲

文＝劉仁傑 老師

本田是全球知名車廠，以生產機車起家，2020 年生產機車超過 2 千萬台。2008 年的全球金融風暴，豐田汽車當到了數十年來首度虧損，其他汽車企業也不惶多讓，唯一的例外是擁有機車事業的本田，機車的高額獲利受到矚目。

相對於本田機車在印度年銷售達 600 萬台，市場佔有率達 28.2%，穩居第一的一帆風順；在中國市場卻是歷經蜜月、谷底與重返榮耀的曲折過程。反敗為勝的關鍵，就在於 2001 年聯手模仿本田起家的海南新大洲，合資設立新大洲本田。

2001 年春天，筆者在台中精機的介紹下訪問了海南新大洲。盡管合資事業尚未對外發佈，當親眼目睹旗幟顯明的「本田－新大洲」海報，已經感受到反攻的序幕。本文回顧當時的記錄與照片，檢視 20 年來本田的具體做法。



本田經營哲學 (2001, 攝於海南新大洲廠區)



作者簡介

現任東海大學工業工程與經營資訊學系暨研究所教授
曾任日本大阪市立大學商學部客座教授
美國賓州大學 華頓商學院訪問學者
研究室 04-23594319-130

本田經營哲學擇良木以棲

猶記得抵達海南當日，新大洲集團副總裁安繼榮對我說：「你在著作中提及的數據與排名，雖然才經過 5 年，已經完全不符現況了！」我在 1996 年出版的《亞洲巨龍》（遠流），對日商天津本田與台商常州光陽的風光歲月，頗多著墨。

安繼榮出示中國機械工業局的統計資料，銷售排名前十名包括輕騎、嘉陵、新大洲及建設等四家國有企業，江浙的錢江與重慶的宗申、力帆及隆鑫等四家民營企業，以及擁有外資的廣州五羊本田與大長江（鈴木）。天津本田與常州光陽則已經在 20 名之外。

2002 年新大洲模仿本田 CG125 的主力機種，銷售價格大約只有本田的 40%。能夠推出這種超低價格、產品品質又被大眾所接受，新大洲魅力已不可抵擋。相對於其他本土八強，海南新大洲屬於 1988 年海南建省後成立的首批國有企業，既不大也不是最強，特色在於沒有老國企的包袱，具備開放與學習精神。

訪問研發中心與廠區，印象最深刻的是學習本田經營

新大洲的暢銷車種 (2001)



哲學，包括尊重人性與創造喜悅。尊重人性強調從業員的自立、平等與信任，而創造喜悅則關注顧客的使用喜悅。訪談中談及，認同本田經營哲學是合作基礎，克服加入 WTO 後的模仿問題則更實際，合資有助於樹立機車事業的物質文明與精神文明。

新大洲控股是深圳證券交易所主板上市公司，機車事業已成為最重要的支柱，支援著能源、電動車、房地產暨物流業等集團事業的發展。

本田認為，產品的安全性與圖面管理不能打折，新大洲低價格零組件供應網的開拓能力則值得虛心學習。因此，新大洲本田的產品策略非常簡單，用本田經營哲學做品質保證，採雙品牌，亦即維持原新大洲 SUNDIRO 品牌，重新打造價格減半的 HONDA 品牌，目標年銷售量 60 萬台。

積極活用中國供應網絡

本田檢視當地標準零組件的規格品質，檢討過剩品質，追求符合當地要求的設計合理化。一方面納入新大洲 400 家協力廠，建立長期交易夥伴關係，使供應網絡同時達到設計要求與價格減半的目標；另一方面持續進行製程創新，進行組裝廠、日系協力廠與當地協力廠商的相互開放競爭、同步升級。

這個改造過程最大的啟發在於原新大洲協力廠商的機械設備水準。特別是中國當地廠商與台商的工具機、塑膠射出機，具有非常高的性價比，完全打破了本田過去仰賴日本進口設備的迷思。



作者訪問海南新大洲 (2001)

結論是新大洲本田的雙品牌，廣獲認同。一方面讓偏好低價的顧客可以選擇由本田技術指導、水準相當的 SUNDIRO，且不再存在模仿問題。同時在 SUNDIRO 等當地眾多知名品牌的襯托下，HONDA 品牌從過去的高不可攀，轉型為僅有兩成價差的高貴不貴。本田機車的內部統計數字也顯示，1990 年左右擁有廣州五羊本田與天津本田兩大據點，市場佔有率約 20%，1999 年則一度掉到約 3%，2005 年回復到約 8%，卻維持著十分穩定的突出獲利，直到今天。

同時，2002 年新大洲本田的 Scooter「Today」，更以低於 10 萬日圓的 94,800 円推出，在日本熱銷。

經過數年的持續努力，本田深切體認到，要與中國新興企業從事競爭，必須同時致力於內陸行銷網路布局與低成本製造技術開發。這是一種銷售當地化、製造全球化的思維，成為本田機車的中心思想。這個低成本製造技術開發的成果，2002 年落實在日本鈴鹿製作所，已成為今天朝全球移轉的機車母廠。

致力於滿足顧客價值

回想在海南新大洲的研發中心，我參觀了即將推出的 4 款車種，並聆聽結合地方城市與農村市場需求的設計理念，算是對顧客價值的一次深刻體會。

最後，我用一次學術團體訪問本田熊本廠的 Q & A，做為結尾。本田機車事業部的一位主管，正詳細說明海外投資的市場調適與獲利關鍵。他說，中國大陸顧客在意的痛點迥異於日本，譬如日本零件機械加工線的目標是讓引擎沒有雜音，這在中國市場可能毫無顧客價值。

學者問：照這個說法，125cc 的同型機車，在中國或印度的製造據點，使用的設備與品質要求，與日本原廠並不相同？

主管答：不是，目標完全相同。本田不論在任何國家都堅持其經營哲學，致力於滿足顧客價值的品質要求。