



逢甲大學學生報告 ePaper

## 裕隆汽車經營分析報告

Yulong Motor Co.,  
Ltd.

作者：郭幸好、林佳穎

系級：財稅三乙

學號：D0986068、D0912722

開課老師：羅勝議 老師

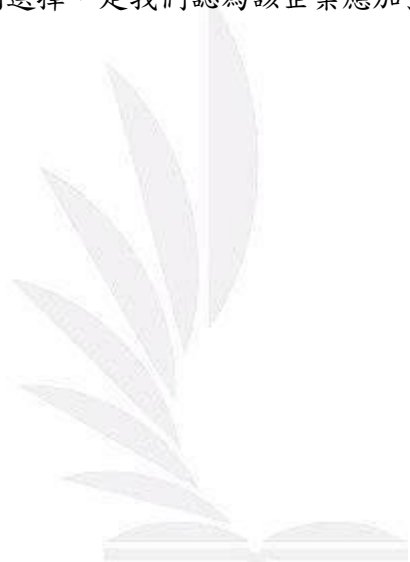
課程名稱：財務報表分析

開課系所：財稅學系

開課學年：一百一十 學年度 第二學期

## 中文摘要

裕隆集團作為台灣汽車製造業歷史發展中不可抹滅的角色，在自主品牌納智捷的發展上其收益無明顯成效且市占率也逐漸降低，對於其他產業的投資裕隆也躍躍欲試，想開拓自身的版圖，因此我們想研究裕隆集團對於發展多角化經營所做出的投入是否有成效。我們分別從營運策略分析、財務報表的角度來分析裕隆集團，透過 SWOT、4P、五力分析，我們得出裕隆汽車在市場上其實具備多品牌經營的優勢，且也具自主研發能力，不過裕隆沒能有效利用此優勢拓展自身市場普及率，倒置其收益不如預期；在財務方面，我們主要對近期公司所做出的四大決策做分析，根據結果我們發現在投資及擴大汽車事業方面裕隆都須找到更有效的方式，才能為公司帶來良好效益。最後，因環保意識逐漸抬頭，裕隆汽車須面對電車時代來臨的威脅，投入電車市場雖是必然行為，但對於裕隆而言是否是一項有利選擇，是我們認為該企業應加強思考及注意的地方。



**關鍵字：**裕隆、納智捷、電動車、經營策略分析、財務報表分析

## Abstrat

YULON MOTOR CO., LTD., as an indelible player in the history of Taiwan's automobile manufacturing industry, has seen limited effectiveness and a gradual decline in market share in the development of its independent brand, Luxgen. Seeking to expand its horizons beyond the automotive sector, Yulon has shown interest in investing in other industries. Therefore, we aim to study the effectiveness of Yulon Group's efforts in diversifying its business. We analyze Yulon Group from the perspectives of operational strategy and financial statements. Through SWOT analysis, the 4P analysis, and the Five Forces analysis, we conclude that Yulon Motors possesses advantages in multi-brand operations in the market and has autonomous research and development capabilities. However, Yulon has failed to effectively leverage these advantages to expand its market penetration, resulting in lower-than-expected profits.

In terms of finance, we mainly analyze the four major decisions made by the company recently. According to the results, we know that Yulon needs to find a more effective way to invest in and expand the automobile business to bring good benefits to the company. Finally, because of the rise of environmental awareness, Yulon will face the threat of the electric tram era. It is inevitable to invest in the tram market, but whether it is a favorable choice for Yulon is something that Yulon should think more and pay more attention to it.

**Keyword:** Analysis of financial statement

Business Management

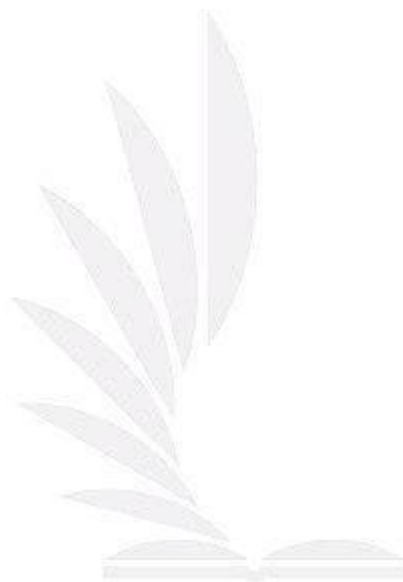
Strategies Electric Vehicle

Luxgen Motor Co., Ltd

Yulong Motor Co., Ltd.

## 目次

壹、前言.....	4
貳、裕隆公司簡介.....	5
參、產業概況分析.....	7
肆、企業經營分析.....	13
伍、財務報表分析.....	17
陸、結論及建議.....	22
柒、參考文獻.....	23



## 壹、前言

台灣汽車工業始於民國 50 年代，裕隆集團對於台灣汽車工業發展有著不可抹滅的地位，在台灣政府的支持和創始人嚴慶齡先生的帶領下，創立了「裕隆機器工廠」，從此開啟了台灣戰後發展汽車工業的歷史，也帶動了台灣汽車相關產業的蓬勃發展。

在裕隆集團近 70 年的發展中，歷經四任董事長、經歷了許多起伏，台灣的汽車產業也受國際影響，發生了許多變化，裕隆在 1956 年為台灣生產出第一台國產吉普車，並成為全球第一個「NISSAN」海外授權生產汽車的公司。裕隆在 2008 年創立了自主品牌「納智捷 LUXGEN」，成為台灣第一個汽車自主品牌，提高企業在台灣汽車市場的競爭力，不再局限於汽車代工廠商，發展並實現多角化經營<sup>1</sup>。

在實現多角化經營的過程中，裕隆面臨財務損失及發展自主品牌的挑戰，我們將進一步討論裕隆面對財務與市場危機時，所做出的決策和多角化經營對於裕隆的影響，分析出裕隆是否適合繼續發展多角化經營以及在市場上的成效。

根據下列的研究分析，我們發現裕隆雖致力於實現多角化經營，但其投資的事業於目前看來並無帶來實質的幫助，特別在與美國通用合作上虧損甚多。對於公司未來發展方面，裕隆則開始進攻電車市場，希望能拓展其市佔率。就我們的觀點來說，裕隆不論是在投資其他業務還是研發自有汽車的方面，都需要再多加謀劃，尤其在自有品牌納智捷上，應檢視其自身優缺點，才能為公司帶來更大的效益。

---

<sup>1</sup> 多角化經營：企業跨行業生產經營多種多樣的產品或業務，擴大企業的生產經營範圍和市場範圍，提高經營效益，保證企業的長期生存與發展。裕隆集團多角化經營事業包含：整車製造 品牌、研發及零件組、行銷通路事業、汽車水平周邊事業、紡織事業、投資事業、營建事業。

## 貳、裕隆公司簡介



裕隆集團以紡織業起家，嚴慶齡先生於1951年創立台元紡織公司，建立台灣民生工業的先河。1953年，嚴慶齡先生為響應蔣中正總統「發動機救國」的號召，於新北市新店區創設「裕隆機器製造有限公司」。1957年，與美國WILLYS公司及日本日產自動車株式會社簽訂技術合作合約。1960年青鳥轎車推出，此車型是由日本進口零件組裝而成的，裕隆從此正式進入乘用車領域，同年亦更名為「裕隆汽車製造股份有限公司」，開創了臺灣汽車工業的發展。1970年代隨著台灣經濟起飛，國民收入大幅增加，藉由政府的輔導措施，裕隆汽車擴大規模生產，並且帶動汽車產業的整體發展，當時的裕隆也推出速利(sunny)車系。

之後裕隆的發展總共可以分成三個階段，首先是「自主成長期」（1981-1988），這時期中由吳舜文女士出任第二任董事長，成立「裕隆工程中心」，建立第一個現代化汽車的研發基地，同時也發表第一輛由國人自行設計研發的汽車「飛羚101」。接著「角化成長期」（1989-1994），由嚴凱泰出任第三任董事長，帶領裕隆邁向國際化，將零件外銷、汽車融資並引入進口車銷售。因研發飛羚車系與日產自動車合作關係降掉冰點，導致連續三年經營發生虧損。於是嚴凱泰開啟「企業再造」的路程，加強與日產的合作，引進適合台灣的新車種，提高零組件自製率、改善品質、降低成本並實施廠辦集中，將經營方針從「生產導向」轉化成「市場導向」，全面提升產品的附加價值。



企業再造的四個階段

最後，企業再造分為四個階段：第一階段，實施廠辦集中、流程革命、國際化及三階段垂直整合。第二階段，採行產品線廣度不變，深度拉長的方式來調整生產流程，為企業轉型的關鍵階段。第三階段以新大三圓戰略，供應鏈運籌，串聯移動價值鏈，以及聯結生活城通路，形成客製化產品力、汽車水平週邊事業、國際分工新大三圓，每個階段分別使用了不同的策略來，擴大裕隆的企業規模，將公司從傳統製造業轉型為製造服務業。

1990 年代起配合國際化策略，陸續拓展海外市場，並於 2010 年與東風汽車合資成立「東風裕隆汽車」，將台灣自主品牌「納智捷 LUXGEN」推向海外市場，為裕隆集團啟動下一個企業成長動能。

2018 年嚴陳莉蓮接任第四任董事長，不畏外界謠言，大刀闊斧，精簡集團架構，經過一連串的增減資與轉型，逐步讓裕隆起死回生。2020 年與鴻海結盟進攻電動車市場，結合裕隆的車輛研發與鴻海的 ICT 產業<sup>2</sup>資源形成互補優勢，為全球目標客群提供整體解決方案的服務。未來裕隆希望透過鴻海的優勢：全球供應鏈發展的關係，擴大規模、降低成本，並且重整納智捷，目標設定在 2025 年將納智捷再次外銷至海外市場。

<sup>2</sup> ICT (資訊與通信科技) 產業：指其產品(含貨品及服務)之主要目的，必須使資訊的處理與傳播可透過電子工具(包含傳送與顯示)來達成。我國 ICT 產業範圍包括：電子零組件製造業、電腦、電子產品及光學製品製造業、電信業及資訊業等四類。



## 參、產業概況及分析

汽車於現今已和人們的生活無法分割，不但是外出時便捷的交通工具，也象徵了社會地位與車主的個人風格，汽車工業是一種結合技術與資本密集的產業，整體產業鏈的規模非常龐大，與汽車製造相關的產業包含：鋼鐵、塑膠、石化、電子，以及周邊相關產業，如晶片、電子產品、電池等多個行業的發展，因此具有「火車頭工業」的稱號。

1961 年政府制定《發展國產汽車工業辦法》<sup>3</sup>，管制小汽車進口，大力保護並扶植本國汽車產業的發展。政府把汽車業視為民族工業，希望能透過國內汽車廠商的相互競爭，促進國外技術之引進，加速提升我國汽車製造之產能，之後又於 1979 年頒布《促進汽車工業發展方案》<sup>4</sup>。台灣汽車產業在這段期間內，各家車廠只能在政府的貿易保護傘下，生產國產汽車。

1980 年代，台灣出口業興盛，貿易順差不斷的擴大<sup>5</sup>。政府在 1985 年實施《六年汽車工業發展方案》<sup>6</sup>，大幅調低汽車關稅以及國產化的比率，並且放寬整車裝配廠<sup>7</sup>的設立標準，使得台灣汽車產業開始走向國際化與自由化並面對來自國際上的競爭壓力。在開放市場競爭及政府保護逐漸退場的過程中，台灣汽車產業已經不再是純粹的內需產業<sup>8</sup>，而是具備外銷實力的「出口產業」。

1990 年代，台灣汽車工業繼續朝向國際化、自由化開展，政府對於民間車廠的態度仍保持以輔導為主，為了使台灣汽車產業在未來能在國際上扮演重要角色，政府於 1992 年新頒布《汽車工業發展策略》<sup>9</sup>，決定推動電動車工業的發展，並積極研發電動車。

<sup>3</sup> 《發展國產汽車工業辦法》 <https://reurl.cc/XLAg53>

<sup>4</sup> 《促進汽車工業發展方案》 <https://reurl.cc/VRqNMZ>

<sup>5</sup> 貿易順差擴大：美國為最重要出口國，在貿易赤字持續增加的情況下，要求台灣政府開放市場，降低貿易障礙，設法改善台美貿易失衡的狀況。

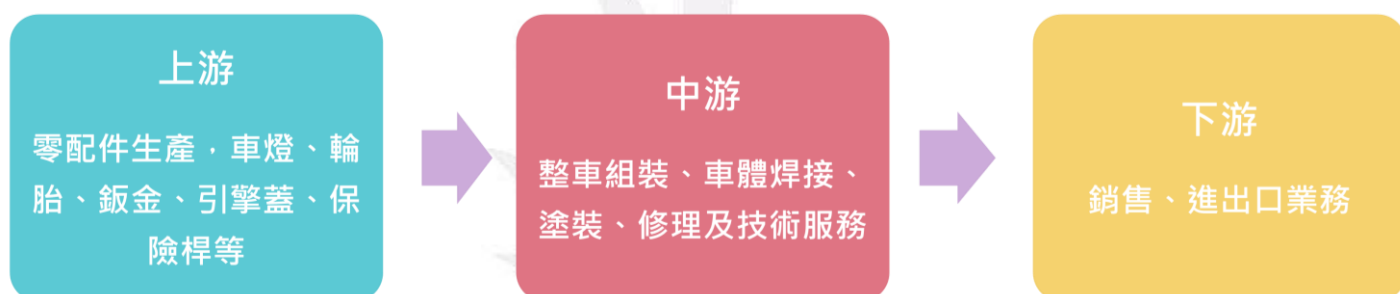
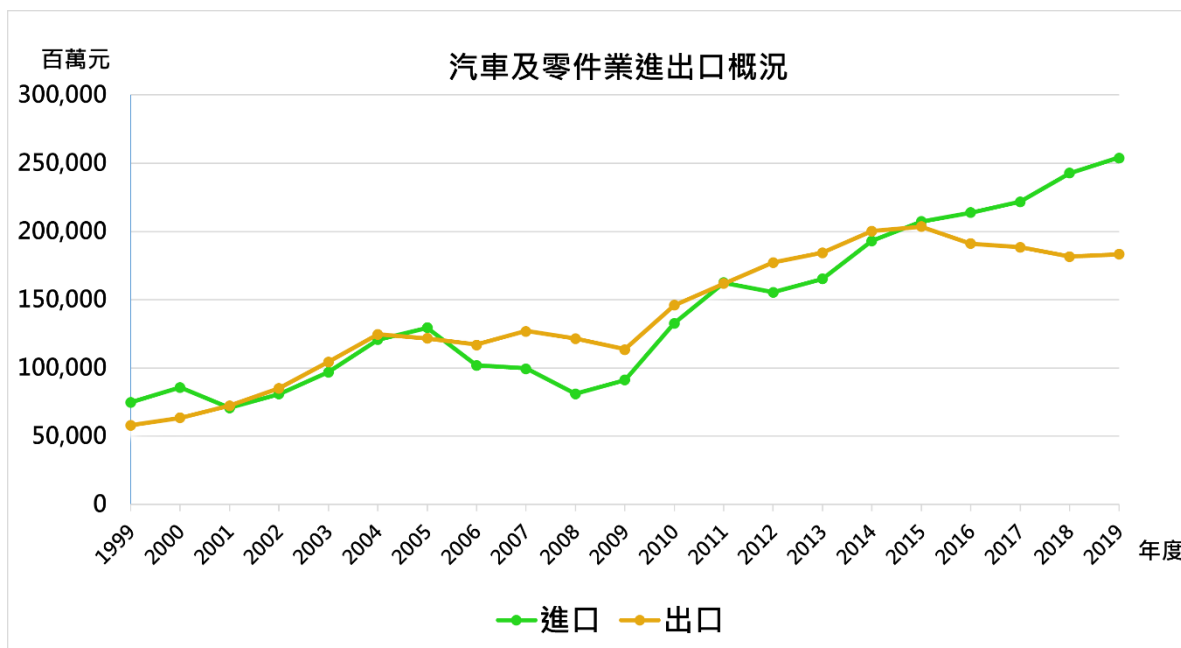
<sup>6</sup> 《六年汽車工業發展方案》：汽車進口關稅調降為小型車自 40%降至 30%，大型車自 45%降至 42%。

<sup>7</sup> 整車裝配廠：整車包括汽車發動機、地盤、電器，和車身在內的所有零部件，並組裝成整輛汽車的企業。

<sup>8</sup> 內需產業：以國內人口為主要的消費族群的產業。

<sup>9</sup> 《汽車工業發展策略》：推動各項零組件產業升級及關鍵零組件開發，形成具有國際競爭力的汽車工業，積極進入國際市場。小汽車進口關稅定為 30%，整車與零組件之稅差至少在 10% 以上，以保障國內零組件業發展空間。

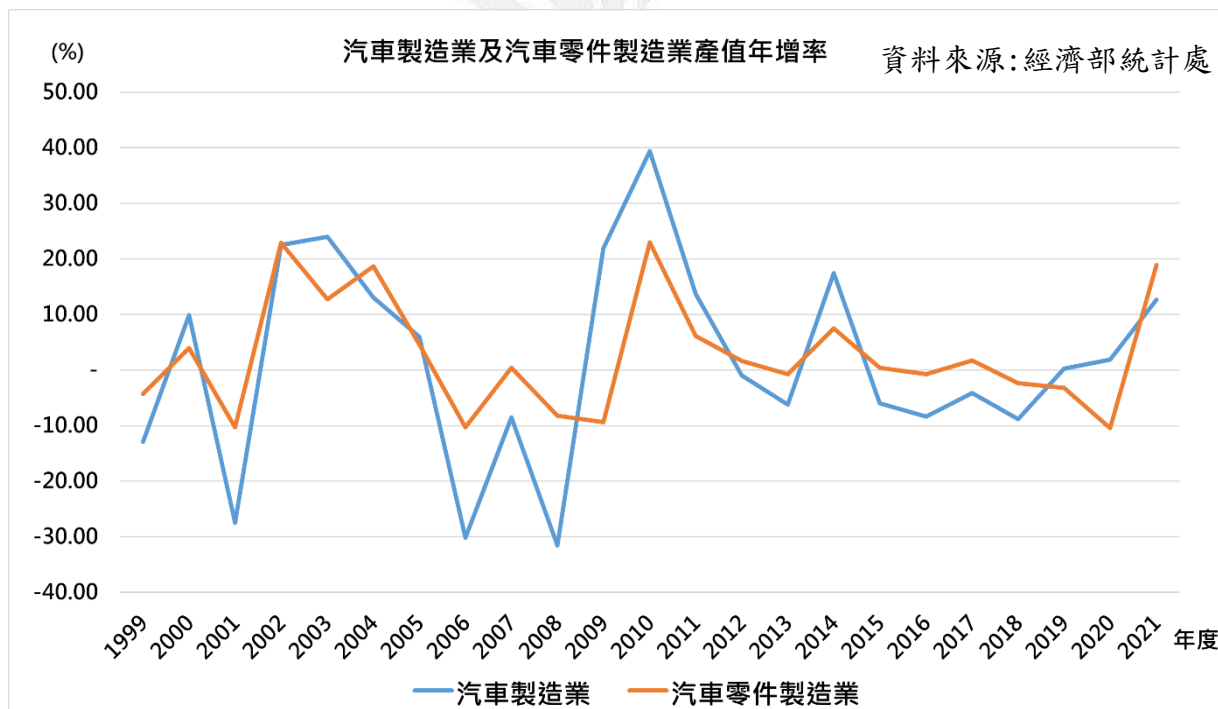
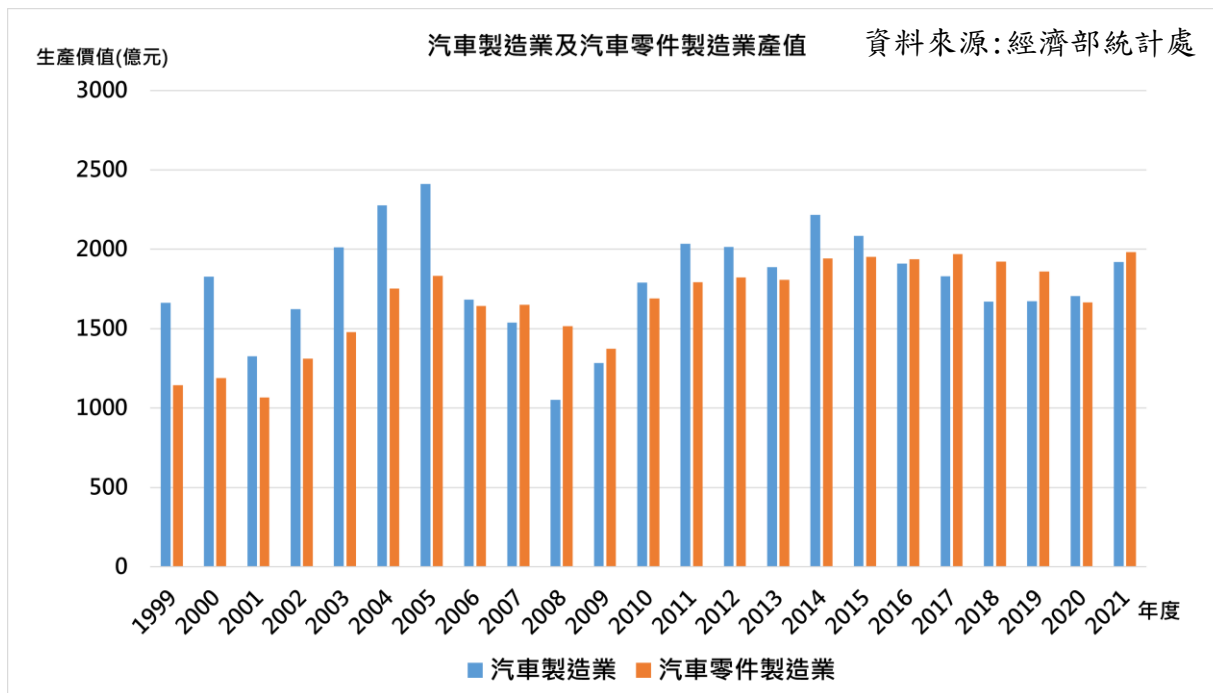




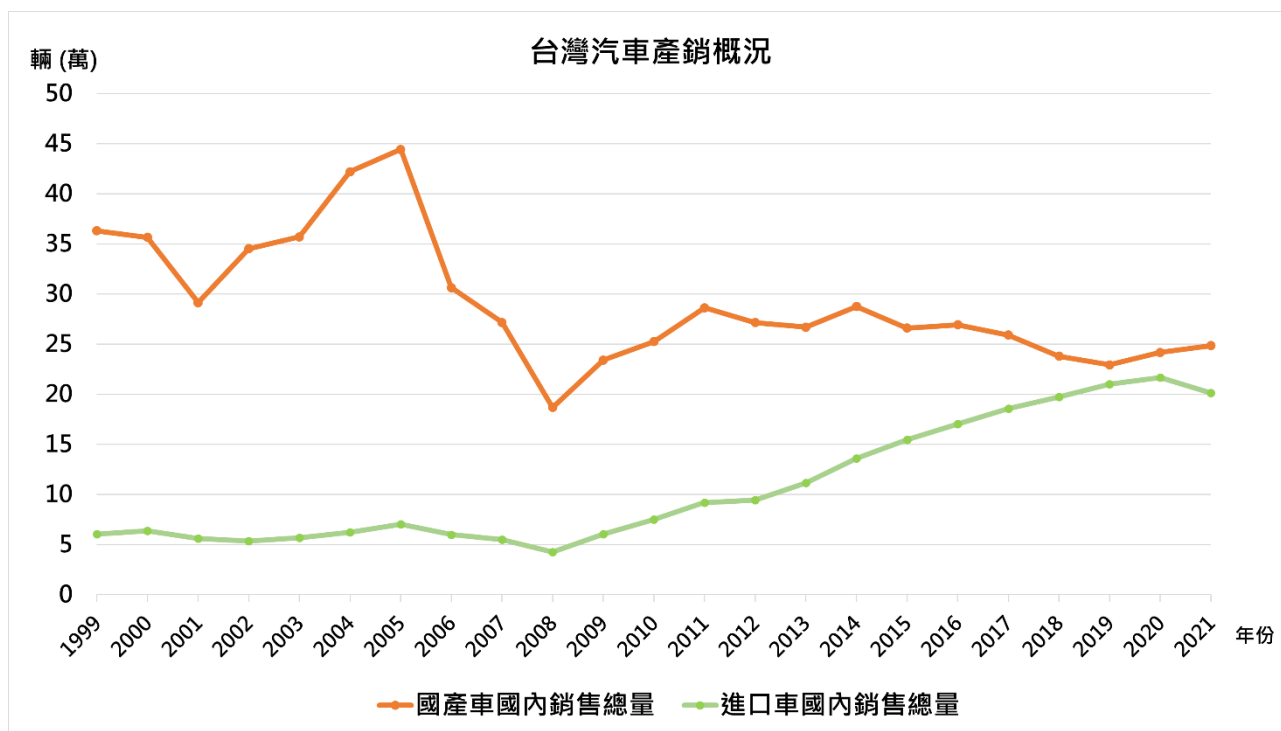
汽車製造業可分為上、中、下游三個不同階段，如下圖所示：

台灣汽車製造業生產價值在 2005 年達 2,410 億元之最高峰，2021 年為 1,920 億元，與前年相比成長 12.62%。汽車零件業生產價值在 2021 年達 1,981 億元之歷史新高峰，與前年相比成長 18.9%。2008 年面臨第四次石油危機，高油價及美國金融風暴嚴重打擊汽車產業，使台灣汽車製造業產值大幅下降。2009 年與中國大陸簽訂《海峽兩岸經濟合作架構協議》<sup>10</sup>，因關稅降為零，國產車出口中國大陸的成本降低，以致於產值逐年升高。

<sup>10</sup> 《海峽兩岸經濟合作架構協議》：<https://reurl.cc/pLErD8>



台灣國內的汽車市場已逐漸飽和，且台灣汽車市場規模較小，又因 2002 年加入 WTO 後，對於進口車的貨物稅、關稅調降，增加了國內汽車市場的競爭力。對於國產車<sup>11</sup>而言，生產成本相對偏高，導致進口車<sup>12</sup>與國產車價格差距越來越小，許多國內汽車業皆以多品牌專業製造與銷售，提升品牌的品質、成本、交期及服務滿意度，致力於提供各品牌專屬的客製化服務與售後服務，來增加自身的競爭力。



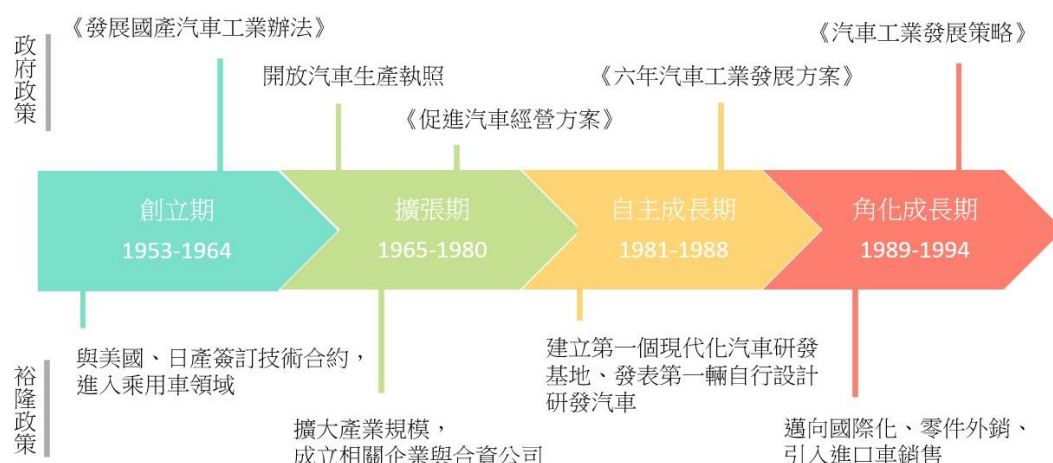
2008 年受國際金融海嘯及經濟不景氣影響，民眾購車意願降低且汽車製造業也減少其產量，但由於汽車製造業涉略產業極為廣泛，政府為提升國內經濟，修正貨物稅條例，定額減徵車輛貨物稅，以提振民眾買車意願及公司對於汽車之生產意願。

<sup>11</sup> 國產車：最後在國內車廠生產線組裝生產出來的車，就屬於國產車。

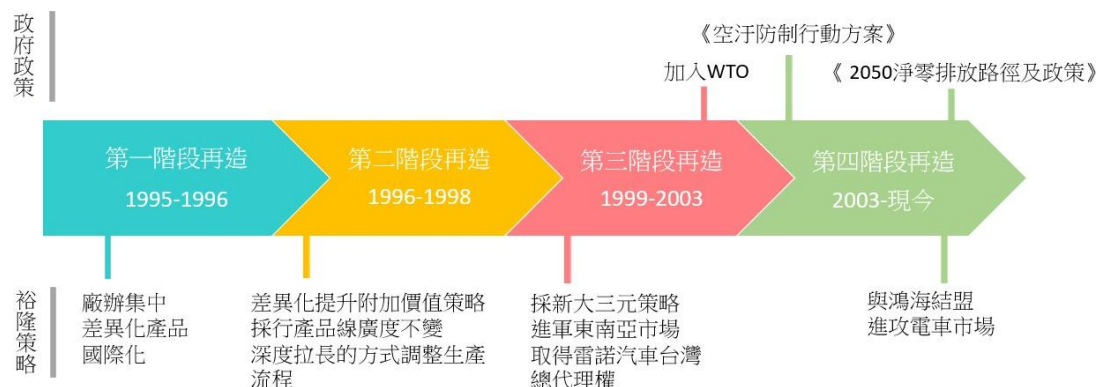
<sup>12</sup> 進口車：車輛並未在台灣生產，直接從原產地整車進口至台灣販售，屬於進口汽車。

在環保議題的熱潮下，電動車成為的商機，也是各家車廠未來發展的主力，隨著臺灣廠商相繼打入電動車廠的供應鏈，和各國開始落實減碳推政策，隨著科技軟硬體設備及蓄電技術的進步，全球汽車市場的需求面擴增，臺灣汽車業者也隨著國際趨勢積極布局電動車市場，隨著市場對於電動車需求提升，我國業者開始進行跨產業整合，跨足電動車用電池、LED 車燈、觸控面板等零件的研發。加上 2017 年台灣開始實行空汙防制行動方案，政策目標為 2030 年達成將公務車與公車全面電動化，2035 年禁售燃油機車及 2040 年禁售燃油汽車。2022 年台灣國發會公布「2050 淨零排放路徑及策略」：電動化方面訂出市區公車和公務車 2030 年全面電動化，新售小客車和機車在 2040 年百分之百電動化的目標，電動車成未來汽車產業發展的大勢所趨。

透過對政府政策及裕隆營業策略的比較，我們以企業再造為分界點，區分為前後兩階段進行分析。



由上圖我們能看到裕隆作為台灣汽車工業的先驅，其經營策略皆能與政府政策相互呼應，並隨著政府政策做出階段性調整，在汽車工業方面也積極帶動相關產業發展，在自主成長期中，裕隆開始建立並研發汽車，帶動產業自主研發能力。1985 年政府實施《六年汽車工業發展方案》後，裕隆開始將目光移至國際市場上，提升在國際間的能見度。



開始企業再造階段後，裕隆面臨了兩大政府政策上的挑戰，第一為台灣於2002年加入WTO，降低進口關稅，使台灣市場競爭更為激烈，第二則是環保議題在國際間越來越受重視，台灣也緊跟國際腳步，發布空汙防制方案及淨零排放的計畫。裕隆在面對這兩個挑戰時，不只將市場往東南亞及中國擴展，對於電車發展方面，則與鴻海集團合作，以華創車電為基礎成立「鴻華先進」，並籌組電動車供應鏈開放平台 MIH<sup>13</sup>。

<sup>13</sup> 開放平台 MIH：<https://www.mih-ev.org/tw/news/>

## 肆、企業經營分析

接下來我們將探討裕隆的經營策略，透過 SWOT 來分析裕隆公司多角化經營的內部經營的優劣勢及外部環境的機會與威脅，對於裕隆在汽車市場的發展上，我們進而使用 4P 來分析公司的行銷策略，從產品的不同面向去了解公司在市場上的發展策略以及行銷手法，最後利用五力分析公司在整個產業市場的現況及在市場上擁有的優勢。

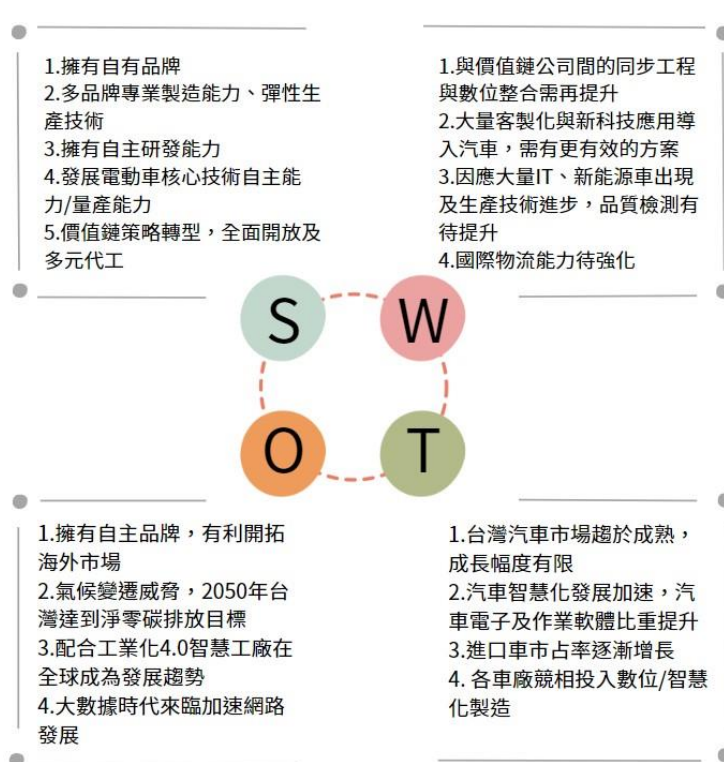
SWOT 分析是透過分析公司內部優勢 (Strength)、劣勢 (Weakness) 及外部機會 (Opportunity) 和威脅 (Threat) 這四個面向對於公司的具體影響因素，用來讓公司在制定商業策略時，有助於管理者和決策者制定較正確的發展戰略和計劃，以及與之相應的發展計劃或對策。

從裕隆公司的 SWOT 分析來看，我們能發現公司正積極的拓展自己的自有品牌，發展智慧科技車及綠色思考為導向之產品及服務並對未來趨勢致力研發電車，以實現「移動價值鏈<sup>14</sup>」。就劣勢而言，汽車產業所需要的資金較為龐大且必須不斷的研究創新以及研發新車種，來符合消費者的不同需求，讓產品更具競爭力。從外部環境來看，公司因有自有品牌，有利於拓展海外市場並且裕隆於 2020 年與鴻海結盟進攻電動車市場，但由於汽車市場逐漸趨於飽和且進口車市占率逐年提高，使得裕隆在汽車市場上佔比有限。

---

<sup>14</sup> 移動價值鏈：車廠皆以賣車給消費者為目的，而消費者買車是為了移動，將移動工具、移動過程、移動目的整合在一起，就能在策略上、管理上跟所有的同業，全世界的同業產生差異化，裕隆將移動過程，移動目的，移動工具，合稱之為「移動價值鏈」，並成裕隆公司的願景。





4P 分析是以生產者的視角，來考量新產品進入市場時的行銷策略，只要透過分析產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)、促銷(Promotion)，4 項要素，來滿足目標市場的需求。

下圖為裕隆公司對於汽車產業行銷的 4P 分析：



透過 SWOT 及 4P 分析，我們發現裕隆在產品方面透過汽車的客製化及智能服務，例如：智行車聯<sup>15</sup>、智行安全系統<sup>16</sup>，來提升產品競爭力，因應汽車市場逐漸飽和的困境及滿足消費者的各式需求。在價格方面，為了滿足不同客群的消費者，裕隆也發揮擁有多品牌的優勢，打造不同價位的汽車品牌，拓展消費者市場。我們認為裕隆應善用其優勢，將多品牌深入台灣市場，且對於成本及品質的掌控也須進一步提升，才能將公司原有優勢發揮出來。最後藉由五力分析，了解裕隆於汽車產業中來自不同方面或不同產業間對本業的衝擊。

五力分析是用以確定市場中主要的競爭影響力的分析工具，它指的是驅動一個公司在一個行業中的競爭地位的五個重要因素，分別為「新進入者的威脅」、「替代品的威脅」、「買方的議價能力」、「現存廠商間的敵對狀態」及「供應商的議價能力」，透過考慮這五個力量如何影響公司，並透過每個力量的強弱，快速評估公司的力量和在這個行業中獲得持續利潤的能力。

## 五力分析

### 新進入者的威脅

TESLA汽車正式進軍台灣後，電動車市場成長快速，各大車廠也紛紛規劃轉型。

### 替代品的威脅

大眾交通運輸工具便捷，使汽車更加容易被取代，顧客需求多元化。2021與鴻海合資成立「鴻華先進」，進行電動車發表會。

### 買方的議價力

現在消費者能透過網路對性能相似的車進行比價。裕隆研發出一套E化電腦程式及衛星定位，可透過客服中心得到所需的旅遊資訊，還能透過定位系統尋找停車場，面對消費者有多元選擇下，以顧客需要為優先，藉此提升品牌忠誠度。

### 現存廠商之間的敵對狀態

汽車市場目前已飽和且競爭程度高，競爭者勢均力敵。

### 供應商的議價力

關鍵零組件購入主要來自日本日產公司與國內協力廠，裕隆在1957年和日產公司簽訂合約以維持原料穩定，對於此一零組件議價能力相當低；一般零組件，大多為裕隆的衛星公司所供應，大部分皆由裕隆定價，衛星工廠只有配合的份。

<sup>15</sup> 智行車聯系統：可將智慧型手機和車輛相連，透過手機就可以遙控車門上解鎖及遠端定位尋車，也能即時掌握胎壓、電池電壓及續航里程等資訊，並具備車輛拖吊入侵、安全氣囊觸發警示及Nissan 客服中心等多項功能。

<sup>16</sup> 智行安全系統：一種自動駕駛科技，透過雷達感知器辨別前車情況，自動加速或減速，行進間統合預測潛在威脅並主動抑制、建構偵查防護網。

交叉對比五力分析及 SWOT 分析，以威脅的角度來看，裕隆正面臨電車進入市場的威脅，雖然已與鴻海合作準備研發且進攻電車市場，但國外的電車技術仍領先於台灣，我們認為在目前的電車市場裕隆很難迅速佔有一席之地。就優勢而言，裕隆擁有多品牌及自主研發能力，對於現存廠商間的競爭，可透過研發多種車型來加強競爭力，且裕隆有獨立的衛星公司<sup>17</sup>來提供汽車的一般零組件，以提高和其他廠商間的議價能力，使得在成本方面有較佳的掌控力。

綜合上述三種分析，我們能發現裕隆透過拓展成多角化經營的方式，來面對市場上的改變，減少在市場上被取代及淘汰的風險，並對於未來發展方面也配合市場趨勢致力於電車的研發。我們認為裕隆現在必須增加海外市場的曝光度和台灣車市的市占率，使裕隆往後的發展能更加廣泛。



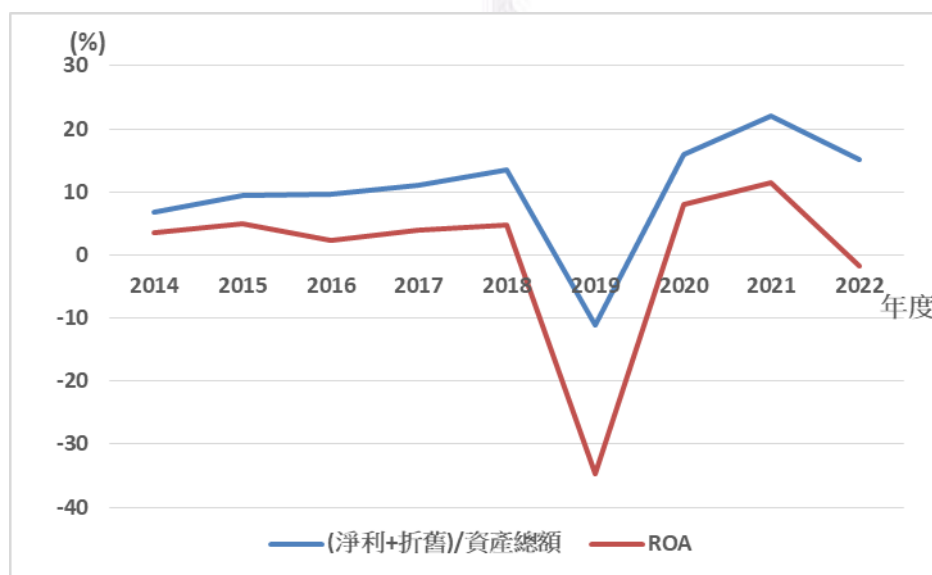
---

<sup>17</sup> 衛星公司：提供零組件的工廠為衛星工廠。這是一種由下游至上游的產業分工體系，中心廠與衛星廠的關係呈現一種母子關係，衛星廠生產零組件交由中心廠將組裝完成，成為最終產品。

## 伍、財務報表分析

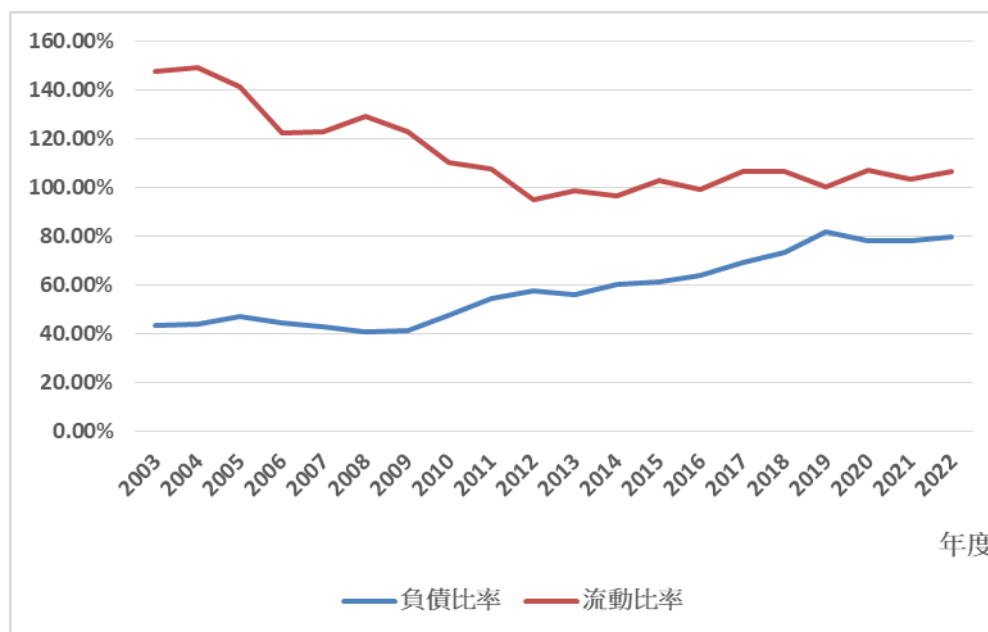
我們將從裕隆第四階段企業再造進行分析，由於此階段經歷多項大決策：「裕隆生活城」開工、與美國通用汽車合資成立「裕隆通用汽車」、創立自主品牌「納智捷」以及董事長更換，且目前裕隆仍處於第四階段企業再造的發展階段，為此我們想分析公司所做的決策是否帶來良好的績效。

其一，我們想先了解裕隆生活城對其公司的影響，裕隆於 2003 年開始規劃，2018 年底生活城開始動工，同年向外舉債來興建裕隆生活城，原規劃為商住混和大樓，後於 2019 年股東會決議商業區變更為只先興建商場、住宅區暫停開工，預計於 2023 年第三季將商場開幕。因裕隆生活城目前尚未開始營利，我們無法得知其收益能力，只能從此固定資產的前期投入進行分析。



首先，我們使用(淨利+折舊)/資產總額及資產報酬率<sup>18</sup>兩項數據來分析興建裕隆生活城是否對於公司淨利有所影響，會使用這兩個比率相互比較是因為新建固定資產會使折舊增加，使企業淨利受影響。由上圖我們可知，兩條曲線呈現正相關，表示興建此固定資產並無直接影響公司收益。由於 2019 年董事長更換，公司由嚴陳莉蓮接手後，進行一系列的整頓，將以往未認列的損失一次性認列，而使其出現一次性鉅額虧損的狀況，導致淨利大幅降低。

<sup>18</sup> 資產報酬率(ROA)：指的是公司在某一段時間裡，公司運用資金和貸款，能創造出多少獲利比率。其公式=稅後淨利/平均總資產\*100%。



由於興建裕隆生活城有向外舉債，因此我們進一步去分析其償債能力，由上圖我們可以發現，負債比率<sup>19</sup>逐漸升高而流動比率逐漸下滑，這表示裕隆的償債能力逐年降低，之後可能會面臨到負債危機。

其二，我們來探討裕隆和美國通用汽車間的關係，裕隆於 2005 年與通用汽車簽署合資公司合約，於同年 7 月合資成立「裕隆通用汽車股份有限公司」，裕隆持股 51%。由下圖可知，2005~2008 年投資收益占比逐年下降，導致投資虧損嚴重，於是裕隆於 2008 年決定以新台幣 1 元買下通用汽車持有的裕隆通用汽車 49%股權，通用汽車撤資，裕隆通用汽車成為裕隆 100%投資的子公司。

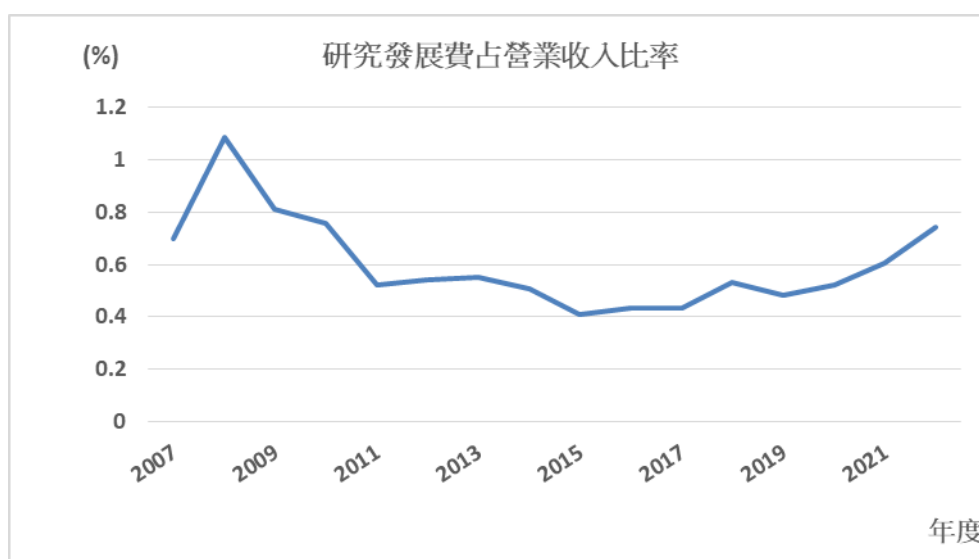


<sup>19</sup> 負債比率：衡量公司償債能力、財務穩定的指標。其公式=總負債/總資產。



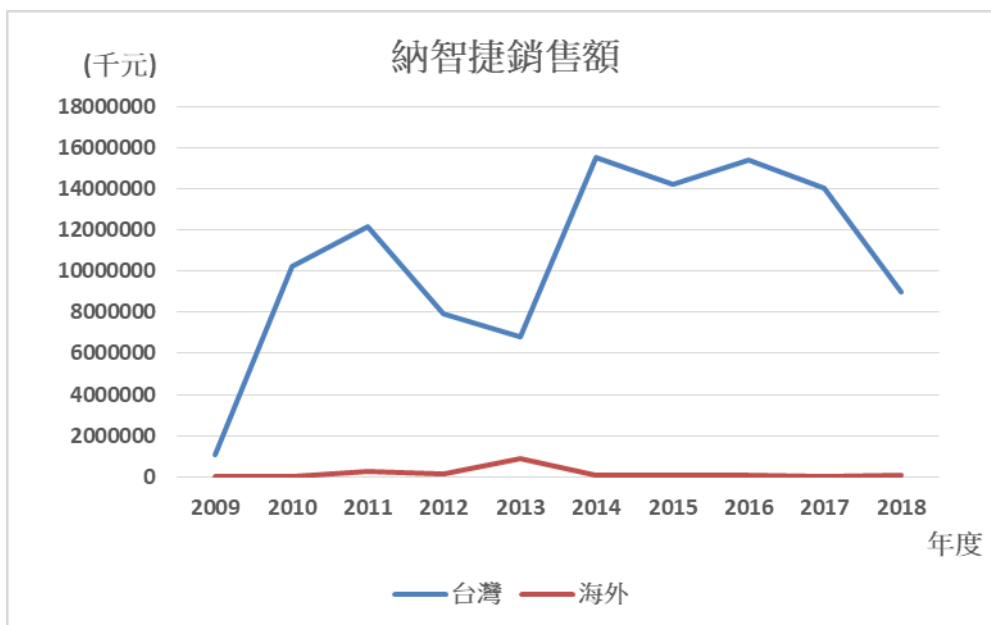
隨著市場的潮流改變、全球金融環境的變革，以及集團著手自主品牌納智捷的規劃，因此裕隆通用於 2012 年結束通用車款銷售之業務，僅保留既有的直營保修體系，提供 Cadillac、Opel 以及 Buick 既有車主的售後相關服務。

其三，裕隆集團自有品牌納智捷於 2006 年開始籌畫，並於 2009 年 9 月發表上市，我們想得知研發自主品牌納智捷對於裕隆而言是否能增加其公司在台灣汽車市場的競爭力，並分析裕隆在前期投入納智捷的研發資金是否有逐年回收且開始獲利。



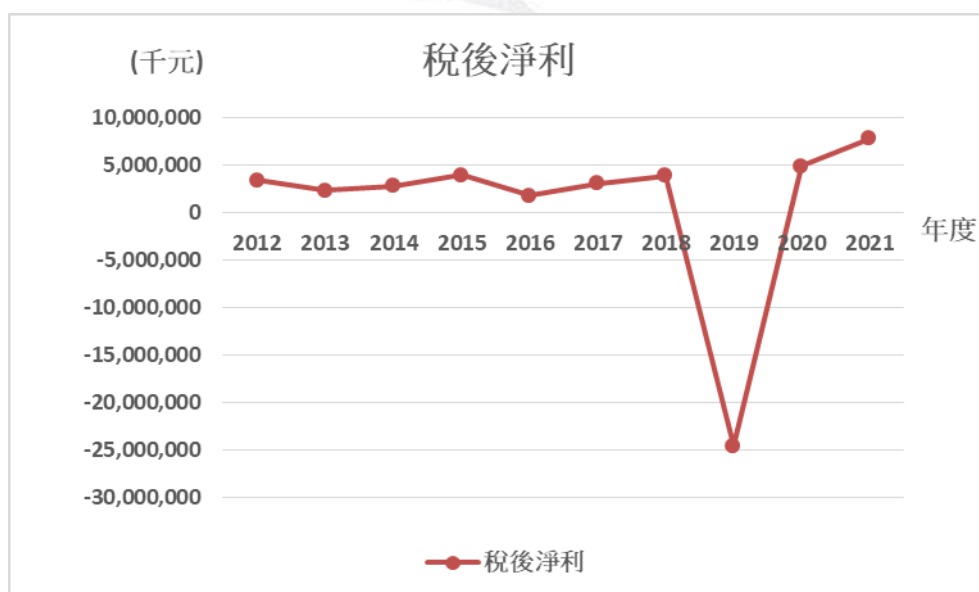
由上圖，我們可以得知裕隆於 2008~2011 年研究發展費用占比逐年下降，並於 2011 年後逐間趨於平穩，是因納智捷於 2009 年 9 月在台灣市場正式上市，對於納智捷所投入的研究發展費用才逐漸下滑。而 2019 年研究發展費用上升，則是因與鴻海集團合作，開始研發電車並積極投入電車市場，以致於研究發展費用再次上升。





我們根據納智捷 2009~2018 年銷售量及納智捷的汽車平均售價來推估其銷售額，發現納智捷的銷售額逐年上升，但主要市場還是侷限於台灣，這對於裕隆想要進攻國外市場是非常不利的。

其四，因 2018 年裕隆進行董事長更換，現任董事長嚴陳莉蓮於 2019 年對公司進行大規模的改組行動，造成裕隆公司 2019 年的盈餘大幅下降。她將公司之前幾年的減損一次認列，導致其他營業成本於 2019 年大幅提升，與 2018 年相比增加 169 億元，其中不動產、廠房及設備減損 63.37 億，無形資產減損 62.46 億。



除了固定資產及無形資產外，公司也針對帳上的應收款項進行整改：應收票據及帳款認列 113.26 億呆帳費用，其他應收款則認列 88.84 億減損損失，由下圖可知，預期信用減損損失於 2019 年大幅提升，其主因為東風裕隆<sup>20</sup>(納智捷) 財務狀況急速惡化，對於東風裕隆的應收款項有無法收回的疑慮，在應收帳款 113.26 億損失中，東風裕隆占 89.57 億，其他應收款部分，也幾乎是東風裕隆的應收款項，其金額為 86.74 億元。



<sup>20</sup> 東風裕隆：裕隆與中國東風汽車合資所成立之公司。2019 年裕隆決定讓其製造停產，2020 年讓庫存車消化完畢後退出大陸市場，2022 年浙江省杭州市中級人民法院裁定同意受理破產重整申請，正式進入破產重整程序，預計重整程序為期半年。

## 陸、結論及建議

透過以上對裕隆經營策略及財務報表的分析，其公司確實在積極邁向多角化經營，除了嘗試開發裕隆生活城外也致力於推廣自有品牌納智捷，但在 SWOT 分析中能發現台灣車市已逐漸飽和且進口車市占率提高，這對於裕隆而言都是不利條件，雖然其公司擁有許多品牌但其海外市場並未成熟，尤其是納智捷，由財報分析可以看出其品牌的海外銷售量占比極低，仍無法達到預期發展。

在裕隆生活城開發上，公司不只以降低發放股利的方式來籌備資金還向外舉債，以致於其債務比率升高，尤其生活城目前並未開始營運，雖說公司預期其能帶來大幅的績效，但是否能因此改善公司財務狀況還仍待觀察。對於裕隆通用汽車的投資方面，在與美國通用汽車合作的三年間虧損巨大後將其買下作為自己的子公司，但終究並未對公司帶來良好的效益，可以說是一項失敗的投資決策。

綜合上述分析與結論，我們建議裕隆在自有品牌的經營上，應加強品牌全球的曝光度且掌握其核心技術，才能使銷量增長為公司帶來正向的影響，另外在拓展其他事業方面，裕隆應檢視自身需求並在投資前思慮周全，才能真正實現多角化經營。最後，與鴻海合作的電車方面，雖然進攻電車市場是目前趨勢，但國外電動車品牌技術已趨於成熟，因此公司須開發更獨特的技術來面對此威脅。

## 柒、參考文獻

1. 裕隆汽車。取自：<https://www.yulon-motor.com.tw/default.aspx>
2. 裕隆汽車。取自：<https://www.yulon-motor.com.tw/company.aspx>
3. 裕隆集團。取自：<http://www.yulon-group.com/index.php>
4. 鴻海科技集團。取自：<https://www.honhai.com/zh-tw/>
5. 公開資訊觀測站。取自：<https://mops.twse.com.tw/mops/web/t146sb05>
6. 交通部公路總局。取自：<https://reurl.cc/4QzVKL>
7. 台灣經濟研究院產經資料庫。取自：<https://tie.tier.org.tw/>
8. 經濟部統計處。取自：<https://dmz26.moea.gov.tw/GA/query/Query.aspx>
9. U-CAR 台灣專業汽車網站。取自：<https://www.u-car.com.tw/>
10. U-CAR 台灣專業汽車網站。取自：<https://news.u-car.com.tw/news/articles>
11. 產業價值鏈資訊平台。取自：<https://ic.tpex.org.tw>
12. 產業價值鏈資訊平台-汽車產業鏈。取自：<https://reurl.cc/1eVNdm>
13. [理財網](#)-財經知識庫。取自：<https://reurl.cc/5Mx9jq>
14. [理財網](#)-ICT 產業。取自：<https://reurl.cc/xlVpvh>
15. 張沼沂，國立交通大學管理學院(管理科學學程)碩士論文《台灣汽車零組件產業競爭優勢與發展趨勢預測》，2005。取自：  
<https://ir.nctu.edu.tw/bitstream/11536/61957/1/250801.pdf>

