

学校编码: 10384

学号: 15520051301494



分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

# 厦门大学

## 硕士学位论文

### C 公司 G 玻璃加工的外包战略研究

#### A Study of G Glass Outsourcing Manufacturing Strategy of C Company

罗 勇

指导教师姓名: 刘震宇 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2010 年 4 月

论文答辩日期: 2010 年 5 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 \_\_\_\_\_

评 阅 人 \_\_\_\_\_

C 公司 G 玻璃加工的外包战略研究

罗 勇

指导教师: 刘震宇 教授

厦门大学

2010年6月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 内容摘要

2008年金融危机的爆发，改变了许多行业和行业中所在的公司，环境的巨大变化使大家开始反思什么样的战略能够使公司既能够保持迅速发展又能够分散风险，灵活应对经济波动甚至危机的影响，保持盈利和持续增长。

本文的研究对象C公司是特殊玻璃和陶瓷材料的全球领导厂商，C公司也同样受到金融危机的巨大影响。本文简要介绍了C公司的基本情况，主要产品；分析了C公司的竞争对手和所处的竞争环境，以及C公司在金融危机背景下遇到的问题与挑战。

作者根据多年的运营管理及供应链管理经验，结合C公司的具体情况，提出C公司可采取外包战略，加快公司发展，应对金融危机。运用五力模型，SWOT分析方法和外包管理的相关理论模型，对C公司采用外包战略进行了研究。

本文应用波特的五力模型，分析了C公司发展的外部环境，行业内的竞争对手，供应商及购买者的议价能力，潜在竞争者的进入能力以及替代品的威胁。研究了外包的理论模型，自制外包的决策模型，外包战略的效益和风险，以及G玻璃产品的外包战略的具体应用。

通过论文的分析和研究，可以看出外包是一项适合公司目前的情况的战略，通过采用外包战略，能够重新配置公司资源，增加公司运营的灵活性，增强差异化的竞争能力。本文还从C公司的G玻璃产品入手，讨论了外包战略的具体应用，对G玻璃的外包进行了深入研究，建立了一个外包战略实施的样本，为公司后续实施外包战略提供参考。

**关键词：**运营战略；外包；供应链

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## ABSTRACT

Global financial crisis start from 2008 change a lot for the economic. Many industries and companies are impacted a lot. Many companies start to look for the strategy with more flexibility and lower risk to deal with the impact of economic cycle or even crisis to keep driving the company growing rapidly and consistently.

Company C is the world leader in specialty glass and ceramics. Company C is also impacted a lot in the crisis. The thesis briefly review the profile and the product family of company C. Analysis the competitors and rivalry environment of company. Identify the issues and the challenges of company C is facing to after financial crisis.

With many years experiences in operation management and supply chain management, base on current situation the author propose to apply outsourcing strategy to help company go through the downturn after crisis.

By using Porter's five-force model, the author analyzes the rivalry, the threat of substitutes, buyer power, supplier power, and barriers to entry of company C. Study the theory of outsourcing and the model of made in house vs. outsourcing, discusses the advantage and risk of outsourcing. Then study the outsourcing strategy application of G glass.

The conclusion of this study is: Outsourcing strategy could be an affective strategy for company C to redeploy the resource, strengthen the flexibility, and enhance the difference-making competition capability.

The thesis uses a real product G glass as an example to study the application of outsourcing manufacturing strategy in detail. Discusses the outsourcing strategy of G glass from strategy define; implement to evaluate in the framework of strategy model. Establish a pilot model of outsourcing strategy application. It can be a good reference for other products outsourcing of company C in the future.

**Keywords: Operation strategy; Outsourcing; Supply Chain**

厦门大学博硕士学位论文摘要库

<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
第一节 问题的提出 .....	1
第二节 研究的目的和意义 .....	2
第三节 论文结构安排 .....	3
第四节 小结 .....	4
<b>第二章 C 公司现状及外部环境分析</b> .....	<b>5</b>
第一节 C 公司简介 .....	5
第二节 C 公司运营环境分析 .....	9
第三节 小结 .....	14
<b>第三章 外包的理论基础</b> .....	<b>15</b>
第一节 外包的定义 .....	15
第二节 自制和外包的决策 .....	17
第三节 外包的效益 .....	18
第四节 外包的风险 .....	19
第五节 小结 .....	23
<b>第四章 G 玻璃产品的外包战略</b> .....	<b>24</b>
第一节 G 玻璃简介 .....	24
第二节 G 玻璃产品战略 .....	25
第三节 G 玻璃外包战略分析 .....	33
第四节 G 玻璃外包战略实施 .....	39
第五节 G 玻璃外包风险控制和外包效果评价 .....	50
第六节 小 结 .....	52
<b>第五章 结论和启示</b> .....	<b>53</b>
<b>参考文献</b> .....	<b>54</b>
<b>后 记</b> .....	<b>56</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

---

**CONTENTS**

<b>Chapter 1 Preface .....</b>	<b>1</b>
1.1 Questions .....	1
1.2 Aim and intent of study.....	2
1.3 The structure of study.....	3
1.4 Summary .....	4
<b>Chapter 2 Profile of Company C&amp;External Environment Analysis.5</b>	
2.1 Brief introduction of company C.....	5
2.2 Analysis of Company C operation environment.....	9
2.3 Summary .....	14
<b>Chapter 3 Basic Theory of Outsourcing.....</b>	<b>15</b>
3.1 Definition of outsourcing .....	15
3.2 In-house vs. Outsourcing decision .....	17
3.3 Advantage of outsourcing.....	18
3.4 Risk of outsourcing .....	19
3.5 Summary .....	23
<b>Chapter 4 G glass Outsourcing Strategy.....</b>	<b>24</b>
4.1 Brief introduction of G glass.....	24
4.2 G glass strategy.....	25
4.3 G glass outsourcing strategy analysis .....	33
4.4 G glass outsourcing strategy implements .....	39
4.5 Risk control& effect evaluation.....	50
4.6 Summary .....	52
<b>Chapter 5 Conclusion.....</b>	<b>53</b>
<b>Reference .....</b>	<b>54</b>
<b>Postscript .....</b>	<b>56</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 问题的提出

C 公司成立于 1851 年，前身是纽约州 C 玻璃厂，经过近 150 年的发展，目前已成为特殊玻璃和陶瓷材料的全球领导厂商。C 公司创造并生产出了众多高科技玻璃和陶瓷产品，并应用于高科技消费电子、汽车排放控制、电信和生命科学领域。2008 年 C 公司年产值 59 亿美元。

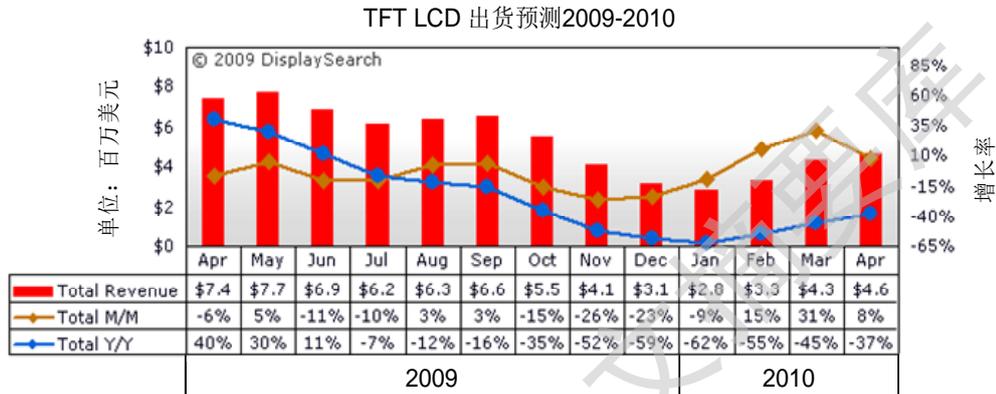
2008 年，由美国的次贷危机引发的金融危机席卷全球，美国经济受到重创。曾经叱咤风云的华尔街五大投资银行成为历史，一批商业银行破产。保险业巨头 AIG、巨型商业银行花旗银行以及房利美和房地美，因美国联邦政府巨额财政救助才免于破产。金融危机也波及实体经济，美国三大汽车巨头深陷泥潭。美国次贷危机引发的全球金融危机，对世界经济的影响深远且复杂。除了美国之外，受金融危机的影响，欧洲日本等发达国家也步美国后尘也进入衰退。预计从衰退走上复苏之路，至少要等到 2010 年的下半年以后。

在全球金融危机的巨大冲击下，C 公司也无法幸免。受到金融危机的影响，公司业务下滑，08 年公司实行紧缩，在全球范围内裁员，停止加薪；暂停部分研发项目；关闭美国的部分工厂；卖出一部分非核心业务回笼资金；暂停部分熔炉生产，缩减产能，避免库存过多并维持产品价格。紧缩行动的及时进行使支出大大减少，同时，迅速有效的重组使公司获得了充足的现金，帮助公司得以渡过难关。

金融危机的影响面广，持续时间长。各个行业均受到不同程度的影响，C 公司的最大的市场-LCD 液晶面板市场受到经济不景气的影响十分严重。消费者信心不足，消费趋于谨慎，面板厂商纷纷推迟新一代生产线的投资。2008 年市场一路下滑，2009 年虽有缓慢回升，但幅度较小，预计市场将在 2010 年回到 2008 年的水平，与此同时，市场存在的不定因素很多，如面板厂商的库存及开工情况，低迷的经济可能促使面板厂商调整库存和生产策略，减低库存并加大停工范围，加剧市场低迷。

DisplaySearch 的一项市场预测表明,作为 C 公司主要市场的 LCD 面板市场将持续低迷,直到 2010 年才能回复到 2008 年水平。为应对金融危机及后续的经济增长趋缓的影响, C 公司需要采取应对措施,使公司继续保持稳定的增长。

图 1-1: TFT-LCD 市场预测



来源: DisplaySearch, [www.DisplaySearch.com](http://www.DisplaySearch.com), Peter. E. Makin, 2009.

管理学大师彼得·德鲁克认为:“任何企业中仅做后台支持而不创造营业额的工作都应该外包出去,任何不提供向高级发展机会的活动与业务也应该采取外包形式。” 20 世纪 90 年代中期以来,在信息技术革命、经济全球化以及国际市场竞争加剧的共同推动下,企业外包在世界范围内蓬勃发展。2003 年全球外包市场规模达到了 5.1 万亿美元,预计到 2010 年,全球外包市场将达到 20 万亿美元。目前,外包已成为经济全球化的一种新标志和国际产业转移的新兴主流方式。

作为 C 公司而言,如果能够采取外包战略,将非核心业务外包出去,势必能够使公司更加专注于公司的核心业务,降低成本,增强公司的核心竞争能力。同时,通过采取外包战略,增加灵活性,加快市场反应速度,增强公司应对危机的能力。

## 第二节 研究的目的和意义

金融危机对世界经济带来了巨大冲击,各行各业都受到不同程度的影响。处于全球经济大背景下的每一个公司,其所处的竞争环境都发生了巨大变化。对于 C 公司来说,其外部运营环境也发生了巨大变化。公司应如何看待金融危

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.

厦门大学博硕士论文摘要库