

学校编码: 10384

学 号: X2008155048



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

探索中国配套代工企业的未来之路

——金威达加工厂的案例研究

Exploration of the Future for Chinese Outsourcing Business

——Study of JWD Case

廖金廷

指导教师姓名: 朱平辉 教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2011年10月

论文答辩时间: 2011年12月

学位授予日期: 2011年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2011年10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

摘要

金融危机以来，大量代工企业经营困难，金威达加工厂（以下简称 JWD）同样如此。本论文研究 JWD 脱离经营困境的解决办法。一定意义上来说，传统代工是企业初期发家的成功模式，代工业务是未来企业成长的阻碍模式。

本论文的理论基础是：介观商业模式理论，产业转移理论，微笑曲线理论，人口红利理论。介观商业模式理论引用厦门大学翁君奕教授的研究成果；产业转移理论，参考哈佛大学麦克·波特教授的研究结论；微笑曲线理论，借用宏碁集团创始人施振荣的理论，结合郎咸平教授的产业链“6+1”理论；人口红利理论参考了易富贤《谁挥霍了我们的“人口红利”》中的结论。

本论文引用 JWD 相关的数据，包括代工营业额，人员比例，品检工资，厦门 CPI，2005 年以来人民币升值，JWD 用电电费价格，JWD 订单产品毛利，JWD 税前盈亏平衡点，JWD 逐年利润递减情形等，通过比较分析，揭示 JWD 经营逐渐陷入被动过程。

本论文为了研究的方便，假设 JWD 内部管理合理，运用相关理论分析 JWD 为什么会陷入经营困境，再用翁君奕教授的商业模式改善思路，结合 JWD 实际情况，尝试为 JWD 未来持续经营提供参考意见，得出结论是：长期来看，代工企业需要拥有自身产品，进行销售，走出自主经营的道路。

JWD 只是中国万千代工企业中的一员，其他代工企业都会面临同样地问题。因此，代工企业在作代工业务的同时，应该积极积累财务资本，向委托代工的品牌企业学习，共同成长，走出拥有自主产品，进行自主经营的道路。

代工企业走上自主经营之路一定有很多困难，但必须要走，才能实现永续经营，基业长青。

关键词：商业模式，代工，自主经营

Abstract

Since the 2008 Financial Crisis, many outsourcing enterprises don't operate well, JWD is the same as them. The paper studies the business models of a mall outsourcing plant named JWD. Traditional outsourcing should be a good start for an enterprise, but not be a good future.

The basic theories for this paper include four parts. One is business models between microscopic and macroscopic, one is industrial transfer, one is smiling curve, the other one is population bonus.

The paper quotes JWD's operating data, including the annual outsourcing income, staff ratio, monthly salary of inspectors, the yearly CPI at Xiamen, the RMB's exchange rate, the yearly JWD's electric power price, JWD's product margin, JWD's break-even point. After comparing and analysing these data, we can understand how JWD loses.

Assuming JWD's inside management is qualified, we discuss why JWD has loss by relevant theories, then give JWD some suggestions. We will suggest JWD advance its business models to own itself's products and to sale its products independently.

Lots of Chinese outsourcing enterprises face the same problems as JWD. We also suggest them to learn more industrial experience, accumulate more wealth, obtain more market's information. They must have their own products, sale their own products to direct consumers or direct distributors. They should have independent operation.

Only in this way, outsourcing plants would survive forever and operate well. It will be uneasy, but have to.

Key words: Business Models, Outsourcing, Independent Operation

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究目的和意义	1
第二节 研究问题和思路	2
第二章 相关理论回顾	6
第一节 商业模式理论	6
第二节 产业转移理论	10
第三节 微笑曲线理论	15
第四节 人口红利理论	16
第三章 JWD 经营过程中的优劣势	19
第一节 JWD 厂简介	19
第二节 配套代工商业模式下的优劣势	22
第三节 配套代工商业模式下的劣势	23
第四章 JWD 运营分析	29
第一节 JWD 提升内部管理	29
第二节 JWD 的盈亏平衡管制	30
第五章 JWD 未来之路探讨	36
第一节 理论诊断 JWD 的经营处境	36
第二节 创新商业模式	39
第六章 结论建议	45
参考文献	47
致 谢	48

Contents

Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Study intention	1
Section 2 Study method	2
Chapter 2 Relevant theories review	6
Section 1 Business Models theory	6
Section 2 Industrial Transfer theory	10
Section 3 Smiling Curve theory	15
Section 4 Population Bonus theory	16
Chapter 3 JWD's advantages and disadvantages	19
Section 1 Brief introduction of JWD	19
Section 2 JWD's advantages	22
Section 3 JWD's disadvantages	23
Chapter 4 Operation analysis for JWD	29
Section 1 Promote inside management	29
Section 2 Control break-even point	30
Chapter 5 Explore JWD's future	36
Section 1 Diagnosis JWD's situation	36
Section 2 Start innovation of Business Models	39
Chapter 6 Conclusion and suggestion	45
Refernced literatures	47
Express thanks	48

图目录

图 1: 商业模式: 子环境间相互影响的企业经营全景	7
图 2: 商业模式创意构思流程图	10
图 3: 钻石模型	11
图 4: 20 世纪下半叶劳动密集型产业转移主要对象国家 (地区) 的变化	13
图 5: 微笑曲线	15
图 6: JWD 业务流程图	21
图 7: JWD 代工业务年营业额图	22
图 8: JWD 人员构成图	23
图 9: 厦门月最低工资变化	26
图 10: JWD 品检人员工资推移图	27
图 11: JWD 用电单价变化	27
图 12: 厦门地区 CPI 变化	28
图 13: JWD 盈亏平衡分析	32
图 14: JWD 常见加工产品单天毛利图	34
图 15: 商业模式中的内部构造与客户界面相互关系	40

表目录

表 1: 各核心界面的价值主张和价值支撑对应组合	9
表 2: 2006 年以来各年首末月美元兑人民币(中间价)表	24
表 3: JWD 常见加工产品单价	30
表 4: JWD 常见产品直接成本表	31
表 5: JWD 常见产品毛利表	33
表 6: JWD 年收益	35

第一章 绪论

本论文通过探讨金威达加工厂（以下简称 JWD）商业模式改善，寻求代工企业发展的未来之路，其结论和建议除给 JWD 自身应用之外，也可以为千千万万类似 JWD 的代工企业提供参考。

为了研究的方便，本论文假设宏观层面的措施，政府会自行依据其决策模式进行合理的决断，采取合理的措施，维护企业所处市场的经营环境趋于合理。因此不去探讨政府应该如何作为才能帮助上 JWD。

为了研究的方便，本论文同时假设 JWD 内部管理会不断进行改善和提高，趋近合理，因此不去探讨 JWD 应该在诸如人力资源管理、生产运作管理等内部管理方面内容。

本论文不从全面分析的角度，只从宏观与微观之间的“介观”，从企业内部管理与外部管理的结合之处，从商业模式改善的角度探讨 JWD 未来发展之路。

第一节 研究目的和意义

近 30 年来，随着世界经济快速发展，社会分工进一步加剧，许多企业，特别是国际大型企业已逐渐意识到，如果将自己的一些核心业务外包给专业的企业来做，集中有限资源在自己的核心业务上，会比产供销全部自己做带来的效益更大而且大大降低了企业经营风险，因此市场上出现了一批以专业代工为主的企业，他们不经营自己的品牌，专门为品牌商提供专业的服务，主要以加工制造为主。

成功的代工企业结合了具有优势的生产要素，包括高素质的、廉价的而且大量供应的劳动力，低廉的土地和足以配套支撑的基础设施等自然资源，优惠的税收商务环境和友善的当地地政府支持，加上完善的内部管理，才能迅速发展壮大。20 世纪 90 年代以来，大量中小型代工企业在中国各地，尤其是东部沿海地区成功崛起。凭借大量从农村转移出来的廉价劳动力资

源优势，代工企业尽享中国的人口红利，在不同的制造领域各领风骚。近年来台湾鸿海集团依靠代工知名品牌电脑、手机，做得风生水起，一度成为商业奇迹。

随着时间推移，代工企业都会面临所处经营环境发生变化，原来各项处于优势的生产要素，其优势慢慢消减，甚至丧失。进入 21 世纪，中国自东向西开始了产业转移，从东部沿海地区向中西部地区转移。加上随着中国社会发展，人口红利逐步消减，原本代工企业的好日子慢慢消失。不少代工企业因此陷入困境。即使独步天下的鸿海集团，2010 年一度面临劳动力成本急剧上升的压力，出现连续 10 几起员工跳楼自残的经营被动。众多中小企业在优势丧失后，经营陷入被动，甚至可能从此被迫结束营业。

本论文尝试以厦门一家微型代工企业为例，利用钻石模型理论、微笑曲线理论、人口红利理论，分析 JWD 的运营情况，探讨中国代工企业成功经营需要依赖的前提条件，探讨中国代工企业代工模式的局限性。运用商务模式改善理论，探索中国代工企业如何突破经营困境，走上永续经营之路。

本论文通过研究，揭示代工企业在劳动力成本等优势逐渐消减后，在代工模式本来就获利低下的局面下，必然进一步压缩获利空间，遇到经营瓶颈和风险。提出代工企业应该未雨绸缪，提早应对，及时拥有自身产品，进行自主销售，从只进行产业链中的加工制造环节提升到完整拥有产业链的研发、制造和销售环节。

本论文的结论建议为 JWD 提供改善的商业模式，同时为万千中国代工企业经营者提供参考。

第二节 研究问题和思路

一、研究的问题

本论文以厦门一家微型配套代工企业金威达加工厂（以下简称 JWD）为研究对象。JWD 创业之初经历一段相对顺利的经营蜜月，之后各项成本不断上升，盈利越来越少，逐渐失去经营优势，慢慢陷入经营被动。JWD 需要思考改善对策。

探索企业管理改善，可以从企业内外部着手，从不同角度研究企业保持盈利的方法和途径。

企业内部管理改善，通常也叫练内功，挖掘企业内部潜力，属于较微观的层面。企业通过改善内部运作，通过采取各项可行的措施，提高效率，降低成本，适应不同的经营环境，保持盈利，保持竞争优势。

企业外部管理改善，包括企业所处市场的环境改善，属于较宏观的层面。企业所处地区的政府降低税负，减轻企业的税费支出；政府采取合适的措施，保持该地区物价稳定，各项基础资源如电力、土地价格稳定，维持企业的支出费用稳定；政府采取合理措施，维持劳动力有效供给，使得人口红利持续产生，维持企业持续获利等等。总之宏观经济面上，政府采取减税等办法，维持企业支出稳定甚至减轻企业负担，保持企业盈利等。

在宏观与微观之间，在内部管理与外部管理之间，即当事企业和客户之间，当事企业把握话语权，通过谈判，提高产品或服务的销售价格，把刚性上涨的成本转嫁给客户，保持企业盈利，也是一个办法。

为了研究的方便，本论文假设宏观层面的措施，政府会自行依据其决策模式进行合理的决断，采取合理的措施，维护企业所处市场的经营环境趋于合理。因此不去探讨政府应该如何作为才能帮助上 JWD。

为了研究的方便，本论文同时假设 JWD 内部管理会不断进行改善和提高，趋近合理，因此不去探讨 JWD 如何在诸如人力资源管理、生产运作管理等内部管理方面内容。

本论文不从全面分析的角度，只从宏观与微观之间的“介观”，从企业内部管理与外部管理的结合之处，从商业模式改善的角度探讨 JWD 未来发展之路。

二、构建相关的理论基础

本论文选取翁君奕教授的介观商业模式理论，产业转移理论（包含哈佛大学麦克·波特教授的钻石模型理论），宏碁创始人施振荣的微笑曲线理论，人口红利理论作为理论基础。借助前人的研究成果，更好地更快地揭示问题的实质和分析诊断相关问题，找寻像 JWD 这一类代工企业的管理改善思路。

介观商业模式理论。商业模式介于宏观和微观之间，“商业模式既不是

研究各个要素的具体形态，又不是把所有界面和内部构造作为一个整体来研究其与外部环境的关系，因而既不涉及微观层面又没有进入宏观视野。介观商业模式把核心界面的要素形态组合作为研究对象并试图发现不同组合的新特性，因而具有了类似介观及纳米材料那样的研究价值。”（此观点摘自翁君奕教授《商务模式创新：企业经营魔方的旋启》）介观商业模式理论，提供商业模式改善创新的流程模型。本论文汲取此理论营养，运用此理论分析 JWD 现有商业模式，探索 JWD 新的商业模式，在 JWD 内部构造界面和客户界面之间，探讨 JWD 价值主张、价值支撑和价值回报之间的最佳组合，找寻 JWD 未来之路。介观商业模式理论是本论文最核心的理论依据。

产业转移理论-波特钻石模型理论。钻石模型充分揭示了产业在不同国家或地区之间转移的动力来源，揭示了中国大量代工企业产生的原因，以及这些代工企业成功经营的基础前提。钻石模型理论解释 JWD 作为代工企业生存的重要前提是劳动力成本优势。

微笑曲线理论。微笑曲线理论表明，每一个产业都有一条附加价值线，产业链中的研发环节和销售环节占据产业链中的高利润，而产业链中的制造环节获得低利润。微笑曲线理论解释 JWD 作为代工企业，获得产业链中的低利润，生存空间受压制。

人口红利理论。人口红利理论揭示人口红利的产生和消失原因，揭示一个国家地区劳动力成本优势的产生和消减情形。人口红利理论揭示 JWD 劳动力成本消减的原因，揭示未来 JWD 难以再获得劳动力成本优势。

三、研究思路

本论文循着 JWD 作为代工企业成立后具有的优劣势和和运作过程中各项成本不断刚性上升，每年获利不断减少，遇到经营被动作具体的分析阐述。

JWD 作为代工企业具有的优势，包括订单取得较为便利，管理成本较为低下等。JWD 作为代工企业具有的劣势，包括订单增长受到委托企业限制，订单价格没有提升，员工招募变得困难，人工成本上涨，用电成本上涨等。JWD 总体成本不断上涨，原有优势快速丧失，陷入经营被动。

在分析 JWD 的运作情形后，利用产业转移理论-钻石模型理论、微笑曲线理论、人口红利理论分析、诊断，得出结论，JWD 的各项成本上升是刚性的，经营优势消减丧失是不可逆转的。运用介观商业模式理论，寻找 JWD 内部构造界面与客户界面的价值主张、价值支撑和价值回报的最佳组合，最后得出可供 JWD 采取的商业模式方案，形成研究结论和建议：即做好财务方面积累，及早拥有自身卫浴产品，自主进行卫浴产品的研发和市场开拓，走上自主经营的道路。

第二章 相关理论回顾

任何有成效的实践都离不开理论的指导。理论源于实践,经过前人提炼,最终反过来指导实践。本章将以商业模式理论、产业转移理论-钻石模型理论、微笑曲线理论、人口红利理论为主构建本论文的理论基础,为进一步的探索研究提供理论指导。

第一节 商业模式理论

一、商业模式定义

商业模式(Business Models)也称为商务模式、业务模式、业务模型、商务模型或经营模式。

哈佛商学院教授克莱顿·克里斯滕森对商业模式有一个经典定义:商业模式就是如何创造和传递客户价值和公司价值的系统。它包括四个环节:客户价值主张、赢利模式、关键资源和关键流程。包括四点:第一,你能给客户带来什么价值?第二,给客户带来价值之后你怎么赚钱?第三,你有什么资源和能力实现前两点?第四,你如何来实现前两点?分解展开之后,商业模式就是如何赚钱:1. 谁付你钱—客户; 2. 给客户啥好处—价值; 3. 如何让客户掏钱—营销; 4. 你如何将价值送达客户—渠道; 5. 你如何做—主要任务; 6. 你缺少什么—资源; 7. 谁能帮助你—合作伙伴; 8. 你有多少种赚钱方式—产品线; 9. 你需要花费才能赚到钱—成本结构。

二、商业模式的本质

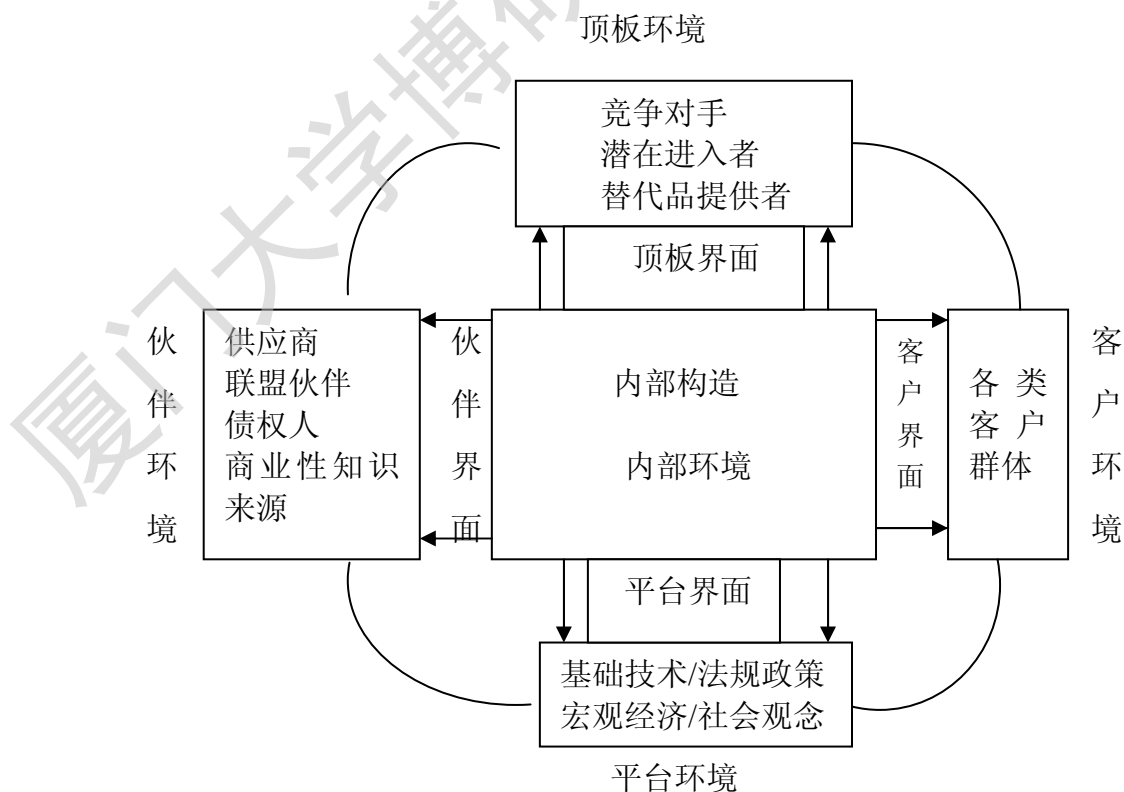
商业模式的本质是企业的经营方式,它使得企业能够为客户、员工、供应商以及股东提供价值。商业模式的核心是价值,企业通过好的商业模式获得利益,并且通过它提升核心竞争力,促进自身的发展。企业经营活动围绕为客户创造价值中心点,通过满足客户价值内容为自身获得利益。

三、介观商业模式

厦门大学管理学院教授翁君奕 2004 年提出了介观商业模式，即介于宏观和微观的介观层面，“商业模式既不是研究各个要素的具体形态，又不是把所有界面和内部构造作为一个整体来研究其与外部环境的关系，因而既不涉及微观层面又没有进入宏观视野。介观商业模式把核心界面的要素形态组合作为研究对象并试图发现不同组合的新特性，因而具有了类似介观及纳米材料那样的研究价值。

翁教授将企业经营界面分为平台界面、客户界面、伙伴界面、顶板界面以及内部构造五部分，它们之间相互影响，如图 1。其中客户界面、内部构造和伙伴界面统一称为核心界面。核心界面分为价值对象、价值内容、价值提交和价值回收四个环节。核心界面三方面组成三维坐标，四个环节不同形态组合成三维空间坐标下的图像，得到各种商业模型原型。通过分析得到的各个商业模型，可以进行商业模式的创新。

图 1：商业模式：子环境间相互影响的企业经营全景



资料来源：翁君奕

四、商业模式创新

按照翁君奕教授研究结论：随着竞争的加剧，新兴产业需要找到最佳匹配的商务模式才能盈利，传统产业需要更新过时的商务模式才能重新获得竞争力。商务模式创新已成为企业竞争的核心领域。

商业模式创新的构思框架由价值主张、价值支撑和价值保持三个概念组成。

价值主张是指客户界面、内部构造和伙伴界面中那些能够为客户创造价值并最终为企业带来显著价值的关键要素形态组合。所谓关键要素形态，是指客户界面、内部构造和伙伴界面中能为不同的价值对象满足需要的企业活动及其结果。价值主张包括两部分，一是由于关键要素形态组合来指明能够发掘或创造价值的部位，另一是明确在这些部位发掘或创造价值所采取的方式。

价值支撑是价值主张的实现手段，是一个活动及活动组合的过程。价值支撑可以随着每一个界面的价值对象、价值内容、价值提交和价值回收面变化。价值支撑包括两部分，一是有关键活动及其组合指明能够支撑价值创造和发掘的部位，另一是明确这些部位支撑价值挖掘的方式。

价值保持是价值保障活动。其目的是保持企业的独特竞争优势，实现企业价值的持续性增长。价值保持的要素形态包括企业的核心能力、独特资源、产业地位、竞争对手策略、政府政策等一些抽象的因素。

价值转移是指随着时间的推移，原有的价值主张已经失去意义而将出现的价值流失，以及为此提出新的价值主张、价值支撑并加以实施的商业模式转型时机级活动。价值转移和产品、产品的生命周期息息相关。

客户界面、内部构造和伙伴界面三个核心界面的价值主张和价值支撑对应组合如表 1。

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 for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库