

学校编码: 10384
学号: 17920071150640



分类号 _____ 密级 _____
UDC _____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

S 公司电子商务模式研究

The Research of E-Business Model in S Company

郑定予

指导教师姓名: 郭霖 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2009 年 08 月

论文答辩时间: 2009 年 09 月

学位授予日期:

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2009 年 8 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

随着信息技术的发展, 电子商务以其不受物理时空限制, 实现全球范围内信息资源共享的优势, 极大地影响着世界各国企业的商务运作模式。与传统商务模式相比, 它极大地增加了商业机会、降低了交易成本、提高了贸易效率。从而增强了企业的竞争力和应变能力, 它是获得竞争优势的全新手段, 也是未来商贸业务运作的主要方式。在当前世界经济不景气、需求萎缩的大背景下, 电子商务更是成为企业拓展渠道, 提高竞争力的一个重要途径。

本文以从事服装出口贸易的 S 公司为中心案例, 以 Hamermesh, Marshall 和 Pirmohamed (2002) 的商务模式分析框架作为理论依据, 从价值链入手, 首先通过对 S 公司现有商务模式的分析, 找出公司在经营发展过程中的优势和存在的问题。接着对公司所处的外部环境进行分析, 结合其自身条件, 揭示其发展电子商务的机会和必要性。提出 S 公司需要在现有模式基础上进行商务模式创新, 发展 B2B, B2C 的组合电子商务的战略设想。运用上述商务模式分析模型, 主要从收入来源、成本驱动两个方面考量新模式将给 S 公司带来的改变。同时指出初期投资规模和新模式成功关键要素, 最后为 S 公司给出实施建议。

希望通过本论文的写作, 在研究个案开展电子商务的动机和过程基础上, 为国内相似企业在现阶段应对严峻形势, 选择适合自身情况、促进企业发展的电子商务模式提供参考和借鉴。

关键词: 商务模式; 电子商务; B2B; B2C

Abstract

With the development of information technology, EC (Electronic-Commerce) breaks the limitations of time and space to achieve a global advantage for sharing information resources, which greatly affects business operating modes of enterprises worldwide. Compared with the traditional business model, it greatly increases the business opportunities, reduces transaction costs and improves trade efficiency. It also enhances the competitiveness and adaptability of enterprises. In one word, EC is not only a brand-new means of acquiring competitive advantages, but also the main mode for future business. Nowadays, an unprecedented external demand shock, stemming from rare synchronous recessions in the developed world, has devastated the export-led Chinese growth machine. Under this background, enterprises have to try their best to survive from the recession. EC has become an important way to expand and enhance competitiveness.

This article focuses on the case study of S company, which engaged in garment export. It starts with the analysis of S company's value chain. Then the company's business model is well analyzed and evaluated using the analytical framework of business model from Hamermesh, Marshall, and Pirmohamed, so as to identify the advantages and problems. The internal and external environment the company facing reveal the opportunities and necessity of developing e-commerce. Thus, a combined B2B & B2C e-business model based on existing business model was created according to all the analysis results. Finally, the business model analysis framework is used again to evaluate the new model and pointed out the initial investment size and critical success factors. Implementation suggestions are given in the end.

This article intends to provide a reference for similar enterprises to develop e-business model in the near future.

Key Words: Business Model; E-business; B2B; B2C

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究内容和意义	2
第三节 研究方法及论文框架	3
第二章 商务模式及相关理论综述	4
第一节 商务模式理论综述	4
第二节 商务模式分析模型	7
第三节 电子商务及其特征	9
第三章 S 公司经营现状分析	15
第一节 S 公司概况	15
第二节 S 公司现有商务模式分析	17
第四章 S 公司发展的机会与挑战	32
第一节 S 公司的外部环境分析	32
第二节 S 公司内部优势分析	41
第三节 S 公司所面临的机会与挑战	43
第四节 S 公司发展电子商务的设想	45
第五章 S 公司电子商务模式分析	48
第一节 收入来源	48
第二节 成本结构	52
第三节 投资规模	54
第四节 关键成功要素	57
第五节 实施建议	58
第六章 结 论	62
第一节 研究的主要结论	62
第二节 研究的不足之处	63
参考文献	64
致 谢	66

Contents

Chapter 1: Introduction	1
Section 1: Research Background	1
Section 2: Contents and Significance of this Study	2
Section 3: Methods and Framework of this Study	3
Chapter 2: Theory of Business Model	4
Section 1: Review of Business Model Theory	4
Section 2: The Framework of Business model analysis	6
Section 3: E-Business and its Characters	9
Chapter 3: S company's Operating Status	15
Section 1: S company Profile	15
Section 2: S company's Business Model analysis	17
Chapter 4: The Chance and Challenges	32
Section 1: External Environment Analysis	32
Section 2: Internal Advantage Analysis	41
Section 3: The Chance and Challenges	43
Section 4: The E-Business Strategy	45
Chapter 5: E-Business Model Analysis for S Ltd	48
Section 1: Revenue Sources	48
Section 2: Cost Structure	52
Section 3: Investment Size	54
Section 4: Critical Success Factors	57
Section 5: Implementation Suggestion	58
Chapter 6: Conclusions	62
Section 1: Conclusions	62
Section 2: Inadequacies	63
References	64
Acknowledgement	66

第一章 绪论

第一节 研究背景

服装纺织业是一个每年为中国提供 9% 以上 GDP 和 25% 以上外汇收入的支柱产业，中国纺织服装出口额占世界纺织服装出口总额的 1/5。全世界每 3 件服装，其中就有 1 件来自于中国生产^①。当前由于国际金融危机的影响，导致了二战以来最严重的一次世界经济衰退，发达国家居民对衣着类的消费增幅减弱甚至出现了负增长，对我国的服装出口造成直接影响。据海关总署公布的数据显示，2009 年上半年，全国出口总额 5215.3 亿美元，比去年同期下降 21.8%。其中服装及衣着附件出口 458.6 亿美元，下降 8.5%。面对日益变化的经济形势，诸如，人民币升值，全球经济增长放缓引发的需求减弱，东南亚等新兴加工贸易产业基地的竞争参与等，众多服装出口企业面临前所未有的挑战。国外客户对于产品价格，品质，服务的要求越来越高，过去仅依靠几台电脑，几个业务员，利用信息不对称赚取差价，获得高额回报的商业模式已无法适应今天的行业变化和发展。近几年，广大服装企业尝试了各种方式，试图有效拓展业务，提高企业适应市场变化和参与市场竞争的能力，在日益激烈的竞争中寻求生存发展之道。

随着信息技术的发展，特别是以互联网 (Internet) 为核心的网络技术的发明与广泛应用，社会进入网络经济时代。电子商务以其不受物理时空的限制，实现全球范围内的信息资源共享的优势，受到广泛的关注，在商贸领域引发一场交易方式的革命。在西方发达国家，电子商务的应用较为普及。在中国，电子商务发展也十分迅速，2008 年中国 B2B 电子商务市场交易规模达 2.96 万亿元，年同比增长 39.4%^②。

在国际纺织服装领域，跨国公司、批发零售商已不同程度地应用电子商务。而对中国服装企业而言，电子商务还处于初级阶段。金融危机的影响，促使企业开始尝试利用电子商务发展新的渠道拓展新业务，加强与顾客和供应商的沟通，从而提高效率、降低成本。但不同企业尝试开展电子商务活动层次和模式各不相

^① 资料来源：国际服装网. 中国服装有多大份额. [EB] <http://www.ccpittex.com/fzxx/gnzx/28846.html>

^② 资料来源：艾瑞咨询：2008 年中国 B2B 行业年度数据发布 [EB]
<http://news.iresearch.cn/Zt/89408.shtml>

同，可谓各显神通，没有定式，也呈现了不同的运用效果。在目前条件下，企业以何种商务模式开展电子商务活动适合企业自身的发展，已成为企业界和广大学者研究的热点。

福州 S 国际贸易有限公司（以下简称 S 公司）是一家专业从事劳保服、防护服、防寒雨衣，功能休闲服以及工业手套的生产和出口的工贸一体化私营企业，经过几年的飞速发展已形成一定规模。面对多变的市场形势，客户日益严格的采购要求，公司在渠道拓展，内部管理方面遭遇发展瓶颈。2009 年上半年销售业绩由于金融危机的影响，比去年同期大幅缩水了 50%，降幅高于同行业的平均水平。该如何有效维护客户，拓宽销售渠道，降低运营风险成为摆在 S 公司高层面前，急需解决的问题。

本文将以 S 公司作为研究对象，分析其在成长过程中遇到的问题和面临的机会，找到以电子商务为途径，解决问题的方法，构建该公司的电子商务模式，提出实施建议。

第二节 研究内容和意义

一、研究内容

本论文将重点回答以下几个问题：

- 1、何谓商务模式？何谓电子商务模式？电子商务模式区别于传统模式，能为企业带来哪些优势？
- 2、S 公司现有的商务模式存在什么问题？在当前形势下，S 公司将要面对怎样的机会与挑战？在商务模式上要如何进行战略转型？
- 3、怎样的电子商务模式适合 S 公司当前的发展水平？新模式的运行能为 S 公司带来何种改变？新模式成功的关键在哪里？

二、研究意义

目前，我国中小企业已达 4200 万户（包括个体工商户），占企业总数的 99% 以上，吸纳了 75% 左右的城镇人口和农村转移劳动力就业，对 GDP 的贡献率超过

60%，对税收的贡献率超过 50%，成为我国经济、社会发展中的重要力量^①。而全国 8 万多家服装企业也多以中小企业形式存在^②。本文旨在通过对个案在开展电子商务动机和过程的分析，为国内相似企业在现阶段应对严峻形势，选择适合自身情况、促进企业发展的电子商务模式提供参考和借鉴。

第三节 研究方法及论文框架

本文主要运用 Hamermesh, Marshall 和 Pirmohamed (2002) 的商务模式分析框架作为理论依据，从价值链入手，通过对 S 公司的现有商务模式的分析，找出公司在经营过程中的内部优势和存在的问题。同时对公司所处的宏观环境作 PEST 分析，并运用 SWOT 分析工具总结 S 公司面临的机遇与挑战，自身的优势和劣势。根据实际发展阶段，提出 S 公司需要在现有模式基础上进行商务模式创新，发展 B2B, B2C 组合电子商务的战略设想。再次运用上述商务模式分析模型，从收入来源、成本驱动两个方面考量新模式将给 S 公司带来的改变。同时指出初期投资规模和新模式成功关键要素，并给出一些实施建议。

全文一共分为 6 章。

第一章绪论，介绍本论文的研究背景，研究内容和意义，论文将要使用的研究方法以及论文的结构。

第二章为商务模式及相关理论综述。将对商务模式、电子商务模式的概念和内涵做简要概述，并介绍电子商务模式区别于传统模式的特点，及其为企业带来的好处，为后续的研究提供理论基础。

第三章 S 公司经营现状分析。从价值链出发，通过运用商务模式分析模型，对 S 公司现有商务模式进行分析，找出其问题所在。

第四章 S 公司发展的机会与挑战。在对 S 公司外部环境和内部优势的 analysis 的基础上，运用 SWOT 分析总结其当前发展所面临的机会与挑战，提出 S 公司发展组合电子商务的构想。

第五章 S 公司电子商务模式分析。将针对第四章提出的电子商务战略构想，再次运用商务模式分析模型对其预期效果进行论证，给出实施建议。

第六章总结论文研究的主要结论和不足之处。

^① 资料来源：中小企业成为扩大就业主渠道[J]. 助推中小企业发展，2009，第 6 期：4

^② 资料来源：中国纺织服装信息商务中心.我国服装企业总数超过 8 万[EB]. <http://www.icctcc.com/8432.html>, 2008-3-5

第二章 商务模式及相关理论综述

第一节 商务模式理论综述

一、商务模式概念

商务模式 (Business Model) 是近年来人们听得最多的商业术语之一。关于它的定义形形色色, 角度各异, 不同的专家、学者和企业有不同的看法。

Porter (2001) 从企业战略的角度来看电子商务模式, 认为它是关于一个企业如何经营业务和产生收益的宽泛的概念^[1]。Timmers (1998) 是最早研究商务模式的学者之一, 他的创造性工作的重要意义在于, 指出商务模式是一个复杂的包含多方面内容复合概念, 是由产品、服务和信息流组成的体系结构, 描述了各种商业活动的参与者以及他们所扮演的角色, 以及这些参与者潜在利益和最后的收益来源^[2]。与他相类似的, Weil 和 Vitale (2001) 把商务模式描述为在一个公司的消费者、联盟、供应商之间识别产品流、信息流、货币流和参与者主要利益的角色和关系^[3]。Chesbrough (2002) 认为, 一个商务模式应该体现以下功能: ①明确为用户创造的价值; ②明确市场细分, 即目标顾客群体; ③明确公司内部价值链结构; ④在明确公司内部价值链结构的基础上评价本企业的成本结构和利润能力; ⑤分析竞争态势, 定义公司的竞争者及潜在竞争者; ⑥制定竞争战略, 并藉此获得和保持竞争优势^[4]。翁君奕 (2004) 提出商务模式的概念是将客户界面、内部构造和伙伴界面称为核心界面, 其要素形态的有意义的组合构成商务模式; 将平台界面和顶板界面称为关联界面, 其中的顶板界面反映竞争对手、替代品提供商等, 而平台界面反映基础技术、法规政策、宏观经济、社会观念等, 注意到了电子商务模式持续演进的背景知识^[5]。

一些学者从系统的方面考虑商务模式。Amit 和 Zott (2001) 提供了一个以网络为中心的方法。他们描述商务模式是一种事务组成要素的体系结构配置, 它被设计用于充分利用商业机会。他们的框架描述了由公司、供应商、候补者和客户所组成的网络运作事务的方式^[6]。

另一些学者从企业运作的角度考虑商务模式。Applegate (2001) 认为, 商务

模式是复杂商业的描述,通过商务模式能够研究商业的结构和各结构性元素之间关系,以及商业如何响应现实世界^[7]。

还有很多学者在定义中考虑了财务的因素。Hawkins (2001) 描述商务模式是商业企业和它在市场中提供的产品或服务之间的商务关系他认为商务模式是一种构造各种成本和收入流的方式,在基于产生的收入能够支撑自己的意义上,使得商业变得可生存^[8]。Rappa (2002) 认为从根本上说,商务模式是一种商业运作的方法,通过这样的运作方法,企业能够生存,即产生收入。他将商务模式描述为,清楚说明一个公司如何通过价值链定位赚钱^[9]。

虽然以上观点表述有所不同,但归根结底,都揭示了商务模式就是关于做什么,如何做以及怎样赚钱的问题。商务模式的本质是企业一定的市场条件下不断探索不断积累形成的相对稳定的经营形式,它并不只存在于企业内部,而是涵盖了影响企业运营的外部因素,如顾客和供应商。成功的商务模式具有与众不同的形态和独特的核心竞争力,形成一个有机的经营系统。企业的商务模式的创新贯穿于企业经营的整个过程,贯穿于企业资源开发、研发模式、制造方式、营销体系、市场流通等各个环节,也就是说在企业经营的每一个环节上的创新都可能变成一种成功的商务模式,即企业获取利润的方式。商务模式反映的应该是围绕着管理方方面面的系统的思想。

二、商务模式的内涵

根据商务模式的定义,在参考前人研究成果的基础上,笔者对商务模式的内涵总结认为:

1、商务模式具有整体性

从商务模式的形式及构成上看,商务模式必须是一个有机整体,有一定结构,而不仅仅是一个单一的组成因素;同时商务模式的组成部分之间必须有内在联系,这个内在联系把各组成部分有机地关联起来,使它们互相支持,共同作用,形成一个良性的循环^[10]。

2、商务模式是企业进行价值创造的核心逻辑

持续不断地向顾客、股东、员工等利益相关人提供价值是企业维持生存和发展的最基本保证。企业在竞争环境中,通过发现商业机会、开发未被满足的需求,

创新地运用一些运作模式，从而确立新的竞争优势地位，实现价值创造，获得企业的超额利润。企业经营的各个组成部分之间，形成了以某种价值创造为目的的机构系统，这些组成部分需要按照一定的逻辑关系有机地连接起来，才能顺利地实现企业价值创造的目的。商务模式正是企业进行价值创造的载体，它必须依靠自身的架构来实现企业的价值创造，这个结构体现了企业进行价值创造的合理性和可实现性，是一个逻辑结构^[10]。

3、基于价值链设计利润获取模式

在迈克尔·波特（1997）提出的价值链分析中指出，价值链各个环节对于利润的贡献有所差异。其中与商务模式变革最为密切的几个关键的价值链环节，是生产、产品定位、组合、收入模式、销售渠道、技术、交易模式、售后服务等^[15]。企业应将自己摆放在最有利的市场地位，掌握关键资源与关键能力，以获得更多的利润。收入模式是构建和促进商务模式成功的保障。一个完整商务模式需要能清楚陈述成本与收入结构以及计划实现的利润目标，并且让股东知道未来投资可能回收的方式。

4、构建产业网络的竞争合作关系以形成优势

在众多竞争者的市场和产业网络中，供应商、顾客、周边配套厂商、竞争者与企业所形成的关系，将可能严重影响创新计划与利润实现。因此在设计商务模式的时候，需要先清楚认识这些潜在竞合者，一方面采取策略联盟手段建立伙伴关系；另一方面采取专注策略，依据自身的核心能力寻求最佳的定位，以求在价值网络中构建有利于创造竞争优势与实现利益的竞合关系^[10]。

总之，商务模式是一种企业创造利润的思维方式。虽然有许多不同的创造利润方式，但每个企业最终只会从中选择一种方式，而企业的主打思维架构将是决定商务模式的主要因素。由于未来环境的不确定性，和市场信息无法充分获取，没有一个商务模式能确保实现未来利润，也没有所谓最佳的商务模式。因此，商务模式是一个“动态发展的创新过程”，企业在设计与执行的时候，要根据环境的变动，保持高度弹性。

第二节 商务模式分析模型

基于商务模式对于一个企业发展及盈利的重要性，不同学者对其构成提出了不同的分析方法，本文将引用 Richard G. Hamermesh, Paul W. Marshall 和 Taz Pirmohamed (2002) 在“Note on Business Model Analysis for the Entrepreneur”一文中所提到的商务模式分析框架作为分析依据。文章认为，每个企业都必须意识到特定的商业决定以及相关的交易行为都会引起商务模式的变革，一般而言，这些商业决定和交易行为对企业的影响会体现在收入来源，成本驱动，投资规模和成功关键因素四个方面。而对一个企业商务模式的分析也从这四个方面入手^[1]。

一、收入来源 (Revenue Sources)

所有由商务模式产生的收入来源被分为四种不同的类型：

1、单一收入来源 (Single stream)：企业仅依靠某一主要的产品或服务获得收入。

2、多样性收入来源 (Multiple streams)：企业通过提供不同的产品或服务获得收入，每项收入都足够多且对利润有一定的影响。

3、相互依存型 (Interdependent)：企业通过销售一种或几种产品或服务，从而刺激其他相关产品或服务的销售，获得收入。例如销售剃刀和刀片。

4、损失型 (Loss leader)：企业的收入构成中并非每一项收入都是盈利的。也存在一项或几项收入处于亏损的状态，以带动或者刺激其他产品的销售。而整个收入是有利可图的。

通过对收入进行细分，深入了解一个企业的收入从哪里来（诸如，销售、服务、广告等）？每项收入的多少对总收益的影响，需要多长时间获得一项收入，以及每项收入的增长速度如何，是否存在增长障碍等问题，由此洞察商务模式中影响收入的决定性因素。

二、成本驱动 (Cost Drivers)

成本驱动是指任何会影响到总成本的因素。一般而言，成本会随着时间以及产出的变化而变化。具体来说，一个公司的成本结构主要由四种主要的成本组成。

1、固定成本 (Fixed): 不会随着产出量的改变而改变的成本类型。

2、半可变成本 (Semi-Variable): 既包含了可变成本和固定成本的那一类成本类型, 即随着量的变化, 会出现一定变化趋势, 但不是与产量变化呈一定的比例关系。

3、可变成本 (Variable): 随产量变化而相应变化的成本类型。

4、非再生成本 (Non-recurring): 在公司的成本结构中非常规出现的成本类型。例如购买地产设备等。

通过对总成本构成中不同成本类型的细分, 找出影响总成本的关键因素, 即成本驱动。了解成本的多少, 在总成本构成中的重要性, 以及成本驱动是否随着时间推移发生改变等相关信息。

三、投资规模 (Investment Size)

投资规模是指使公司获得正现金流所需要的资金规模。一个商务模式的投资规模与许多因素有关, 包括收入来源, 成本驱动, 关键成功要素等。通过对投资规模的分析, 我们可以了解驱动一个商务模型所需要的资金规模, 维持这个模式运转的资源多少, 在哪些时点需要资金, 这些资金的投入能否产生一个切实可行的商业实体。比如, 投资回收期的长短, 正现金流出现的时点, 什么时候可以达到盈亏平衡点。到达盈亏平衡点后, 收入的变化情况。

四、关键成功因素 (Critical Success Factors)

关键成功要素是指一个公司为了可持续经营并保持盈利所必须具有的经营策略或能力。因此, 一个成功的商务模式不仅需要切实可行的模式创新概念, 也包括一系列可操作的经营策略。

企业家需要考察哪些关键要素对最终获得利润目标有决定性的影响? 哪些因素是最难于执行的, 它们是否会随着时间的推移而改变?

五、商务模式分析框架

基于以上四个方面, 可以总结出分析商务模式的基本框架:

首先, 测定公司的现实的收入以及现金流入的时间点。分解收入数据, 直至

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.

厦门大学博硕士学位论文摘要库