

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2012156243

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

S 集团商业模式研究

The Business Model of S Company

许建忠

指导教师姓名: 郭朝阳教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2013 年 2 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席:

评阅人:

2013 年 2 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): 许建忠

2013年2月20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）：许建忠

2013 年 2 月 20 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘 要

创新是企业生存和发展的动力。虽然企业的技术创新很重要，但企业的商业模式创新对企业的发展更重要。纵观全球，许多成功的企业往往不是因为通过技术创新，其产品的顾客价值优势有唯一性实现的，而他们的成功主要依赖于对商业模式的创新。

商业模式研究是一个复杂的系统问题，它几乎涉及到企业经营活动中的各个环节，为了达到研究为实践服务的目的。本文在商业模式理论研究的基础上，对当前我国医疗行业不利于医疗器械产品普及推广的情况进行了分析；对 S 集团医疗器械产品进行了分析；通过对商业模式的创新解决产品不能在市场上普及推广的问题。

通过对 S 集团商业模式创新过程研究作者认为，企业内部资源对企业发展很重要，但企业的资源是有限的，有限的企业资源推动企业发展是有限的。研究认为，用企业内部有限的资源整合企业以外的社会资源，可以促进企业的快速发展；企业产品在不利于普及推广的市场环境下，可以优化商务内容来规避不利于产品普及推广的问题；为防止竞争对手复制和模仿，企业要用战略资源给竞争对手设置利润屏障，以实现企业稳定高速的发展。

通过对 S 集团商业模式创新过程研究，人们认识到，系统复杂的商业模式创新问题，可以归结为：①企业内、外资源整合的问题；②商务内容改变的问题；③给竞争对手设置利润屏障的问题。通过解决以上 3 个问题，企业可以获得成功有效、适合企业快速发展的商业模式。为了让研究具有现实意义，作者设计了商业模式创新模型以供大家借鉴。

关键词：整合资源； 优化内容； 利润屏障

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Innovation is the driving force for enterprises to survive and develop. Although technological innovation is very important, that of business model is more important for development. Throughout the world, many successful companies success chiefly depends on the innovation on business model other than technology for the advantages of the customer value of their products have the uniqueness to realize.

Business model research is a complex system problem, involving almost all links of the business operation, in order to achieve the purpose of study serving for practice. This paper analyzed the existing unfavorable factors for China's medical industry to popularize and promote medical device products based on the theoretical study of business models, analyzed S Group's medical device products and solved the problem that products fail to be popularized and promoted on the market through business model innovation.

Through a study on the process of S Group's business model innovation, the author believed that internal resources are very important for enterprise development, but enterprise resources are limited, which will be limited to promote the development of enterprises. The study suggested that integrating social resources outside enterprise with enterprise limited internal resources was able to promote the rapid development of an enterprise; when market environment was adverse to the popularization and promotion of enterprise products, problem could be evaded through optimizing the business content; to prevent competitors from copying and imitating, enterprises should use strategic resources to set profit barriers to competitors, so as to achieve corporate stable high-speed development.

Through the study of S Group's business model innovation process, it is recognized that the complex business model innovation issues of system can be concluded as: 1. the problem of enterprise internal and external resources integration; 2. the problem of business content change; 3. the problem of setting profit barriers to competitors. By addressing these three issues, enterprises can obtain successful and effective business model for rapid development. To achieve practical significance of

the research, the author designed a business model innovation pattern for everyone's consideration.

Keywords: Resources Integration; Content Optimizing, Profit Barrier

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究的背景与动机	1
1.2 研究思路	2
2 本研究的理论依据	3
2.1 商业模式	3
2.1.1 商业模式的定义	3
2.1.2 商业模式的构成要素	11
3 医疗器械行业概况	17
3.1 中国医疗器械市场在全球的地位	17
3.2 中国医疗器械行业发展概况	18
3.2.1 行业发展迅速	18
3.2.2 行业两级分化趋势明显	18
3.3 中国医疗器械进出口情况	19
3.4 中国医疗器械市场需求概况	20
3.4.1 市场潜力巨大	20
3.4.2 医疗设备采购以政府集中采购为主	20
3.4.3 高低端产品需求差异化	21
3.4.4 农村常规医疗器械市场需求快速释放	21
4 S 集团产品分析	23
4.1 集团介绍	23
4.2 智能型中药熏蒸汽自控治疗仪产品创新过程	23
4.2.1 当前国内外医疗现状	23
4.2.2 产品背景	23
4.2.2.1 疗效不显著	24
4.2.2.2 操作使用不方便	24
4.2.2.3 人体许多部位治疗受到局限	24

4.3 产品创新	24
4.3.1 价值驱动产品创新	24
4.3.2 未来产品概念问卷	25
4.3.3 整合企业内外资源	25
4.3.4 创新产品	25
4.4 产品盈利存在的问题	26
4.4.1 市场环境的问题	26
4.4.2 企业内部资源的问题	26
4.4.3 竞争对手的问题	26
5 S 集团商业模式设计	28
5.1 原商业模式存在的问题	28
5.1.1 产品顾客价值高不等于市场就能接受和普及推广	29
5.1.2 产品易被竞争对手复制模仿	29
5.1.3 有限的企业资源影响企业发展	29
5.2 战略	29
5.3 价值驱动	30
5.4 核心战略	31
5.4.1 企业的经营使命	31
5.4.2 产品及市场范围	31
5.4.3 产品和同类产品差异化基础	32
5.5 战略性资源	33
5.5.1 核心能力	33
5.5.1.1 基于整合协调观的核心能力	33
5.5.1.2 基于文化观的核心能力	34
5.5.1.3 基于资源观的核心能力	34
5.5.1.4 基于技术观的核心能力	34
5.5.1.5 基于系统观的核心能力	35
5.5.2 战略性资产	35
5.5.2.1 顾客资产	36

5.5.2.2 渠道资产	36
5.5.2.3. 投入要素资产	37
5.5.2.4 过程资产	37
5.5.2.5 市场信息资产	38
5.5.3 核心流程	38
5.5.3.1 渠道开发流程	38
5.5.3.2 新产品开发流程	38
5.6 顾客界面	38
5.6.1 履行与支持	39
5.6.2 信息与洞察力	40
5.6.3 关系动态	40
5.6.4 价格结构	40
5.7 价值网络	40
5.7.1 价值网络的特质	40
5.7.1.1 顾客需求为中心	40
5.7.1.2 高度协作	40
5.7.1.3 快速反应	40
5.7.1.4 低成本	41
5.7.2 企业在价值网络中的位置	41
5.8 结论	42
5.8.1 异质且不可流动的资源	43
5.8.1.1 通过整合社会上的资源来弥补企业内部资源的不足	43
5.8.1.2 价值性	43
5.8.1.3 稀少性	43
5.8.1.4 不完全可模仿	44
5.8.1.5 不可替代性	44
5.8.2 适应环境	44
5.8.3 盈利方式	44
5.8.4 获取租金价值资源	44

5.8.5 设置利润屏障	45
5.8.6 结论要点	45
5.8.7 当前情况	45
6 结论与展望	46
6.1 论文的主要成果	46
6.1.1 商业模式分析	46
6.1.2 医疗器械行业分析	46
6.1.3 S 集团产品商业模式构建	47
6.2 成果应用扩展	47
6.3 进一步研究方向	47
6.3.1 商业模式构成要素之间的关系问题	47
6.3.2 其他问题	48
参考文献.....	49
致 谢	52

1 绪 论

1.1 研究的背景与动机

随着国家对医疗卫生事业投入的增加,国内各项医疗卫生条件得到了大幅改善,尽管我国的医疗卫生事业取得了十分巨大的成就,但在一些主要指标上与发达国家相比,仍有较大差距,中国医疗机构的整体医疗装备水平还很低,在全国基层医疗卫生机构的医疗器械和设备中,约 15%是 20 世纪 70 年代前后的产品,60%是上世纪 80 年代中期以前的产品,它们更新换代的过程是一个需求释放的过程,将会保证未来 10 年甚至更长一段时间中国医疗器械市场的快速增长。

而与此同时,随着人民物质生活水平的提高,健康问题得到越来越多人的关注,据国家统计局年鉴表明,近 10 年来城镇居民人均医疗保健支出为各类消费增幅之首。

国家“十二五”规划指出:“……推进重大科学技术突破……在现代农业、装备制造、生态环保、能源资源、信息网络、新型材料、公共安全和健康等领域取得新突破……支持中医药事业发展,坚持中西医并重,发展中医医疗和预防保健服务,推进中医药继承与创新,重视民族医药发展。”

目前国内外医疗界普遍存在治疗落后现象,临床上许多疾病可以通过科学的方法诊断出来,并有对应的治疗手段,但缺乏有效的治疗手段。据医学权威人士透露,目前临床上有效的治疗手段不到 30%,大部分疾病不是治好的,而是靠人体自身的免疫力自身条件自我康复的。就连病毒性感冒这样的小病,到目前为止,世界上还未找到对付感冒病毒的有效药物。虽然,此病临床疗效不佳,但经过一段时间,人体会自然康复,临床上许多疾病都是这样的一个康复过程。

医疗器械行业是一个多学科交叉、知识密集、资金密集型的高技术产业,进入门槛较高,但可复制性又很强。据 2011 年度统计,现在国内 1、2、3 类医疗器械生产厂家超过 50,000 家,同类型产品少则十几家,多则数百家。

综上所述,持续增长的国民经济、人们日益增涨的医疗卫生服务需求和国家“十二五”规划,为中医医疗器械的发展提供了强有力的市场需求保障。而愈演

愈烈的市场竞争制约了众多企业快速发展。作为医疗器械生产商，要在未来的发展道路上独树一帜。开创适合自身发展，却不易被竞争对手复制和模仿的商业模式，尤为重要。

1.2 研究思路

清楚的逻辑结构有助于我们对商业模式这个看似简单实则复杂的命题增加认识。本文首先从商业模式的概念定义出发，在总结过去研究成果的基础上，提出了商业模式的概念，从三个方向定义了商业模式的内涵。

然后，作者通过分析医疗器械产业的宏观环境和行业特点，证明其广阔的发展空间。从产品特点、应用范围等因素，展示 S 集团主打产品的特色，为后来分析打下基础。

进而，根据过去商业模式理论框架和主打产品特点，设计一套竞争对手难以复制、模仿，又可持续发展的商业模式和配套的管理措施。

最后，总结本文研究成果，对下一步研究进行展望。

2 本研究的理论依据

2.1 商业模式

2.1.1 商业模式的定义

新经济的出现加剧了市场竞争，也激发了企业的商业模式创新活动，1997年，美国专利局共收到了927份商业模式专利申请，而这一数字在2001年攀升至8700份。2003年，美国专利局共收到了6000份商业模式专利申请。为了帮助管理人员成功地运用这一概念，我们应当给商业模式做出定义，并且需要说明商业模式的结构以及商业模式的创新等问题。因此，本文以下各章讨论的内容是针对任何一类企业组织的，是组织运作过程的普遍性、广义性和一般规律性的商业模式问题，而不仅仅局限在以互联网企业为代表的新经济产业中，因为处于市场经济背景下的任何一个企业组织，其内部都存在着某种商业模式。

当前，无论是在理论界还是在实际工作中，对“商业模式”、“商业运作模式”或“商务模式”(Business Model)的理解一直存在着不同的看法，甚至其叫法也不相同。但是，任何一个组织，无论是否涉及商业领域，都存在着一个模式问题。一般来说，人们往往比较熟悉营利性企业组织的模式，习惯于将其称为商业模式，或者称为经营模式、商务模式、赢利模式。而对非营利性组织来说，虽然也存在着运作模式，但由于其运作的目的是非营利性的，因而可以称为组织的业务运作模式(Organizational Activity Model)。对于企业组织而言，商业模式并不仅仅代表一种经营思想、价值观念或者某种营销创新思路，而是一种经营创新思想的具体实现形式，是一套经营机制，强调的是企业组织内部各组之间的有机联系，这就需要落实到“如何运作”上，这样一来就把商业模式的内容和范围更加具体化，而不局限在对各种商业模式名词的解释上，这也使本文的研究更加具有逻辑性、系统性、实用性。

然而，在对商业模式的理解方面，管理学家们和实际工作者却有不同的见解。有的认为商业模式就是战略，认为商业模式创新就是一种战略变革；有的认为商业模式是企业经营的突破和创新；有的认为商业模式是组织资源的运用和价值创

造；有的认为商业模式就是企业如何在其经营价值链中的定位；还有的从价值创造的角度理解商业模式就是企业经营活动的价值增值。追溯商业模式相关理论研究，我们发现，(1)美国著名管理学家彼得·德鲁克(Drucker, 1994)最早将其称为组织的或公司的经营理论(Business Theory)。加拿大著名管理学家(2)亨利·明兹伯格(Mintzberg, 1994)把企业组织的商业模式称为“战略思想”，他指出：“与战略规划截然不同，战略思想是综合性的，它包含直觉和创造精神。战略思想的成果是企业的一个整体的概貌，一个愿景目标的不太精确的阐述。”

从某种意义上讲，管理学家们所描述的商业模式比较符合(3)加里·哈默尔和 C.K. 普拉哈拉德(Gary Hamel & C.K. Prahalad, 1989)所说的企业“战略意象”(Strategic Intent)。哈默尔和普拉哈拉德认为，战略一成不变的危险性比实力雄厚的竞争对手还要大。他们通过对世界上成功企业的考察后指出，战略不应该是一种规划，因为成功企业不是规划出来的，战略在本质上应该是一种意象，它是企业渴望得到的远大前程和领先地位。战略意象往往超越于现有资源和能力之上，这就要求企业必须更加具有创造力，能够最大限度地利用现有资源和能力实现战略意象。从这个意义上说，企业经营的实质是突破和创新，而不是守旧和模仿，企业商业模式要以比竞争者更快的速度来创新，要根据企业现有优势来创建未来的竞争优势。欧洲电子政府研究中心(Unite-Government European Commission)(4)主任保罗·提姆斯(Timmers, 1998)则从三个方面定义商业模式：(1)产品、服务和信息流的体系结构，包括各种商业行为人和它们的角色的描述。(2)各种商业角色的潜在利益的描述。(3)收入来源的描述。提姆斯还认为，商业模式本身并不解释怎样实现商业运作，评估商业的生存能力需要知道公司的营销策略，包括：构建竞争优势，确定市场定位，确定销售组合，制定产品市场策略。因此在商业模式之上，提姆斯又提出了“营销模式(marketing models)”的概念。国外有的学者在分析互联网企业的商业模式基础上，提出了商业模式的分类，如美国密歇根大学商学院(The University of Michigan Business School)公司战略学助理教授(5)阿兰·阿福亚赫博士和瑞士洛桑联邦科技学院(Swiss Federal Institute of Technology, Lausanne)科技管理学助理教授克里斯多夫·L. 图西博士(Afuah & Tucci, 2000)在《互联网商业模式与战略：理论和案例》一书中，提出了商业模式的分类学(Taxonomy of Business Models)，他们认为，应当把

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