

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2009156125

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

哈亚东方食品有限公司商务模式创新研究

Haya East Foodstuff Co. Ltd Business Model
Innovation Research

牟晓霞

指导教师姓名: 翁君奕教授

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):

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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘 要

本文以山东哈亚东方食品有限公司（下称：哈亚东方）面临国际市场萎缩，出口政策调整，行业竞争加剧的生存危机为背景，以翁君奕教授的商务模式创新理论为依据，以笔者对脱水蔬菜行业的实际经验和体验为题材，着重描述了哈亚东方在新形势下的商务模式创新。

通过对哈亚东方现行的商务模式存在的问题分析，以及企业面临的挑战和企业的发展愿景的阐述，归纳出哈亚东方商务模式创新的动因；通过对哈亚东方商务模式创新环境的分析，提出问题并逐一找出解决问题的方案；最终，本文以打造哈亚东方创国内畅销的安全食品品牌为新的价值主张，以伙伴界面的战略联盟为价值支撑，以防范自身漏洞和竞争策略为价值保持，建构起企业商务模式创新的完整构架，也建构起企业的品牌优势。

本文分为四章。

第一章提出论文研究的背景、意义、目的；研究的内容和方法以及论文的基本架构。

第二章对现行的商务模式分析，阐述哈亚东方面临的挑战和发展愿景，归纳出哈亚东方商务模式创新的动因。

第三章对哈亚东方商务模式创新的环境做分析并找出解决问题的办法。

第四章探讨了哈亚东方商务模式创新的方向，提出哈亚东方商务模式创新的价值主张，价值支撑和价值保持，最后还做出商务模式创新后的绩效预测。

关键词：脱水蔬菜 商务模式 创新

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

This thesis is based on Haya East Foodstuff Co., Ltd. (hereinafter referred to as: Haya East) facing international market shrinking, export policy adjustment, industry competition crisis as a background, using business model innovation theory of Professor WengJunYi as the basis, taking dehydration vegetable industry's practical experience and experience of Author as the theme, emphatically describing Haya East business model innovation under the new situation.

Through analyzing the problems of the current business model of Haya East, and explaining the challenges, development vision of the enterprise, summarizing the reasons of business model innovation of Haya East. Through analyzing the environment of business model innovation, finding out the solutions to solve the problems; in the end, this thesis holds best-selling domestic security food brand into a new value proposition, holds strategic alliance in partner interface as value support, to prevent own vulnerability and competition strategy as value maintain, constructs a complete framework of enterprise business model innovation, also sets up enterprise brand advantage.

This thesis is divided into four chapters.

The first chapter proposed thesis research background, significance, purpose; Research content and methods and the basic framework.

The second chapter is analyzing current business model, explaining the challenges and the development vision, inducing the reasons of business model innovation.

The third chapter is analyzing business model innovation environment and finding out solutions.

The fourth chapter is a discussion of Haya East business model innovation direction, proposing the business model innovation value proposition, value maintain and value support. In the end, making the performance of the business model innovation predictions.

Key words: Dehydration vegetable, business model, innovation.

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目录

第一章 导论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究目的和意义	3
第三节 国内外文献综述	4
第四节 研究内容和方法	11
第五节 论文的构架设计和需要说明的问题	13
第二章 哈亚东方商务模式创新的动因	15
第一节 哈亚东方简介	15
第二节 哈亚东方现行商务模式分析	19
第三节 哈亚东方面临的挑战和发展愿景	25
第三章 哈亚东方商务模式创新的环境分析	28
第一节 平台环境分析	28
第二节 客户环境分析	35
第三节 伙伴环境分析	38
第四节 内部环境分析	42
第五节 顶板环境分析	42
第四章 哈亚东方商务模式创新的方案设计和绩效预测	44
第一节 哈亚东方商务模式创新方向	44
第二节 哈亚东方商务模式创新的价值主张、价值支撑和价值保持	44
第二节 哈亚东方商务模式创新比较	49
第三节 哈亚东方商务模式创新的绩效预测	50
结 束 语	53
参 考 文 献	54
致 谢	55

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 导论

第一节 研究背景

一、 研究背景

随着人们生活节奏的不断加快和生活水平的不断提高,新鲜蔬菜已经不能充分满足人们的生活需要。由于能够满足人们在淡季或者不适合大面积种植的区域食用需求,便于贮存和运输且保持着原有色泽和营养成分的脱水蔬菜越来越多地进入我们的生活。

我国蔬菜资源丰富,品种繁多,给脱水蔬菜的生产提供了充分的资源。我国的脱水蔬菜工厂化生产的历史虽然不长,但总体规模逐步扩大,产量迅速增加,脱水蔬菜的出口得到了飞速发展。我国的脱水蔬菜加工企业分布范围广,全国各省、自治区、直辖市都有脱水蔬菜加工企业,但企业规模、效益却差异很大,其中规模大、效益好、带动性强的龙头企业主要分布在山东,辽宁,浙江,福建等沿海地区。这些地区的企业依靠外向型经济,产品以出口为主,企业规模大、设备先进、生产规范、产品质量高,因此,获得了较好的经济效益。特别是山东省,脱水蔬菜出口量占全国的 1/3,效益好的企业主要是出口型企业或依托贸易公司进行生产的企业,其特点是基本都通过了 ISO9000(2000)、HACCP 或绿色食品的认证、生产管理规范、卫生条件好、农药残留量和产品质量都符合出口要求。日本是最大的脱水蔬菜进口国,我国的脱水蔬菜在日本市场的占有率已达 45%;欧美及东南亚市场也占有相当大的比例。

然而我国脱水蔬菜工业的国际市场受到内外部重大影响因素冲击,诸如:脱水蔬菜进口国设置种种的安全壁垒、国家对脱水蔬菜出口退税政策的取消及降低、外汇汇率的波动、欧美经济危机,出口业务出现萎缩。脱水蔬菜企业要持续发展,就要深入研究这些问题,找出可靠的解决办法。

商务模式(Business Models)又译为商业模式、经营模式或业务模式,是企业界非常流行的术语,其最基本的含义是经营企业的方式或方法。从源头上看,商务模式作为一个专用术语出现在管理领域的文献中大约是在 20 世纪 70

年代中期。Konczal 和 Dottore 在讨论数据和流程的建模时，首先使用了 Business Models 这个术语。此后，在信息管理领域，商务模式被应用在信息系统的总体规划中，用以描述支持企业日常事务的信息系统的结构，即描述信息系统的各个组成部分及其相互联系，对企业的流程、任务、数据和通讯进行建模。20 世纪 80 年代，商务模式的概念开始出现在反映 IT 行业动态的文献中，而直到互联网在 20 世纪 90 年代中期形成并成为企业的电子商务平台之后，商务模式才作为企业界的时髦术语开始流行并逐步引起理论界的关注，但是此时的商务模式的内涵已经悄然发生了变化，即从信息管理领域扩展到了企业管理领域的更广阔的空间。

受到内部资源和外部环境的影响，脱水蔬菜行业商务模式创新发展相对缓慢，在当前的形式下，脱水蔬菜企业进行商务模式改革和创新是中国企业生存和发展的必由之路。本文拟通过对山东哈亚东方食品有限公司现有商务模式的研究，挖掘哈亚东方发展的新利润区，提出哈亚东方在保持出口业务稳定增长的同时开拓国内市场，以向客户提供安全放心的食品，打造国内畅销的安全食品品牌的新价值主张，以伙伴界面的战略联盟为价值支撑，以防范自身漏洞和竞争策略为价值保持，以阶段性推进和完善为价值转换，建构起企业商务模式创新的完整构架，也建构起企业的品牌优势。

二、研究问题

- 1、分析哈亚东方现行的商务模式及存在的问题。
- 2、哈亚东方面临哪些挑战？
- 3、分析哈亚东方商务模式创新环境。
- 4、哈亚东方商务模式的创新设计。
- 5、创新的商务模式能给哈亚东方带来什么样的绩效？

第二节 研究目的和意义

一、研究目的

随着国内外环境的变化，外向型脱水蔬菜企业的生存环境越来越恶劣，必将进行商务模式改进。本文以哈亚东方如何面对在产品市场萎缩，企业自身增长乏力的复杂环境下再创新的利润增长点为商务模式创新视角，结合产业链中的价值点与商务模式创新理论有机结合建立起哈亚东方的商务模式创新基本框架，然后引入商务模式创新的几方面主要内容。

1、在经济学和管理学理论的指导下，明确哈亚东方商务模式的特征和要素，找出不同于传统商务模式的特征和要素，为企业商务模式的创新奠定理论基础。

2、以商务模式为分析单元对企业的经营环境进行分析，聚焦企业的竞争优势和战略优势，这样可以真正的做到扬长避短，充分发挥自身的优势，不断传播自己的价值主张和产品差异性，最终实现企业的战略目标。

3、商务模式创新也需要做全面的改进绩效预测，包括直接绩效例如成本利润，也包括间接绩效例如品牌提升等，从预测结果中作出最终的决策。

二、研究意义

美国有句名言：“要么创新，要么死亡”！创新是 21 世纪唯一不变的生存的法则！创新是企业生存和发展的灵魂。在全球经济一体化的今天，每一分每一秒都有创新的出现，市场细分化越来越细，战略中没有创新就不会成为行业的领跑者。一个企业要在产品，价格，渠道和营业推广等战略上不断的创新，才能有本企业的核心竞争力，才能做出属于自己企业的价值，否则，就是墨守成规后的被淘汰掉，或者一味的“山寨”勉强的存活。创新可以包括很多方面，技术创新，体制创新，思想创新等等。技术创新可以提高生产效率，降低生产成本；体制创新可以使企业的日常运转更有秩序，便于管理同时摆脱一些旧体制带来的弊端；思想创新是一个重要的方面，领导者的思想创新可以让企业沿着正确的道路发展，员工思想创新可以增强企业员工的凝聚力，发挥员工的创造性，给企业带来更大的效益。商务模式创新是企业转型升级，做大做强的有效途径。商务模式诠释了公司价值的来源，是企业的主动选择，具有系统性、逻辑性、具体性、形象性和创新性等特色。企业商务模式以完善型

和改变型为主，通过可分收入式模式、专业化模式、协作式模式创新以及有机融合，实现重新定义客户、重新定义服务、重新定义沟通、重新定义供应链构架等模式创新。商务模式创新的成功取决于创新途径的正确选择。要坚持能使企业发挥自身优势的细分市场来进行专业化经营，促进企业持久发展；培育企业商务模式创新的动力机制，营造良好的外部环境；促进企业向专业化与纵深化方向发展。

本文希望能在理论上对山东哈亚东方食品有限公司的商务模式创新提供指导，同时，也希望通过对现有的外向型脱水蔬菜企业商务模式创新起到一定的启发作用，提高脱水蔬菜产品的市场竞争力。

第三节 国内外文献综述

商务模式又叫商业模式或者经营模式。商务模式就是企业经营的方法和方式。商务模式这一概念最早出现在 20 世纪 70 年代的管理领域。迄今为止对商务模式的研究大多处于概念和分析框架的提出和归纳并辅以案例分析的描述性研究阶段。甚至关于商务模式的特征及其相关要素也还没有公认的定义。研究者通常从自身感兴趣的领域和角度阐述商务模式的重要性并以此为出发点来研究商务模式的作用和影响。同时对商务模式创新的讨论通常置于企业战略管理或互联网的电子商务之下。这是因为在许多研究者看来，商务模式是企业战略管理的重要内容，而互联网的出现为商务模式的创新和多样化提供了更多的可能，也是人们关注商务模式的主要原因。

一、国外文献综述

Dottore 和 KoneZal 在去研究的数据和流程模型中第一次使用商务模式这一概念。商务模式逐渐被引入到信息管理领域中，并广泛应用于信息管理中，用于描述信息系统中各组成部分之间的关系和联系，帮助企业建设科学的业务流程、预期任务、统计数据 and 通讯等模型。20 世纪 80 年代，商务模式这一概念又被引入到信息技术领域，用来描述信息技术行为动态。20 世纪 90 年代，商务模式理论与电子商务有效结合，成为互联网时代最引人注目的理论。这时商务模式的概念已经发生潜在的变化，从单一的信息管理领域拓展到企业管理领

域。商务模式概念的发展脉络主要包括两条，一条脉络是商务模式的定义和商务模式的组成要素；另一条脉络是商务模式，也包括电子商务模式的分类和总结。

在 20 世纪 90 年代，彼得·德鲁克(1994) 作为管理学大师就提出商务模式这一概念，其将商务模式称为经营理论。同一阶段，亨利·明兹伯格（1994）作为管理学家也提出商务模式这一概念，其将商务模式称为战略思想。亨利·明兹伯格认为“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。”

加里·哈默尔和 C.K.普拉哈拉德（1989）也提出了“战略意象”这一概念，这一概念是商务模式概念的雏形，被加维·哈默尔(2000)引入到商务模式的研究中。加里·哈默尔和 C.K.普拉哈拉德第一次提出经营要素组合这一观点，其主要包括四方面要素。

1、顾客界面

客户界面主要包括客户履行、客户信息观察力、客户动态关系和价格组成，客户界面的核心要素是效率。

2、核心战略

核心战略主要包括企业经营使命、产品范围和产品差异化基础，核心战略的核心要素是产品的独特性。

3、战略性资源

战略性资源主要包括企业的核心能力、企业战略性资产和企业整体流程，战略性资源的关键就是维持各种资源之间的一致性。

4、价值网络

价值网络主要包括供货商、合作伙伴和联盟，价值网络的稳定性主要依靠合理利润的分配来维持。

上述商务模式的四种要素之间存在不同的组配，可以获得不同的关联。

1. 战略与顾客界面之间的关联（顾客利益）
2. 核心战略与战略性资源之间的关联（配置方式）
3. 核心、战略性资源与价值网络之间的关联（公司边界）。

艾伯特·维西奥和布鲁斯·巴斯特纳克(1996)也提出商务模式这一理论，其认为商务模式变化的主要因素是企业所处环境的变化，良好的商务模式必须具备以下 5 部分：

1. 核心观点
2. 经营单元。
3. 服务项目
4. 治理模式;
5. 系统联系。

艾伯特·维西奥和布鲁斯·巴斯特纳克认为“企业商务模式系统必须获得系统外的价值，而不能局限于这五部分的构成价值，系统价值主要取决于企业组织内部和外部需要价值；如果企业明确了个别构成价值的定义，其将制定相应的绩效考核标准来加强个别价值的管理。”^①文卡特拉曼 (1998)和亨德森 (1998)作为美国波士顿大学的教授，他们认为“知识的有效运用可以促进商务模式的发展，知识与其他构成部分进行有效组合，就可以形成企业商业模型框架。企业商业模型框架主要包括：1. 顾客界面;2. 资源配置;3. 知识运用。”^②

阿诺尔多·哈克斯 (1999)作为美国麻省理工学院的教授，其从实证的角度对企业商务模式进行分析，其团队以美国 100 多家工作作为研究对象，提出了组织商务模式的设计方向。

1. 最佳产品
2. 客户解决方案
3. 系统锁定。

自从进入 21 世纪以来，商务模式的应用领域不断拓展，并取得了很大的发展。商务模式研究的主要成果包括。

亨利·切斯布鲁和理查德·罗森布鲁姆(2002) 作为哈佛大学教授，其认为商务模式是企业商业活动的构架，其反映商业活动价值的创造、商业活动价值的提供和商业活动价值的分配等。商务模式可以实现以下 6 点功能。

^① Albert J. Viscio and Bruce A. Pasternack. Toward a New Business Model[J]. Strategy&Business, 1996, 20(2):307.

^② N.Venkatraman and John C.Henderson. Real Strategies for Virtual Organizing [J]. Sloan Management Review, Fall 1998, 40 (1): 33-48.

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