

学校编码: 10384

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学号: X2006156146

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

JF 物流公司的商务模式创新

Business Model Innovation of JF Logistics Company

周莉莉

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: 2011 年 7 月

论文答辩日期: 2011 年 月

学位授予日期: 2011 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2011 年 7 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

随着全球化经济的发展，市场竞争变得越来越复杂。信息时代使得物流供应链管理已上升到企业的战略管理高度。在这样的背景下，本文应用翁君奕老师的介观商务模式创新观点，对 JF 物流公司所处行业现状进行剖析，重新审视了外部客户市场以及内部自身情况，找出了 JF 物流公司自身的优势，并结合外部市场客户的需求，提出了“为客户提供个性化的集物流、资金流、信息流于一体的供应链物流服务”这一价值主张，并在此基础上，重新定位客户市场，创新服务产品，理顺内部管理架构和业务流程以支撑和保持这一价值主张。文中同时以例证来说明依据新价值主张所创新的服务产品给 JF 物流公司所带来的变化，以此说明通过商务模式创新来实行自身的战略转型是十分具有现实意义的。

本文主要分四个章节：

第一章导论主要概述了国内物流行业的现状及物流企业的主要商务模式，并指出 JF 物流公司目前所遭遇的发展瓶颈。

第二章主要阐述了商务模式的相关理论及商务模式创新的理念，并对本文所依据的介观商务模式创新的框架，介观商务模式创新的方案选择作了简要介绍。

第三章在简单介绍了 JF 物流公司所处的行业背景后，应用介观商务模式的观点对 JF 物流公司的商务环境和现有的价值主张进行了剖析，指出了 JF 物流公司创新的动因。

第四章主要提出了 JF 物流公司的新价值主张，并依据介观商务模式分析框架对实现新价值主张从客户界面，内部界面寻求价值支撑和保持，并指出实现这一价值主张的路径。在此基础上论证实现新价值主张的可行性，并以例证说明推行新商务模式对 JF 物流公司战略转型的重要意义。

**关键词：**物流；商务模式；创新

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Abstract

With the development of the global economy, the competition in market becomes more complicated. In the era of information, logistics and supply chain management is regarded as important as part of the company strategy. Under such background , the author of this essay uses the concept of “JieGuan Business Model Innovation” proposed by Professor Weng Junyi of Xiamen University, and analyzes the present situation of logistics industry, including the market situation and the inner situation of JF logistics company , proposes its new business model of “providing its customer with tailor made supply chain management and logistics service combined with logistics flow, fund flow and information flow” after its finding of the advantages of JF logistics and the new demand of customer in market. On the basis of this new model, the author repositions its market and clients, innovates its own service solution, at the same time adjusts its company structure and operation flow to maintain and support its new business model. In this essay, the author also lists an example of how the new service solution influences the development of JF logistics company, then reaches the conclusion that innovation of business model has great impact on the strategy of logistics company.

This essay consists of four chapters:

In Chapter One, the author of the essay briefly introduces the background of the logistics field in China and the existing main business models, and points out the obstacle of the development of JF Logistics.

In chapter Two, the author makes brief introduction of the theoretical concept of business model and “JieGuan Business Model Innovation and its analysis structure” which is the basis of this essay.

In Chapter Three, using the concept of JieGuan Business Model , the author of the essay mainly analyzes the business background and its present business model, and reaches its conclusion on the motivation of business innovation.

In Chapter Four, the author proposes its new business model. Based on the theoretic concept of “JieGuan Business Model Innovation” and its analysis structure , the author studies how to achieve its new business model after its research on its customer in market and its inner structure of the company, and also the possibility of realization of its new business model. Taking an example of how the new service solution may influence its development on business , the author finally reaches its conclusion that business innovation is a must to JF Logistics company.

**Keywords:** logistics, business model, innovation.

厦门大学博硕士学位论文摘要库



# 目录

<b>第一章 导论 .....</b>	<b>1</b>
<b>第一节 国内物流行业的现状和物流企业的主要商务模式.....</b>	<b>2</b>
<b>第二节 JF 物流公司所面临的发展瓶颈.....</b>	<b>3</b>
<b>第二章 商务模式的理念和实践 .....</b>	<b>5</b>
<b>第一节 商务模式的理念和实践 .....</b>	<b>5</b>
一、商务模式的理念.....	5
二、介观商务模式的分析框架.....	6
<b>第二节 商务模式的创新理念 .....</b>	<b>9</b>
一、商务模式创新理念.....	9
二、介观商务模式的创新魔方旋启.....	10
<b>第三章 JF 物流公司商务模式创新动因.....</b>	<b>11</b>
<b>第一节 JF 物流公司商务模式现状分析.....</b>	<b>11</b>
一、平台环境.....	11
二、客户环境.....	12
三、伙伴环境.....	15
四、顶板环境.....	16
五、内部环境.....	17
<b>第二节 JF 物流公司现有商务模式价值分析.....</b>	<b>18</b>
一、JF 物流公司现有商务模式价值主张.....	18
二、JF 物流公司现有商务模式的主要特点.....	19
<b>第三节 JF 物流公司商务模式创新的动因.....</b>	<b>20</b>
一、全球经济和信息化发展的驱动.....	20
二、外资物流企业大举进入中国市场后带来的冲击.....	22
三、JF 物流公司未来可持续发展的迫切需求.....	23
<b>第四章 JF 物流公司商务模式创新设想.....</b>	<b>24</b>
<b>第一节 JF 物流公司商务模式创新的新价值主张.....</b>	<b>24</b>

二、新价值主张的路径.....	26
<b>第二节 JF 物流公司“三流合一”商务模式的新架构.....</b>	<b>27</b>
一、客户界面.....	29
二、内部构造.....	31
三、伙伴界面——战略联盟.....	37
<b>第三节 JF 物流公司新商务模式的实施方案.....</b>	<b>38</b>
一、JF 物流公司实行新商务模式的可行性分析.....	38
二、JF 物流公司“三流合一”新商务模式的方案实施情况.....	39
三、结论.....	42
<b>参考文献.....</b>	<b>43</b>

厦门大学博士论文摘要库

## 第一章 导论

物流是很独特的：在一年的 52 个周，一周的 7 天和一天的 24 个小时内物流始终存在，从来也没有停止过。<sup>①</sup>物流这一概念形成于二十世纪初的美国。1905 年，美国陆军少校 Chauncey B Baker 在其所著的《军队和军需品运输》一书中首次提出 logistics 这一名称，认为 logistics 是与军备的移动与供应有关的战争科学之一。然而很长时间这一名称并未马上在商界和学界得到推广。1921 年，美国市场学学者 Arch W Shaw 在其出版的《市场流通中的若干问题》中也提出了物流的概念，其所使用的名称是 Physical Distribution，指物资的实体分配，也即目前所称的销售物流。这两个名称同存了很长一段时间，直到 1985 年，美国物流管理协会（NCPDM，National Council of Physical Distribution Management）改名为 CLM（The Council of Logistics Management），明确物流（logistics）的定义：“物流是以满足客户需求为目的的，对原材料、在制品、产成品以及相关信息从供应地到消费地的有效率，有效益的流动和储存而进行的计划，实施和控制过程。”1992 年，CLM 对物流的定义又作了修正，明确“物流是供应链管理的一部分，它以满足客户需求为目标，对产品、服务以及相关信息在起始点到消费点之间的有效率，有效果的正向和逆向流动及储存进行计划、实施和控制。”<sup>②</sup>从物流名称和内涵外延的历史变化中，我们可以很清晰地看出物流的概念真正得到推广是在二十世纪的八九十年代，在全球化信息化的新经济环境下，物流所能发挥的作用变得愈发重要。

第三方物流的概念进入中国是在二十世纪九十年代末，经过十几年的发展，绝大部分国内的物流企业目前还停留在传统物流的阶段，提供功能性的基础物流服务，如仓储服务、运输服务等，物流服务内容单一，资源整合能力低下，信息化程度低，缺乏适合客户需要的服务产品。与国外的现代物流企业相比，无论在经营理念、运作模式、服务内容、信息化程度、业务网络资源、人才储备等各方

---

<sup>①</sup>（美）唐纳德 J 鲍尔索克斯，戴维 J 克劳斯著，林国荣，宋柏，沙梅译：《物流管理——供应链过程的一体化》，机械工业出版社，1999 年 8 月，P2

<sup>②</sup>（美）小保罗 R 墨菲，唐纳德 F 伍德著，陈荣秋译：《当代物流学》，中国人民大学出版社，2009 年 9 月，P6

面，国内的物流企业都存在普遍的先天不足，想要在短期内摆脱被市场淘汰的命运，唯一的出路是尽快进行业务转型，从传统物流转为能为客户量身定做供应链物流解决方案的现代物流。在今天的经济形势下，企业间的竞争最终是商务模式的竞争。对于处于痛苦转型期的国内物流企业来说，探寻适合本企业发展的商务模式，发挥本企业的核心竞争力，具有十分重要的现实意义。

本论文的研究目的是探索如何利用商务模式的创新，来解决 JF 物流公司目前所面临的发展瓶颈，实现其战略转型。论文的主要研究方法和框架是以商务模式创新的相关理论为依据，主要应用介观商务模式分析框架，认真剖析 JF 物流公司目前的商务环境和价值主张，找出其被忽视的关键资源，重新构建其新价值主张，并对实施新价值主张所应具备的价值支撑和保持进行论证，在此基础上探讨创新服务产品进行新商务模式实施的尝试，并进一步论证其可行性并得出结论。

## **第一节 国内物流行业的现状和物流企业的主要商务模式**

人类自开始经济活动以来，物流所涉及的功能性服务，如运输、仓储、包装、加工配送就已存在。改革开放后，随着外商投资企业进入中国市场，物流的概念及管理方式才开始引入中国。二十世纪八十年代国际货运代理人应运而生，作为托运人与承运人之间的桥梁，开始接收代理货物托运、接送、订舱配载、联运等多项服务。进入九十年代后，市场供需关系已从卖方市场转向买方市场。为适应买方市场的个性化服务需求，国内第三方物流服务企业也逐步出现。物流的概念在中国得到了迅速的普及，一度成为中国最热门的词。九十年代末至二十一世纪初，全国冠以物流名称的企业忽如一夜春风来，各种传统的运输企业，仓储企业及货运代理企业纷纷更名。虽然当时大部分企业服务的功能并未有太大的调整，但在客户需求的推动下，越来越多的企业开始了业务转型和创新，“市场上开始出现了不同形式的物流服务企业，大致有四类：一是商业、物资储运企业经过重组改造，利用原有仓储设施建设商品物流配送中心，向用户提供物流配送服务；二是交通运输企业和货运代理（含联运、集装箱运输）企业通过扩大业务经营范围，开展门到门运输，进而转向为用户提供部分物流服务；三是工业生产企业自身成立相对独立的机构或实体，自己全部承担其原材料和产成品的后勤保障服务；

四是，少数专业从事物流服务的企业，面对社会提供公用型物流服务。<sup>①</sup> 2000年后，外资物流企业纷纷进军中国市场，从具有绝对优势的国际运输到提供库存管理服务，继而以合资或并购的方式进一步介入国内运输及综合物流业务，可以说国内的物流企业已面临来自外资物流企业的全方位的竞争。

国内物流企业目前的商务模式主要有以下几种：一，服务链的延伸模式，即由原来提供的单一服务向服务链的上下游延伸，通过服务链上的资源整合，降低客户的总成本，提升自身的获益空间。二，专业化产品服务模式，即聚焦某一产品耕耘，深度研究其产品特性，提供全程专业化物流服务，以自身的技术及专业经验制造行业壁垒，谋取较高的收益，如汽车物流、冷链物流等。三，定制式项目物流服务模式，即针对某一项目提供个性化的物流解决方案，并实施方案的运作管理，收取较高的管理费用。四，连锁加盟经营模式，即整合市场中的中小型企业，有偿提供商号使用、业务网络、供应商资源及信息服务，达到规模经营的目的。

## 第二节 JF 物流公司所面临的发展瓶颈

JF 物流公司自 1989 年起开展物流相关业务，于 2000 年在多家专业公司的基础上正式组建而成。公司总部位于厦门，注册资本 2 亿元人民币。JF 公司的业务范围涵盖了国际、国内物流的全过程，包括货运代理、海陆空门到门服务、大宗散杂货租船、集装箱堆存和维修、货物仓储配送及库内增值服务、境内外供应商库存管理、展览品运输、保险代理和仓单质押等。公司自 2000 年后陆续在上海、天津、青岛、宁波、福州、广州和深圳等地设有分支机构，通过与国内外的合作，建立了比较完善的境内外合作网点。JF 物流公司的自有物流设施全部分布在厦门，自有仓储堆场面积 30 万平方米，自有运输车辆为 40 辆。在异地开展业务，大部分依靠整合社会资源，将物流环节中的某些部分分包给其他合作伙伴。JF 物流公司 2009 年的营业规模为 25.6 亿。

JF 物流公司的业务目前以厦门地区市场为主，异地业务 2009 年营业规模占

---

<sup>①</sup>金江军，潘懋：《现代物流》，北京大学出版社，2003，P56

比为 17.32%。受福建地区产业结构的影响，该区域客户群体较为分散，有生产型企业、商贸流通企业、以及物流行业同行。整体物流外包业务及项目物流等一体化物流业务需求较少，物流增值服务机遇低，多为单一功能性物流服务，市场竞争度非常高，功能性物流服务的毛利率呈递减发展趋势。JF 公司目前的服务链节很完整，但多数业务为单一功能性物流服务业务，未能充分发挥出公司服务链的整体优势，在各物流环节均未体现出核心竞争力。

物流行业这几年在中国的发展是非常迅速的，如何抓住行业快速发展的机遇，尽快形成并提升自身的核心竞争力以加快规模扩张，从一个地方性物流公司发展成为国内一流的供应链物流服务商是 JF 物流公司未来三年的发展目标。然而，JF 物流公司目前的业务发展已遇到了很大的瓶颈，主要体现在服务链虽长但核心业务不明显，服务的同质化倾向很严重，以现有的业务模式发展无法形成核心竞争力，面对行业中不规范的竞争生存压力巨大。同时地域性特征太强，如不往外拓展，无法形成规模经营；但如没有可依托的具有核心竞争力的业务模式往外拓展，仍无法摆脱在低端功能性物流服务的市场中举步维艰的困境。

## 第二章 商务模式的理念和实践

### 第一节 商务模式的理念和实践

#### 一、商务模式的理念

商务模式 (business model), 也称为商业模式、业务模式或经营模式。它是 20 世纪 80 年代逐渐兴起并流行的重要企业经营理论概念和实践术语, 具有重要的理论价值和实践价值。诚如著名管理学大师彼得德鲁克在他的《德鲁克日志》中所说“当今企业之间的竞争不是产品的竞争, 而是商业模式之间的竞争。”

然而迄今为止, 学术界对于商务模式的定义一直没有一个权威版本。对于商务模式, 有着各种理论解释。系统论认为, 商务模式是一个由很多因素构成的系统, 是一个体系, 是对企业至关重要的三种流量, 是价值流、收益流和物流的唯一混合体。价值创造模式论认为, 商务模式是企业创造价值的模式, 如阿米特和左特认为, 商务模式是企业创新的焦点和企业为自己, 供应商、合作伙伴及客户创造价值的决定性来源。国内学者魏炜, 朱武祥则认为商务模式本质上就是利益相关者的交易结构。商务模式为企业的各种利益相关者, 如供应商、顾客、其他合作伙伴、企业内的部门和员工等提供了一个将各方交易活动相互连接的纽带。完整的商务模式体系包括定位、业务系统、关键资源能力、盈利模式、自由现金流和企业价值六个方面。这六个方面相互影响, 构成有机的商务模式体系。<sup>①</sup>而由哈佛大学教授约翰逊 (Mark Johnson)、克里斯坦森 (Clayton Christensen) 和 SAP 公司的 CEO 孔翰宁 (Henning Kagermann) 共同撰写的《商业模式创新白皮书》则把商务模式概括为一个由客户价值、企业资源和能力、赢利方式构成的三维立体模式。但不管哪一种理论, 其实质都是围绕企业做什么、怎么做、怎么赢利的问题。其核心理念是为了实现企业的价值目标, 把能使企业运行的内外各要素整合起来, 形成高效率的具有独特核心竞争力的运行系统, 并通过提供产品和服务, 达成持续赢利目标的整体设计的整体解决方案。<sup>②</sup>商务模式, 是对一个企

<sup>①</sup> 魏炜, 朱武祥:《发现商业模式》, 机械工业出版社, 2011 年 8 月, P10, 11

<sup>②</sup> 金超:《赢利之道——新经济时代的商业模式设计与创新》, 2008 年 4 月 14 日演讲稿, P4

业如何行使其功能的描述，是对其主要活动的提纲挈领的概括。它反应了一个企业现在的获利模式，以及基于战略规划的未来发展计划。它是企业战略的构成部分，并主导了企业经营的主要决策。商务模式也是能够使一家企业拥有持久的竞争优势，能够使公司的业绩在长时间内领先对手的关键和核心。<sup>①</sup>因而企业能否持续赢利是我们判断其商业模式是否成功的唯一的外在标准，同时商务模式也体现了企业是否具有可持续发展能力。也正因如此，商务模式的核心思想或者发明的基本构思需要专利的直接保护。

随着商务模式蕴涵的丰富价值被越来越多的企业所感知以及商务模式创新专利保护制度的不断完善，商务模式创新将成为企业竞争的一个重要甚至核心的领域。<sup>②</sup>商务模式具有生命性，每一种新的商务模式的出现或革新，都意味着一种创新、一个新的商业机会的出现，谁能率先把握住这种商业机遇，谁就能在商业竞争中先拔头筹。商务模式也会随着时代的变迁，外部大环境和自身内部环境的变化而需要重新审视和修正，否则因循守旧，失败的可能性就很大，因而说商务模式也是具有生命性的，需要不断地创新。

## 二、介观商务模式的分析框架

本文依据介观商务模式的观点对 JF 物流公司在商务模式方面的创新实践进行剖析和论证。

### 1. 介观商务模式的分析框架图

商务模式是个比较抽象和学术化的名词，翁君奕老师通过介观商务模式的分析框架图（见图 1），将商务模式定义为核心界面要素形态的有意义组合，形象地把商务模式的原型比喻成企业的经营“魔方”。通过细分经营环境，引入交互界面，比较系统和全面地界定商务模式的提炼，使得商务模式由笼统的术语变成可构思和计算的研究对象，使笼统的价值概念变成系统的价值创造和分配体系，并把管理研究的焦点从宏观和微观转入可能出现大量新的组合效应的介观层面。

<sup>①</sup>美 阿兰·奥佛尔等著，李明志等译：《互联网商务模式与战略理论和案例》，清华大学出版社，2002 年 1 月，P4

<sup>②</sup>翁君奕：《商务模式创新—企业经营“魔方”的旋启》，经济管理出版社，2004 年 8 月，P51



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