

学校编码: 10384

学 号: 17920071150563



分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

拙雅科技有限公司设计服务商业  
模式研究

A Study on the Design Services Business Model of  
JOYA Technology Limited Corporation

孙 冠 敏

指导教师姓名: 郭 霖 教 授

专 业 名 称: 工 商 管 理 (MBA)

论文提交日期: 2011 年 月

论文答辩时间: 2011 年 月

学位授予日期: 2011 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2011 年 3 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。

声明人（签名）：

年    月    日

## 摘 要

随着经济危机过去，中国智造走入了历史舞台，这给国内设计公司带来了设计行业的机遇和挑战。如何选择适合的商业模式，在市场竞争中生存发展壮大，成为设计公司的当务之急。本文以商业模式 5R 模型为基础，以拙雅公司为研究对象，结合国内及福建省的工业设计行业发展趋势，对该公司现有设计服务业务商业模式进行研究。论文从客户核心需求，价值主张和战略定位，盈利模式，价值链与核心竞争力，价值实现形式这 5 个方面分别进行分析，认为拙雅公司设计服务商业模式的问题主要在于，设计竞争优势减弱及盈利模式不足。根据商业模式分析的结果，论文对拙雅公司的商业模式进行重新设计。论文提出两种商业模式设计方案，通过比较选择第二种方案作为拙雅公司新的商业模式。该方案是将设计作为竞争力优势，进行上下游产业价值链整合，将设计行业中的个体竞争形式提升为产业价值链的竞争。后续论文通过应用 5R 模型对新的商业模式实施进行指导，以此检验新的商业模式是否适合拙雅公司。

**关键词：**商业模式；价值链；核心竞争力

## Abstract

With the economic crisis in the past, China made Moses into the stage of history, which brought the domestic design companies design industry opportunities and challenges. How to choose the right business model to survive in the competitive market to grow, becomes the company's top priority. In this paper, 5R model-based business model to study the JOYA company, Fujian Province, with domestic and industrial design industry trends, design services business of the company's existing business model research. Paper from the core needs of customers, value proposition and strategic positioning, profit model, value chain and core competitiveness, value realization of these five aspects of the analysis were that the design services JOYA main problem is the business model, competitive advantage of reduced design and the lack of profit model. Business model based on results of the analysis, the paper company's business model JOYA redesign. Propose two business model design, select the second option by comparing JOYA as the company's new business model. The program is designed as a competitive advantage, the integration of upstream and downstream value chain, the design industry in the form of individual competition for the industry value chain to enhance competition. Follow-up paper 5R model by applying a new business model to guide the implementation, in order to test if new business model is appropriate to JOYA company.

**Key Words:** Business Model; Value Chain; Core Competence.

# 目 录

<b>第一章 绪 论</b> .....	<b>1</b>
第一节 研究背景.....	1
第二节 研究目的.....	2
第三节 研究方法.....	3
第四节 论文结构.....	3
<b>第二章 商业模式理论综述</b> .....	<b>5</b>
第一节 商业模式概念.....	5
第二节 商业模式 5R 模型综述.....	7
第三节 结 论.....	19
<b>第三章 拙雅公司简介</b> .....	<b>22</b>
第一节 拙雅公司概况.....	22
第二节 拙雅公司设计服务经营现状.....	26
第三节 拙雅公司设计服务面临主要问题.....	28
第四节 拙雅公司设计服务商业模式概述.....	30
<b>第四章 拙雅公司设计服务现有商业模式分析</b> .....	<b>36</b>
第一节 拙雅公司设计服务客户需求.....	36
第二节 拙雅公司设计服务价值主张与战略定位.....	38
第三节 拙雅公司设计服务盈利模式.....	39
第四节 拙雅公司设计服务价值链与核心竞争力.....	42
第五节 拙雅公司价值实现形式分析.....	46
第六节 拙雅公司设计服务商业模式优势与不足.....	47
<b>第五章 拙雅公司设计服务商业模式创新设计</b> .....	<b>50</b>
第一节 拙雅设计服务商业模式设计方案.....	50
第二节 拙雅设计服务新商业模式实施计划.....	52

第三节 结 论.....	61
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.....	65
参考文献.....	66
致 谢.....	67

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# Contents

<b>The first chapter Introduction</b> .....	<b>1</b>
Section I Background .....	1
Section II Study .....	2
Section III Research methods .....	3
Section IV The paper structure .....	3
<b>The Second Chapter Summary of business model theory</b> .....	<b>5</b>
Section I The concept of business model .....	5
Section II Summary of business model 5R model .....	7
Section III Conclusion .....	19
<b>The Third Chapter JOYA Company</b> .....	<b>22</b>
Section I JOYA company overview .....	22
Section II Analysis of JOYA company .....	26
Section III Major Problems of JOYA company .....	28
Section IV Overview of JOYA design services business model .....	30
<b>The Fourth Chapter Analysis of JOYA Business Model</b> .....	<b>36</b>
Section I Customer demand analysis .....	36
Section II Value proposition and strategic positioning firm .....	38
Section III Profit model analysis .....	39
Section IV Value chain and core competence analysis .....	42
Section V Forms of corporate value analysis .....	45
Section VI Advantages and disadvantages of business model .....	47
<b>The Fifth Chapter Design of JOYA Business Model</b> .....	<b>50</b>
Section I Comparison of business model design and selection .....	50
Section II New business model implementation plan .....	52



Section III Conclusion .....	61
<b>The Sixth Chapter Conclusion .....</b>	<b>62</b>
Section I The main conclusions.....	62
Section II Inadequacy of research .....	65
<b>References .....</b>	<b>66</b>
<b>Thanks .....</b>	<b>68</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景

2008 年的全球经济危机为国内企业带来警示，中国企业的成本在不可逆转的上升，中国企业的低成本优势正在锐减，仅仅依靠单一的成本优势，中国企业无法立住脚跟并持续发展壮大。许多国内制造企业的 OEM 代工生产模式已经无法适应新的市场环境，他们开始更多认识到自主设计开发，建立自有品牌的重要性和紧迫性。由“中国制造 Made in China”向“中国智造 Created in China”的经济浪潮已经席卷而来。

工业设计作为高知识、高技术、高文化性的“智慧产业”，是制造业价值链中最具增值潜力的重要环节，也是构成现代制造业核心竞争力的重要源泉，对提高城市发展能级，优化产业结构，转变经济发展方式具有不可替代的作用。

正因为看好工业设计在转变经济发展方式中的重要作用，国内许多省市已经将发展设计产业作为“立省/市之本”，不断加大对工业设计的投入。另一方面，许多企业在认识到工业设计对经济效益的重要性之后，也对工业设计有了更多需求。面对国内政府对工业设计的大力建设和市场快速增长的设计需求，设计公司无疑具有了巨大的机遇和挑战。

据统计，目前国内各大城市的专业工业设计公司超过 1000 家<sup>①</sup>。但是普遍规模较小，设计创新能力与国外设计公司相比还有明显的差距。面对国内如此众多、规模不同的设计公司，要找到自身的优势发展下去，给客户 provide 好的设计服务，关键就在于是否选择了适合的商业模式，并能根据市场环境的变化进行商业模式创新。正如管理大师德鲁克所说：“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”<sup>②</sup>

拙雅科技有限公司(JOYA Technology Co., Ltd, 以下简称拙雅公司)成立于 2003 年 5 月份，员工人数超过 60 人，在上海与深圳设有研发中心。拙雅公司着重于消费电子产品的工业设计、技术开发及产业化服务，为客户进行从市场分析

---

①资料来源：中国经营报 中国式工业设计：如何设计自己，2010 年 3 月，P4。

②资料来源：钱志新 《新商业模式》，南京大学出版社，2008 年 5 月，P25。

到产品及产品线策划、产品设计、生产支持、工程顾问、营销推广等一系列服务。同时，拙雅也拥有自己的产品平台，目前有蓝牙耳机，户外运动电子产品如三防军工手机，防水便携音响等。这些产品通过 ODM 模式，OEM 模式以及自有品牌销售模式进行经营。

拙雅公司目前为福建省设计实力位居首位的设计公司，同时在全国设计公司尤其是华南地区设计公司中也具有一定知名度。

在 2010 年，公司进入了新的 3 年期战略发展阶段，所在设计产业及市场环境也发生了更多的变化，如国内在国家工业设计协会的牵头下有了更好的政策扶持和政策引导，而福建省也成立了工业设计协会，希望以厦门为中心开始发展省内的工业设计实力。

另一方面，随着公司设计业务的拓展，公司需要给客户提供更多有价值的服务，而为了改善公司盈利状况，也需要在盈利模式上有改善或有新的尝试。公司发展过程中也开始与更多风险投资进行对接，而风险投资在选择项目时的核心标准都是“团队+商业模式”。同时，国内许多设计公司同行在自身发展中也开始关注到商业模式的问题，并开始进行了更深入的商业模式探索。

因此，无论是从公司自身发展的需要方面来看，还是从面临市场环境变化的情形来看，商业模式都是拙雅公司所面临的最关键核心问题。

## 第二节 研究目的

如何通过商业模式的调整来突出拙雅公司自身的核心竞争力，保证在激烈竞争中依然可以保持自身优势，给客户提供更好的服务，为拙雅公司持续发展提供保证，是本篇论文研究拙雅公司设计服务商业模式的目所在。

文章将通过应用商业模式 5R 模型理论对拙雅公司设计服务商业模式现状进行研究分析，并为拙雅公司商业模式提出合理的调整方向：能够真正实现公司的价值主张，使公司拥有资源整合及控制管理优势，提升设计服务能力，真正具备自成一体的商业模式。这样的商业模式将让竞争对手无法复制，可以帮助公司真正实现盈利，达成预算并实现盈利目标。

通过对拙雅公司在目前市场环境中现有设计服务商业模式的分析，找出商业

模式的优势与问题所在，才能为其调整及完善提供理论基础，并提出商业模式上的建议及解决方案。

### 第三节 研究方法

本篇论文中采用到的分析理论方法有：

商业模式 9 个构成要素；

商业模式 5R 模型；

价值链及微笑曲线；

经营模式 OEM、ODM、OBM<sup>①</sup>。

本文利用商业模式 9 个构成要素来重点说明商业模式的定义及系统概念。而对于分析拙雅公司商业模式的理论模型，则采用商业模式 5R 模型。价值链及微笑曲线是商业模式 5R 模型中所应用到的理论依据。

本文首先通过对拙雅公司经营现状，面临问题的论述，来说明研究商业模式对拙雅公司的重要性，并且为后续分析及建议提供理论基础。然后依据商业模式 5R 模型的具体内容对拙雅公司现有设计服务商业模式进行分析，得出公司在商业模式各方面所存在的问题及发展趋势。最终根据分析所得进行商业模式的设计与完善，来帮助拙雅公司建立起更合理的商业模式。

文中所获得资料来自于各专著、期刊以及网络文章，部份资料根据行业或企业内部调研的统计数据自己进行整理得出。

### 第四节 论文结构

本文共分为六个章节。

第一章为绪论，介绍本篇论文的研究背景，研究目的及研究方法。

第二章为商业模式理论综述，将着重论述文章所用商业模式的五步法则模型；

第三章为拙雅公司简介，主要介绍拙雅公司概况，设计服务经营现状，设计服务主要面临的问题以及拙雅公司设计服务商业模式概述；

第四章为拙雅公司设计服务商业模式分析，着重采用商业模式 5R 模型来分

<sup>①</sup>资料来源：OEM（Original Equipment/Entrusted Manufacture）代工生产模式。ODM（Original Design Manufacture）设计厂商模式。OBM（Own Brand Manufacture）自有品牌模式。

析拙雅公司商业模式现状，其存在的优势与不足，以及改善的方向；

第五章为拙雅公司设计服务商业模式创新设计，对拙雅公司商业模式提出两种设计方案，并通过比较选择一种方案实施；继而针对新商业模式设计方案，在5R模型指导下进行设计方案检验实施，判定其是否合理可行。

第六章为结论，总结本篇论文研究的主要结论及论文研究的不足之处。

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第二章 商业模式理论综述

### 第一节 商业模式概念

#### 一、商业模式的定义和构成要素

商业模式英文名称为 Business Model。尽管它第一次出现在 50 年代，但直到 90 年代才开始被广泛使用和传播。

Osterwalder, Pigneur 和 Tucci 在 2005 年发表的《厘清商业模式：这个概念的起源、现状和未来》一文中提出：商业模式是一种包含了一系列要素及其关系的概念性工具，用以阐明某个特定实体的商业逻辑。它描述了公司所能为客户提供的价值以及公司的内部结构、合作伙伴网络和关系资本（Relationship Capital）等借以实现（创造、推销和交付）这一价值并产生可持续盈利收入的要素<sup>①</sup>。

Osterwalder (2004) 在综合了各种概念的共性的基础上，提出了九个构成要素，用以描述公司的商业模式。这些要素如下图 2-1 所示：

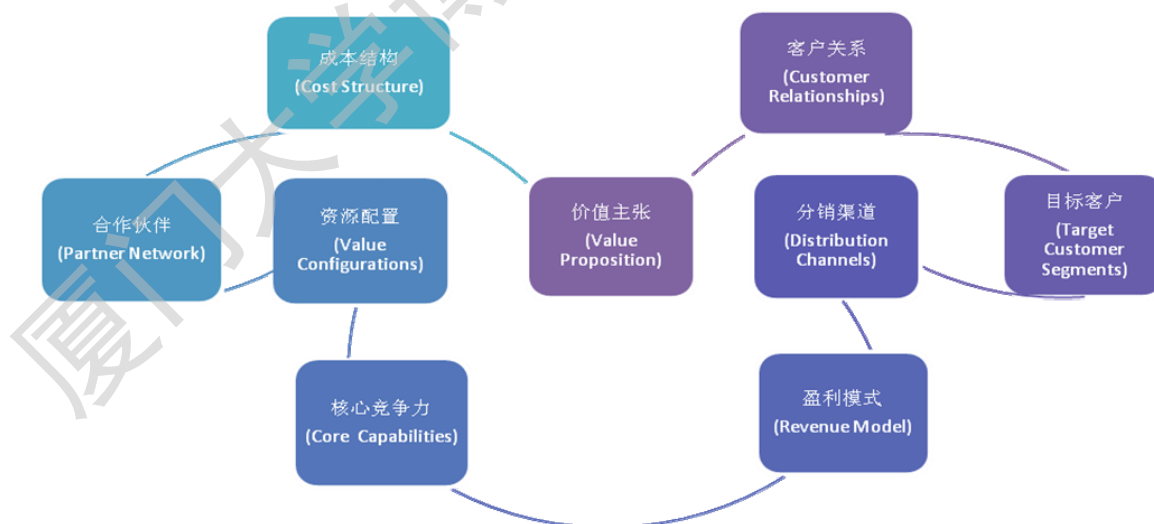


图 2-1 商业模式 9 要素参考模型图

资料来源：Alexander Osterwalder, 2004 Phd Thesis, The Business Model Ontology

<sup>①</sup>资料来源：Osterwalder Pigneur Tucci 于 2005 年《厘清商业模式：这个概念的起源、现状和未来》发表文章

1. **价值主张 (Value Proposition):** 即公司通过其产品和服务所能向消费者提供的价值。价值主张确认公司对消费者的实用意义。

2. **消费者目标群体 (Target Customer Segments):** 即公司所瞄准的消费者群体。这些群体具有某些共性,从而使公司能够(针对这些共性)创造价值。定义消费者群体的过程也被称为市场划分(Market Segmentation)。

3. **分销渠道 (Distribution Channels):** 即公司用来接触消费者的各种途径。这里阐述了公司如何开拓市场。它涉及到公司的市场和分销策略。

4. **客户关系 (Customer Relationships):** 即公司同其消费者群体之间所建立的联系。通常所说的客户关系管理(Customer Relationship Management)即与此相关。

5. **价值配置 (Value Configurations):** 即资源和活动的配置。

6. **核心能力 (Core Capabilities):** 即公司执行其商业模式所需的能力和资格。

7. **合作伙伴网络 (Partner Network):** 即公司同其他公司之间为有效地提供价值并实现其商业化而形成合作关系网络。这也描述了公司的商业联盟(Business Alliances)范围。

8. **成本结构 (Cost Structure):** 即所使用的工具和方法的货币描述。

9. **收入模型 (Revenue Model):** 即公司通过各种收入流(Revenue Flow)来创造财富的途径。

这9个构成要素中有些要素关系密切,如核心能力和成本结构是企业内部价值链的结果或体现,而企业价值链与价值配置和合作伙伴网络密切相关。客户关系更依赖于消费目标群体选择,公司的价值主张和分销渠道。由于商业模式构成要素的具体形态表现、相互间关系及作用机制的组合几乎是无限的,因此,企业的商业模式也就有千差万别。

## 二、商业模式基本概念辨析——以价值创造为研究重点

以价值创造为研究重点的商业模式框架来理解商业模式,非常符合设计公司本身所具有的商业属性——依靠设计为企业以及客户创造价值。因此,这是本文研究内容的基础,所有对拙雅公司的研究分析以及建议都将以这种理解来进行。

Magretta (2002)认为商业模式是“解释企业如何运作的故事”,将商业模式定义为“一个企业对如何通过创造价值,为客户和维持企业正常运转的所有参与者



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