

学校编码: 10384

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学号: X200415034

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

S 安防工程企业商务模式创新探讨

Studies on Innovation of S Security Project Enterprise  
Business Model

陈 冰

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: 2009 年 12 月

论 文 答 辩 日 期: 2010 年 月

学 位 授 予 日 期: 2010 年 月

答 辩 委 员 会 主 席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2009 年 12 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

## 论文摘要

随着社会经济的快速发展，社会公共安全也受到人们越来越多的关注，安防产业作为一个新型产业发展速度非常迅猛。北京成功申办奥运会(奥运安保工程项目仅设备采购就高达 3 亿美元)和中国加入世界贸易组织成为推动中国经济发展的强大动力，尽管我们的安防科技水平与国际先进科技成就仍有一定距离，但我们的发展趋势，总体处于上升阶段，展望未来，前景无限光明。而目前大部分安防企业的发展现状是：规模小、产品同质化严重、价格战四起、服务脱节、品牌意识淡薄，缺乏核心竞争力。面临着巨大的商机和挑战，中国的安防企业如何应对，特别是为数众多的中小型企业何去何从？他们的出路又在哪？

本文正是依据这一行业背景，在分析了 S 企业这一小型安防工程公司的发展现状、潜在危机和解决途径的基础上，提出了从转换商务模式的层面突破发展瓶颈，进行二次创业的设想。

本文运用翁君奕教授的介观商务模式理论模型，对 S 公司现有的商务模式进行辨识，提出了商务模式的创新思路，并对新的商务模式进行了价值分析，研究了商务模式转换的可行性。最终得出了 S 公司必须实施商务模式创新的结论。

全文共分为五章，各章的主要内容如下：

第一章，介绍 S 公司的发展概况和所处的安防行业背景，分析公司的经营现状，揭示公司的发展瓶颈和潜在危机，提出选择理论框架进行价值分析的理由。

第二章，运用介观商务模式理论框架对 S 公司目前的经营环境进行分析，对其现行的商务模式进行辨识，并分析创新商务模式的动因。

第三章，提出把握数字安防技术的快速发展方向，进行市场细分、针对行业客户的客户界面价值对象中的要素，改变内部构造的价值提交环节中产品和服务组合，即紧抓有价值的行业客户，为他们提供全面解决方案，以为实现高价值客户群体的客户体验的价值主张，来得到更高的价值回收，按照这个思路，切入相关界面，构建新的商务模式，从价值主张、价值支撑和价值保持三个方面，对 S 公司新的商务模式进行价值分析，并通过对产品创新和为行业客户提供全面解决方案的服务模式的可行性分析，来论证 S 公司商务模式转型的可行性，全面解释新的商务模式的内涵。

第四章，分析新的商务模式转型的时机选择，从而得出结论：S 公司新的商务模式是有效的，应尽快付诸实施。

**关键词：**安防公司；商务模式；创新

批注 [u1]: 这些链接要去掉。

批注 [u2]: 为了简洁，自此开始都简称 S 安防工程公司甚至 S 公司，论文标题也相应改过。

批注 [u3]: 关键词每个不超过 5 个字。

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## ABSTRACT

With the rapid development of economic, people pay more and more attention to social public security ,and security-monitoring industry develop rapidly as a new type of industry. The successfully bidding to host the Olympic Games in Beijing(Olympic security-monitoring projects spent as high as 300 million dollars for procurement of equipment) and China's accession to the World Trade Organization become a powerful driving force to promote China's economic development rapidly, although compared with the international advanced scientific and technological achievements ,our level of security-monitoring technology is still a certain distance, but the overall developing trends is upswing , the future prospects are bright. At present, most development status of the security-monitoring enterprises are: small size, serious product homogeneity ,price war is everywhere, service is disjointed, weak brand consciousness, lack of core competitiveness. Facing with enormous opportunities and challenges, how should China's security-monitoring companies deal with, especially the large number of small and medium enterprises ,where is their future?

Based on the industry background, after the analysis of S Enterprises, a small security-monitoring company's development status , potential crises and solutions ,this article puts forward the assumption that break through development bottleneck by converting business model and make a second undertaking .

This paper uses Professor David Wengjun's mesoscopic approach to business models to identify S company's existing business model and put forward a innovation thought of business model, and make a value analysis

for new business models , study the feasibility of business model transformation and finally make a conclusion that S companies must carry out business model innovations .

The paper is divided into five chapters, the main contents of each chapter are as follows:

The first chapter describes S company's development situation and the security-monitoring industry background, analyze the company's operating status, reveals the company's development bottlenecks and potential crisis, propose the reasons of selection the theoretical framework to make value analysis .

Chapter II, using mesoscopic approach to business models to analyze S company's current business environment identify its current business model and analyze the driving forces of innovative business models .

Chapter III put forward the rapid developing direction of digital security-monitoring technology, make a market segmentation, change product and service portfolio according to the elements of objects in the customer's interface , that is, to strive for the valuable industrial customers, provide them with comprehensive solutions , achieve value proposition of customer experience among high-value customer , in order to get a higher value recovery, according to this thinking, cut into the relevant interface, build new business models, make value analysis for S company's new business model from the value proposition, value support and value remains three aspects ,and through feasibility analysis of product innovation and service model providing industrial customers with comprehensive solutions , finally demonstrate the feasibility of S company's business model transformation and fully explain the

connotations of new business model.

Chapter IV, analyze the timing of new business models transformation, which concluded that: S company's new business model is effective and should be implemented as soon as possible.

Key words: Security company; business model; Innovation

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

## 目 录

前 言 .....	1
第一章 导论 .....	2
第一节 S 公司的发展历程和行业背景及行业未来发展方向 .....	2
第二节 S 公司的经营现状及发展瓶颈 .....	8
第三节 商务模式的理念及分析框架选择 .....	14
第四节 本文章节结构安排 .....	17
第二章 S 公司商务模式分析 .....	18
第一节 S 公司经营环境分析 .....	18
第二节 S 公司商务模式辨识 .....	26
第三节 商务模式创新的动因 .....	28
第三章 S 公司新的商务模式价值分析 .....	32
第一节 S 公司商务模式创新构思 .....	32
第二节 价值主张分析 .....	36
第三节 价值支撑分析 .....	3839
第四节 价值保持分析 .....	41
第四章 商务模式转型的时机选择 .....	46
第一节 实施商务模式转型的先行优势 .....	46
第二节 构建新的商务模式所需要的时间 .....	47
第三节 等待的期望损失 .....	47
第四节 结论 .....	48
参考文献 .....	49
后 记 .....	50

**批注 [u4]:** 节以下的目可以不出。章节的安排建议如下调整：前言合并到后记去；把第二章的第一节调整到第一章（导论）作为公司简介、经营现状及面临的挑战之后的第三节（相关理论和方法综述），然后第一章再加一节（本文章节结构安排）；第三章的第一节转入第二章作为其最后一节；第三章的其余部分与第四章合并；第五章保留作为第四章。

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 前 言

安防行业是随着现代社会安全需求应运而生的产业，是社会公共安全行业的重要组成部分。中国安防业从上世纪八十年代初开始，经过二十多年的快速发展，已形成了集研发、生产、销售、工程与系统集成、报警运营与中介服务为一体的新兴的国民经济朝阳产业。随着安防科技的不断进步和社会化程度的提高，安防产业愈来愈受到国家及社会各界的广泛关注，成为我国经济建设领域里一支重要的生力军，为维护和保障社会的安宁与稳定发挥出越来越重要的辅助作用。

进入 21 世纪，安全技术防范产品行业又有了进一步的发展，尤其是在我国加入 WTO 的新形势下，高科技电子产品、全数字网络产品的大量涌现，以及智能建筑、智能小区建设的异军突起，都极大促进了技防、产品市场蓬勃发展。总的来讲，安防市场整体市场结构布局合理、总供给与总需求基本平衡，市场潜力巨大、需求旺盛，但门槛较低、竞争激烈、市场秩序混乱。规模小、风险抵抗能力低仍是目前大部分安防企业的共同特点。

我作为一个从事安防行业十几年的技术、管理人员，几年来一直在思考面对安防行业的迅速变化，在竞争激烈的环境下，传统的安防工程公司如何脱颖而出、发展壮大问题。在学习了翁君奕教授原创的商务模式创新分析理论框架后，我试图利用商务模式创新魔方，通过对某一典型的传统安防工程公司的价值体系进行分析，在价值主张、价值支撑和价值保持几个层面找出新的创意，构建出小型安防企业新的商务模式，从而建立这类企业新的核心竞争力，让企业走上进一步快速发展的道路。

## 第一章 导论

任何一个企业的商务模式，都是这个企业在特定环境中经营活动的表现，都与这个企业所处的经营环境和自身的发展状况密切相关。研究一个企业的商务模式创新问题，首先要对这个企业的概况以及这个企业所在行业的背景有一个基本的了解。

### 第一节 S 公司的发展历程和行业背景及行业未来发展方向

#### 一、S 公司的发展历程

厦门 S 公司（以下 S 公司简称 S 公司）是在 1992 年，由中国航天工业总公司科技集团控股的某上市公司、新加坡某私人控股有限公司合资成立的电子系统集成公司。成立公司的初衷是将航天工业总公司某研究所研发的高科技产品——微波开路电视传输设备销往东南亚地区，并将开路电视设备的生产转到厦门。但由于该设备的发射频率的使用在东南亚地区受到一定的限制，因此未能如愿；最终也没有把设备的生产放在厦门公司。

S 公司在微波开路电视传输设备外销受挫情况下，转而在国内部分区域开始寻找以该设备为核心进行远程图像传输的电子工程，并以承接厦门某大银行所有营业网点的闭路监控及多级图像联网工程为契机，开始进入安防工程领域，经过多年的发展，已成为可以承接一系列针对金融、公安、司法、大型厂矿、港口码头、酒店、建筑物（群）、等领域的综合安保系统以及建筑智能化系统工程的公司。在 1996 年成为国家安防行业理事会成员单位，并获得公安部首批一级安防工程设计施工资质认证，2002 年获得建设部智能化系统集成二级资质，2007 年获得信息产业部计算机系统集成三级资质。逐步成长为福建省名列前茅的专业技术安防工程公司，和有一定区域影响力的智能化建筑系统集成公司。公司的注册资金从 1992 年的 120 万元扩大到目前的 500 万元，税后利润从 1994 年的 34 万元提升到 2008 年的 310 万元，业务范围从单纯的监控扩大到其他的综合弱电系统。

## 二、公司所处行业的背景

中国的安防产业是从80年代开始起步的,比西方经济发达国家大约晚20年。80年代初,安防作为一个行业在上海、北京、广州等经济发达城市和地区悄然兴起,尤其是处在改革开放前沿的深圳,依托本地先进的电子科技优势和得天独厚的地理位置,逐渐发展成为全国安防产业的重要基地。

和其它经济发达国家一样,中国的安防行业发展初期,主要是依靠政府的特殊行业行为,应用领域主要包括政府部门、金融、交通、海关、公安等;随着经济的发展,电信、教育行业以及大型企业也逐渐成为安防产品的重要领域。

到90年代中、后期,随着智能建筑的兴起,民用安防市场迅速发展,政府和房地产商率先提出智能楼宇概念,这一概念的提出和实施,给安防行业开辟了更加广阔的天地,极大地促进了安防行业的发展,年增长率达到15%~30%。至此,安全技术防范产品在商用和民用领域得到广泛应用,并全面深入到社会公共安全的各个领域和层面。

“十一五”期间,国家经济建设将保持快速发展,人民生活水平继续提高,加上“国家应急体系”、“平安城市”、“平安建设”、“科技强警”等重大项目工程在全国展开,以及“奥运会”、“世博会”等重要国际活动在中国举办,促进了我国安防市场需求的持续升温;“911”事件以后,国际恐怖活动日益猖獗,在世界范围内极大地刺激了对安防产品的需求。这些都对我国安防产业的发展带来了难得的发展机遇。

我国安防产业目前主要由以下几种类型企业组成:一是以生产安防产品(包括电子防护、实体防护等产品)为主的生产型企业;二是以设计(包括系统集成)、安装、服务为主的工程企业;三是以经销、代理(包括国内外产品)为主的渠道商;四是以报警运营服务为主的运营商;五是以中介、咨询为主的各类服务企业。

### 1、我国安防工程企业发展现状及特点:

近年来在“平安城市”建设、“3111”工程等国家重大项目的带动下,我国安防工程企业迎来了历史发展的最好时期。规模迅速扩大,初步统计2006年全国安防工程企业已发展到1.5万家左右,从业人员约60万人,其中沿海发达地区企业数约占52%,中部地区占26%,西部地区占22%;年完成工程额达到600

亿元左右，每年新建和改建各类风险等级的安防系统超过 20 万个，目前已建成 100 多万个各类风险等级的安防系统。

根据协会最近为“3111”工程推荐优秀安防企业活动中获得的 311 家工程企业资料分析（基本代表了比较优秀工程企业的水平），近年来安防工程企业发展呈现如下特点：

1.1 发展速度加快，一批骨干企业正在快速成长，地区性特色明显。2006 年 311 家企业完成安防工程额达到了 74 亿元，平均每家 2370 万元，与 2005 年相比增长了 63%，与 2004 年相比增长了 116%。企业人数平均达到 100 多人，固定资产 1000 万元，具备了一定的基础实力。从这次推荐的 151 家优秀工程企业分布情况看，主要集中在沿海发达城市，如北京达到了 19 家，广东、浙江分别为 15 家，上海为 13 家，而云南、贵州、青海、甘肃等省则一般只有 1~2 家，这也反映出与经济发展水平基本吻合的区域分布特征。

1.2 施工完成的大型项目增加较快，企业综合能力有了较大提高。2006 年 311 家企业完成的 1000 万元以上的项目工程额达到了 21 亿元，占工程总额的 28%，比 2005 年提高了 13 个百分点。而 100 万以下的工程项目所占比重，则由 2005 年的 30% 下降为 2006 年的 22%，下降了 8 个百分点（见图 1）。大型项目的不断增多，一方面说明社会安防需求向着系统化、规模化的方面发展，另一方面也说明工程企业的技术实现能力、系统集成能力有了明显的提高。

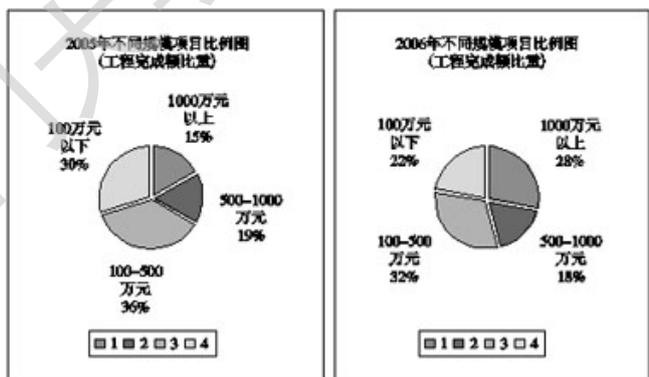


图 1：2005、2006 年不同规模项目比例图

资料来源：《我国安防工程企业发展现状、问题及对策》

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