

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2014156222

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

金龙礼宾车公司商业模式研究

A Research on the Business Model of KLC

吴向阳

指导教师姓名: 程愚 副教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2015年9月

论文答辩日期: 2015年 月

学位授予日期: 2015年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评阅人: \_\_\_\_\_

2015年9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

金龙礼宾车有限公司是我国礼宾车产业的领先制造商。本研究利用 EREV 模型系统地提炼出该公司的商业模式，分析了该模式的特点、影响因素、实践意义及管理学价值。

EREV 模型是一个分析商业模式的通用分析模型。该模型提示，商业模式是企业据以创造价值的核心逻辑模型，通过系统辨识一个企业的资源开发机制、资源利用机制和价值生产机制，就可以实现其认知。

研究发现，金龙礼宾车公司的商业模式是：通过采取全球资源整合与本土化二次技术开发相结合的策略形成核心技术资源，再以核心资源为基础实施精工制造策略，最后创造出高端产品。

这套商业模式启示人们，本土化二次技术开发策略是中国企业掌握自主核心技术的必由之路，精工制造策略可以别开生面，高端化价值生产可以有好的市场前景。这就为我国制造业企业提供了一个既有方向性又有可模仿性的商业模式创新样本。这无疑对我国制造业企业实现转型和升级具有重要指引意义。

研究也指出，这套模式有一定的前提条件，如良好的市场条件、领导人的抱负和先天禀赋、追求卓越的价值成果预设等。如欲模仿这套模式，模仿者首先要争取获得类似的条件。

研究发现，企业领导人的禀赋和意志建立、对维护这套模式至关重要。因此，能否保证运筹这套成功模式的企业领导人能够持续、自主地发挥作用，关乎金龙礼宾车公司未来的成败。此理可能亦适用于任何商业模式管理。

研究还发现，这套商业模式可能代表了一种被克里斯坦森和雷纳创新理论所忽视的新型破坏性创新策略，对我国诸多产业的演化过程，这种破坏性创新似乎更有解释力和预测力。这项发现可能对管理理论发展做出了新贡献。

**关键词：**汽车制造商；商业模式；破坏性创新

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## ABSTRACT

Kinglong Coach Corporation (KLC) is the leading firm of the ceremony coach industry in China. This thesis generalizes its business model by the means of EREV model, and further explores the model's features, predetermined factors, practice significance and management value.

EREV model is a general model used for analyzing business model. The model shows that a business model is a core logic model based on which a firm creates value, and that it can be recognized through finding systematically out a firm's mechanism of exploring resources, that of exploiting resources and that of producing value.

The research finds that KLC's business model is as follows: the firm acquires key resources through both the strategy of integrating global resources and that of developing second technologies locally, utilizes those key resources by the means of Elaborate Manufacture, and then yields high-value products.

This business model implies that the strategy of developing second technologies locally is necessary for Chinese firms to grasp independent core technologies, that of manufacturing elaborately may break a new path, and high-value products may be marketed well. This means that the model sets an example, directional and imitable, for Chinese manufactures to innovate their business models, and which with no doubt gives important guide for the reshaping and upgrading of Chinese manufacturers.

The research also points out that there are lots of predetermined factors, such as good market situations, the ambitions and endowments of the leaders, and the outstanding pursuing of the value output, etc., which decide the business model. Therefore, one should endeavor to acquire all those similar factors before a firm is going to mimic this business model.

The research finds that what the leaders own and want are crucial to the establishment and maintenance of the model. therefore, whether the leaders who are running the model can be independently responsible for KLC for a long time or not matters greatly to its future fate. The rule may applicable to any business model management also.

Besides, this research also finds that this business model may represent a new type of disruptive innovation neglected by Christensen & Raynor's innovation theory,

and this type of innovation seems to be effective to interpret and predict the evolution process of many industries in China. Therefore, this discovery may make a new academic contribution to management science.

**Key words:** Automobile Manufacturer; Business Model; Disruptive Innovation

厦门大学博硕士学位论文摘要库



# 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
<b>第一节 问题的提出</b> .....	<b>1</b>
<b>第二节 相关研究回顾</b> .....	<b>1</b>
<b>第三节 研究方法、研究内容及预期贡献</b> .....	<b>3</b>
<b>第二章 金礼公司的发展历程</b> .....	<b>5</b>
<b>第一节 创立背景</b> .....	<b>5</b>
<b>第二节 发展历程</b> .....	<b>5</b>
<b>第三章 金礼商业模式的辨识和分析</b> .....	<b>8</b>
<b>第一节 分析框架：EREV 模型</b> .....	<b>8</b>
<b>第二节 数据分析</b> .....	<b>10</b>
一、价值成果 .....	10
二、资源和能力 .....	12
三、开发性决策 .....	16
四、利用性决策 .....	18
五、资源获取机制 .....	20
六、资源利用机制 .....	24
七、价值生产机制 .....	25
八、整体商业模式 .....	27
<b>第四章 金礼模式内在规律的深入讨论</b> .....	<b>28</b>
<b>第一节 金礼模式的特点</b> .....	<b>28</b>
一、资源获取方面 .....	28
二、资源利用方面 .....	30
三、价值生产方面 .....	30
四、整体模式 .....	31
<b>第二节 金礼模式形成的因素</b> .....	<b>31</b>
一、初始诱因 .....	32

二、直接诱因.....	33
<b>第三节 金礼模式的实践意义 .....</b>	<b>34</b>
<b>第四节 金礼模式的管理学意义 .....</b>	<b>35</b>
一、模式大于要素.....	35
二、一种新型破坏性创新.....	36
<b>第五节 金礼模式的局限性 .....</b>	<b>41</b>
<b>第五章 研究结论 .....</b>	<b>43</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>45</b>
<b>附录：公司历年开发的重要产品及市场地位.....</b>	<b>47</b>
<b>致    谢.....</b>	<b>52</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 问题的提出

在本世纪初的中国汽车产业中，礼宾车产业仍属于比较幼稚的细分产业。据中研信息研究所报告称，截止 2005 年底，中国改装礼宾汽车的保有量占汽车总保有量的比例不到 3%，相比之下，当时发达国家的私家汽车改装率已高达 80%，一旦汽车厂商有新产品下线，便会随之产生一系列相应的改装方法和配件<sup>[1]</sup>。所以，中国改装车市场亟待发展壮大。在此背景下，企业家叶同先生为振兴民族工业，于 2006 年率先创办了我国最早的现代改装礼宾车制造企业之一——厦门金龙礼宾车有限公司（以下简称为“金礼公司”）。金礼公司创办之时，国内几乎找不到同行，该如何经营、发展这类新型汽车企业，完全没有国内同业经验可以借鉴。为闯出一条新路，金礼积极探索，不断地尝试、调整、优化战略和运营，逐步摸索出一套独特的商业模式，据以发展成中国房车与特种车技术的领跑者，填补了国内高端专用车改装市场的空白，为发展民族汽车企业找到了思路，为发展礼宾车市场提供了样板。毋庸置疑，任何产业要发展壮大，离不开产业领先企业的健康成长，而领先企业的健康成长，往往离不开有效的商业模式。金礼近年来的异军突起，有力反映了金礼商业模式（以下简称为“金礼模式”）的有效性。因此，金礼模式已成为学术界和企业界共同关注的研究对象。

本文要研究的基本问题是：如何从理论上认识金礼模式？其管理奥妙何在？形成这套模式的必要条件是什么？在迅速变化的环境下，金礼模式应该如何进一步发展和调整？金礼模式对民族汽车工业有哪些启示？研究金礼模式在管理学上有何意义？通过寻找这些问题的答案，本文希望把我国汽车企业的商业模式研究提升到新层次，并为发展我国民族汽车工业找到新鲜的经验。

### 第二节 相关研究回顾

近年来，商业模式这个语汇在经济和企业管理讨论中出现的频率越来越高，说明它已成为经济管理和企业管理相当倚重的概念。然而，仔细辨析人们

在不同场合对它的使用，不难发现其具体概念在多种不同场合是完全不同的。几个主要的有代表性的场合包括：1、在谈论产业内原料供应商、制造商、经销商、零售商之间如何分工衔接的场合，该词表达“供应链结构”的概念；2、在谈论新技术（如互联网、物联网、新能源等）引入后厂商、政府、消费者等如何以新的方式互动交往的场合，该词表达“产业组织方式”的概念；3、在谈论某些企业的相似特点时，该词表达“产业内的流行商业现象”；4、在讨论某个企业如何系统地组织生产、追求利润时，该词表达“企业的一整套经营之道”。这样复杂的使用场合，客观上造成了人们对商业模式各种具体概念的混淆。鉴于此，并着眼于本文要探究的问题，本文只在第 4 种场合的意义上讨论商业模式，即本文讨论的商业模式，是指“某个企业的”、“系统的”经营之道，而非其他场合所指的别样概念。

从这个口径检索有关汽车制造企业的商业模式研究后，本人仅找到几篇学位论文，这显示迄今为止，学术界的有关讨论相当有限。方红卫（2014）和尹家绪（2002）的研究讨论到汽车制造企业的商业模式。方红卫（2014）认为，汽车整车厂可以通过整合或自身开发去创建基于汽车的生态系统平台，由此可能建立一种基于增值服务的汽车制造企业平台化的商业模式<sup>[2]</sup>。尹家绪（2002）把商业模式看作企业战略模式的一部分，讨论了长安汽车公司商业模式、运行模式和组织模式问题<sup>[3]</sup>。此外，也有研究生讨论到与汽车制造企业相近的汽车经销商商业模式（王红梅，2014）<sup>[4]</sup>、汽车零配件流通企业商业模式（赵昕，2013）<sup>[5]</sup>。在这些研究中，各位研究者对商业模式的讨论并无统一概念遵循，其各自的见识区别很大。这显示究竟何为商业模式的问题，在学术上仍远未解决。这样的讨论方式，几乎与大众交流层面的讨论没有本质区别。

也许有人认为，早年学术界关于丰田模式的探讨也接近商业模式研究。对此必须指出，那个时候，商业模式这个概念尚未出现，关于丰田模式的讨论不可能与今天我们使用的概念相等同。另具体研究其探讨的问题，会发现相关研究主要涉及丰田的制造方式（王君让，2000<sup>[6]</sup>；陈振辉，2008<sup>[7]</sup>；莱克，2011<sup>[8]</sup>）、领导力（莱克，康维斯，2013<sup>[9]</sup>）、危机管理（莱克，奥格登，2012<sup>[10]</sup>）等一些突出的管理环节。这些讨论虽也属于关于企业经营之道的讨论，但显然与我们今天探讨的企业经营的结构化的完整套路不尽相同。

就大众层面关于汽车企业商业模式的讨论而言，在《第一财经日报》主持的“后合资时代中国汽车产业发展新路径”论坛上，观致汽车股份有限公司董事长郭谦描述的观致模式（孙祺，2013<sup>[11]</sup>）可能是迄今对汽车企业商业模式最深入的讨论。身为董事长，郭谦先生对企业商业故事的描述是广泛、细腻的，也突出了其某些特点。然而遗憾的是，由于缺乏概念的清晰界定和必要的理论框架的指引，介绍的信息有些散漫，有些关键性信息可能被遗漏了，而整个商业模式的形态始终模糊不清。在概念不清的情况下，后续的讨论当然是逻辑混乱的，即便得以展开，人们谈论的也常常不是同一性的东西，从而未免陷于争论而无从形成结论。事实上，这几乎是所有大众交流层面商业模式讨论的共同局限（如杨昌杰（2012）<sup>[12]</sup>对比亚迪商业模式的讨论等）。这种局面，显然需要学术界予以引导和修正。

以上研究现状表明，有关汽车企业商业模式的讨论非常缺乏理论指导，因此规律性的东西还深深地隐藏于企业实践中，远未得到发掘。本研究设计引入最新的商业模式基础理论，以基础理论为依据去剖析企业商业模式，这可能是在汽车制造企业商业模式研究方法上一次全新的尝试，有望填补这一领域的研究空白，为企业发展发现更多新知识。

### 第三节 研究方法、研究内容及预期贡献

本文首先采用档案研究的方法获取研究对象金礼公司的经营信息。然后，采用归纳法对数据进行分类整理，并以中国学者原创的商业模式理论模型 EREV 模型为分析框架，采用演绎分析法，系统、全面地提炼出金礼的商业模式。最后，通过对金礼商业模式的特点、形成条件、演变情境等问题展开理论研究，总结其实践意义和理论价值。

全文共分为五章。第一章是绪论；第二章概括介绍金礼公司的发展历程；第三章是商业模式的辨识分析，为读者呈现金礼公司的整体商业模式；第四章金礼模式内在规律的深入讨论，详细论述了金礼模式的特点、形成条件、管理学意义及其局限性；第五章是本文的研究结论。

本文以明确的理论模型为依据总结企业的商业模式，克服了以往多数研究随意描述商业模式的弊病，为商业模式研究标准化、规范化和交流便利化做出了新

探索。本文采用较新、较严谨的理论模型作分析工具，从而获得了关于民族汽车企业商业模式的新知识。

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第二章 金礼公司的发展历程

由于本人担任金礼公司总经理，具有查阅公司档案的工作便利，在分析金礼商业模式之前，本人主要采用档案研究方法全面收集金礼公司的数据。经数据整理，将金礼公司发展历程简要总结如下。

### 第一节 创立背景

自中国加入WTO后，中国汽车产业迅速成长。2002年，中国汽车市场产销额呈现“井喷”局面，国有、民营资本也加大投资力度，外资进入中国市场的速度也明显加快。2003年，中国汽车制造业投资增幅76.08%，显著高于全社会固定资产投资增幅，也远高于整个工业投资增幅，成为少数几个投资热点行业之一。到2005年，我国进入到WTO后过渡期，汽车进口配额全部取消，关税也基本调整到位，汽车服务贸易逐步开放，进口轿车大量涌入中国市场。与此同时，越来越多的国产轿车也纷纷投放市场。一时间，中国汽车产业呈现出轿车生产绝对主导，轿车供给渐趋饱和的局面。

然而，在国外发达国家市场，汽车品种除轿车外，房车、礼宾车、特种车等改装车种也占有相当的市场份额。而2005年的中国市场上，几乎很少看到这些车种。这就意味着，房车、礼宾车、特种车等改装车种是中国汽车产业的空白点。

经过多方考察后，企业家叶同先生敏锐地发现了中国汽车市场的这个重要的空白的细分市场。他决定，成立金礼公司开发这个市场，制造特殊的车型给特殊人群，通过满足市场个性化消费需要，开辟民族汽车工业的新天地。

### 第二节 发展历程

可是，一个企业的创立需要集合各种资源，例如资金、人才、制造技术、原材料、销售渠道等等。这些资源从哪里来？

金礼公司首先搭建了一个合资体制，把厦门金龙联合汽车工业有限公司（以下简称“厦门金龙”）、美华国际投资有限公司（以下简称“美华公司”）、厦

门大京智能科技有限公司（以下简称“大京公司”）通过资本联合到一起。厦门金龙专门致力于大、中、轻型客车整车研发、生产和销售。该公司产品涵盖从4.8米到18米各型客车，广泛应用于客运、旅游、团体、公交和专用需求等领域，其生产经验对金礼公司很有帮助。此外，该公司与金龙联合汽车工业（苏州）有限公司和厦门金龙旅行车有限公司形成了“金龙系”客车制造集团，并带动厦门汽车工业基地发展了空调厂、电器厂、橡塑厂、冲压厂、车身厂、座椅厂等完整的配套工业体系，成为金礼公司寻求产业配套的强大后盾。大京公司是一家主要以汽车电子集成设备、户外装备、警用智能设备等技术装备的技术开发、技术转让、技术咨询和技术服务为主的公司。金礼公司赢得了大京公司的投资，不仅赢得了资金，在更多层面上还赢得了技术上的支持。而美华公司长期专注于投资中国的汽车项目，并在欧美豪华房车、礼宾车及高科技指挥车业界有着良好、丰富的资源及合作关系，此后为金礼公司引进欧美先进的专业技术及生产工艺发挥了关键作用。

与此同时，金礼公司搭建了一个国际化的领导团队。董事长叶同先生是美籍华人，也是香港永久居民，又在美国汽车界具有很大影响力，并曾参与创办厦门金龙，是中国客车制造业的早期开拓者，是在国内外具有广泛资源和影响力的资深企业家。总经理吴向阳曾在日本留学、工作十余年，回国后又在厦门金龙工作多年，既熟悉日本的精益管理思想，又深刻了解中国本土需求、熟悉中国汽车工业，同时也在整个“金龙系”有深厚的人脉关系。技术总监聘请美国人担任，他把美国企业的现场管理经验带入金礼公司。

随后，在董事长的斡旋下，金礼公司与美国房车领导企业LDV公司（Lynch Display Vans）顺利结成商业同盟。LDV公司不仅答应转让技术，还同时把原材料的渠道商介绍给金礼公司。从此金礼公司一举成为中国市场掌握先进改装车技术的先锋企业。

然而，国外引进的房车车型要在中国落地，却受到中国市场独特法规、路况条件等因素的限制，也不能完全被中国消费者接受。金礼公司发展仍然面临国外技术难以在中国落地的难题。为突破困局，在董事长支持下，总经理凭借与“金龙系”客车制造企业的深厚交往，深入挖掘与厦门金龙合资体制的潜力，把整个“金龙系”的研发力量和制造能力充分调动起来为金礼公司所用，建立起金礼公



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts 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.