

学校编码: 10384

学 号: 17920121150911



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

S 公司双轨发展路径下商业模式的冲突 与协调研究

**A Research on Business Model Conflicts and Coordination Under
Dual-Track Development Path of S Corporation**

吴彩琳

指导教师姓名: 程愚 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2015 年 月

论文答辩时间: 2015 年 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2015 年 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

摘要

论文研究对象厦门 S 科技有限公司是中国研究、开发、制造和销售卫浴出水终端、出水系统集成及核心元器件的主要大中型企业之一。在规模扩大的同时，公司的产品技术、设计及制造能力均奠定了较深厚的基础。公司希望能在守住现有代工产业的同时快速发展自主品牌业务。但是，虽然这样的双轨发展路径让公司保留了现有优势，却也让公司存在着各种冲突逐渐突显出来。公司在创新方面不仅稳坐第一，所获得授权的专利数量占比超过整个卫浴行业的 61.3%，借助的是其从属型商业模式上获得营运上的优势。这个为国内外品牌商创造价值的商业模式能让公司持续稳健地驰骋于各大海外市场，却没能让公司新创立的品牌走出相似的轨迹。本研究以 EREV 模型作为理论工具，透视 S 公司在两套商业模式下运营企业的发展路线，简要交待论文对象在双轨发展路径下商业模式的动态演变，辩明各种冲突背后的真正原因，并提出些许协调方案建议，希望能为公司未来增长提供有益的参考。论文通过分析 S 公司在两种商业模式下存在的价值成果、关键资源与能力、开发性决策和利用性决策的冲突，并借助 S 公司所处的内外环境简析，提出相对应的冲突协调方案，以期实现公司的两种商业模式朝同一方向发展的目标。同时，笔者希望这些启示能在未来给科技型企业双轨发展道路上面临同样的问题时予以实际参考作用。论文所设计的解决方案针对 S 公司有借鉴意义，同时也丰富了双轨发展路径下两种商业模式并存的案例库。

关键词：S 公司；双轨发展；EREV 模型

Abstract

Xiamen S High-Tech Industries Co.,Ltd, the investigated subject of this thesis, is one of the main large and medium enterprises specializing in R&D, manufacture and sales of bathroom spray terminal system, spray integration system as well as core components in China. As its scale expands, the company has established a profound basis on its product technology, design and manufacturing. The company expects to keep its existing non self-brand business while rapidly growing its self-brand business. However, although this dual-track development route remains current advantages for the company, it has also made its existing conflicts a focus. The company not only consistently stay No.1 place in innovation, but also has taken over 61.3% licensed patents in the whole sanitary industry, supported by the operating advantage achieved from its subordinate-oriented business model. This business model creating value for international brands has enabled the company a sustained and a steady growth in overseas market, but it has not worked out a similar path for its newly established self-owned brand. This study uses EREV model as theoretical tool, providing a new perspective of the company development path operating under two sets of business models, briefly showing a business model dynamic evolution under the dual development paths, recognizing the root causes behind the conflicts before proposing any coordinate solutions, expecting to provide some references for company future growth. Through the analysis of S company existing conflicts on its value goal, key resources and competence, exploring decisions and exploiting decisions together with its internal and external environment acknowledgment, the study is trying to provide conflict solutions in order to accomplish the goal that this company's dual paths grow in the same direction. Meanwhile, the author hope that the suggestions could bring some effective references to future science and technology enterprises who may face similar issues in their dual-track development. The suggested solutions of this thesis have significant reference for S corporation while it also enriches case base for two business models under dual-track development.

Keywords: S Corporation; Dual-Track Development; EREV Model

目 录

第一章 绪论	1
第一节 问题的提出	1
第二节 相关研究回顾.....	1
第三节 创新点.....	2
第四节 研究方法及研究内容	3
第五节 本论文的内容结构	4
第二章 数据收集：S 公司的发展历程	5
第三章 双轨商业模式辨识.....	9
第一节 分析框架：EREV 模型	9
第二节 数据分析	11
第四章 双轨模式的冲突.....	30
第一节 价值成果差异.....	30
第二节 关键资源与能力差异	32
第三节 利用性策略差异.....	34
第五章 双轨模式的冲突协调.....	38
第六章 研究结论	46
参考文献.....	47
致 谢.....	48

Contents

Chapter One Introduction	1
Section 1 Issue Raise Up	1
Section 2 Review of Relative Studies	1
Section 3 Creative Points	2
Section 4 Research Method and Research Contents	3
Section 5 Structure of this Paper	4
Chapter Two Data Collection, S Corporation Development Review	5
Chapter Three Dual-Track Business Model Identification	9
Section 1 Analysis Frame, EREV Model	9
Section 2 Data Analysis	11
Chapter Four Conflicts of Dual-Track Business Model	30
Section 1 Value Output Difference	30
Section 2 Key Resources and Competence Difference	32
Section 3 Exploiting Decision Difference	34
Chapter Five Conflict Coordination of Dual-Track Business Model	38
Chapter Six Conclusions	46
References	47
Acknowledgments	48

第一章 绪论

第一节 问题的提出

在如今的建材界，面临激烈竞争的各建材卫浴厂商纷纷陷入“同质”局面。厂商们面临着的是更为复杂的市场环境，包括来自国际品牌的挑战，不得不思考如何增强自身的竞争优势。在这种背景下，各厂商一边坚持产品创新，保留固有的优势，声称是为了更好地为国内外品牌商做贴牌服务；一边悄然走上自主品牌发展道路。

厦门 S 科技有限公司（下称“S 公司”或“公司”）是致力于提供完整解决方案的专家。为了在竞争中生存及发展，S 公司也走上双轨发展道路，并努力尝试、调整运营策略，试图在保证现有业务的同时，闯出一条自主品牌发展道路。任何企业的发展都需要一套商业模式，而 S 公司在双轨发展路径上使用的商业模式正是本文的研究对象。

那么，回到建材卫浴行业，企业在双轨发展道路上是如何运作的？运作过程中两种商业模式存在着哪些冲突？双轨发展路径下企业的价值成果是否出现偏离？关键资源的运用和发展是否受到限制？S 公司可采取什么样的协调措施以缓解冲突？S 公司又可以从双轨发展路径下获取多少价值成果？这些都是本文希望通过该企业的实际情况的分析和研究后作出回答的问题。

第二节 相关研究回顾

近年来，商业模式频繁被学者讨论并成为企业管理中的重要概念之一。随着时间的推移，商业模式的讨论也逐渐深入。本论文的研究对象走上了双轨发展道路，为确保能全面了解到其双轨发展路径下商业模式的冲突与协调研究现状，笔者以“双轨发展路径”为关键字搜索了“国家知识基础设施（National Knowledge Infrastructure, CNKI）数字图书馆”中的硕士论文和博士论文，发现对商业模式的研究已有数十年历史，但目前还没有针对双轨发展路径下商业模式的冲突与协调进行分析和研究的文献。

笔者发现着力于“双轨发展路径”研究的相关报道、评论或书籍也寥寥无几。2012 年 12 月 11 日，克拉克·吉尔伯特发表于哈佛评论网的文章对双轨制改革的历

程进行了回顾，并阐述了双轨制改革的必然性及合理性。他认为基于既有市场的企业很难彻底摒弃固有模式和现有的全部优势转型成为一家全新的公司，并提出基于以下两点见解及实际案例说明实行双轨转型是企业可持续发展的首选。^[1]

首先，克拉克 吉尔伯特认为大多数企业转型都需要同时在两个不同的层面做出努力。“转型 A”要求企业重新定位它的核心业务，调整其当前的商业模式以适应早已发生变化的市场。“转型 B”要求企业打造一个单独的、能够实现颠覆性创新的业务。如此一来，该业务将成为企业未来发展的源泉。其次，他认为让两项转型业务成功运作的关键是为其建立一种新式的组织流程，并称之为“能力交换”。通过该流程，两项并行的转型活动能够共享优选资源，而不必改变任何一方的任务或运营。（克拉克 吉尔伯特，2012 年）^[1]

然而，遗憾的是这篇文章对企业应如何进行自我调整以解决转型过程中存在的诸多冲突并没有进一步说明，更没有进一步的冲突协调解决方案。

另外，2014 年 6 月家居电商专家唐人在网易家居专栏中回答了关于传统企业互联网化的双轨制发展问题。回答问题过程中明确提出企业实行双轨制是因为经营环境变了，消费者的行为变了，而企业步上双轨发展道路无非是为了应变，增强核心竞争力。转型过程中更需要抓住核心业务，一步一步地进行组织变革，让企业文化、组织架构和业务流程都走在双轨正确的道路上。

正因为这方面的研究比较少，目前仅发现的两篇评论亦无详细的分析和比较，提出的建议也不够具体，笔者认为双轨发展路径下商业模型的冲突与协调是一个非常值得探索的问题。通过对一般性商业模式研究的回顾，本文以 S 公司为研究对象，借助“E-R-E-V”一般性商业模式理论模型分析工具，系统地提炼出 S 公司独具特色的双轨发展路径下商业模式的特点。然后，通过对公司在双轨发展路径下的两种商业模式出现的各种冲突的演绎和分析，提出双轨发展路径下商业模式的协调方案，以期公司的未来经营提供些许建议。

因此，本论文研究是具有一定现实意义的。

第三节 创新点

当前，双轨发展的研究对象多为大型企业，主要为企业在其“纯代工”销售渠道受到市场冲击时增加其电商渠道开发的成功经验，但对同一企业“代工及自主品

牌同步发展”的商业模式的研究甚微，即本论文讨论的双轨发展路径。概括而言，本文有以下三个创新点。

第一、中国的科技企业很多，但带有创新基因的科技企业极少，卫浴行业具有科技创新代表性企业又同时施行双轨发展模式的企业更少。然而，行业内各大制造厂商为了生存，步上双轨发展道路似乎成了一种趋势，笔者认为该研究将具有现实意义。

第二、双轨发展有利有弊，但企业在寻求突破性发展过程中碰到的各种冲突如何化解并没有任何文献给出详细的解答。本文针对 S 公司双轨发展路径下商业模式的冲突给出一般性协调建议。

第三、研究角度很新颖。本文拟从价值成果、关键资源和能力、开发性决策和利用性决策四大方面对 S 公司的发展现状进行实际案例分析。又因为到目前为止，仅有两篇评论提及双轨发展路径，给出的建议却很有限，所以本文在这方面结合实际案例更进一步地完善了理论阐述。

第四节 研究方法及研究内容

本论文不通过收集大量数据进行统计分析，因此对资料的收集整理就显得十分重要。研究主要是基于经营模式及对双轨商业模式知识、S 公司步上双轨发展道路的亲身经历记录及感触整理、提炼而成。通过演绎分析及归纳分析，以及实地调研 S 公司及其主要竞争对手公司收集第一手资料。另外通过网络搜索是比较快速的方法，获得第二手资料。

论文首先通过对双轨发展路径研究现状的简述，引出 S 公司在双轨发展过程中碰到各种冲突亟待解决的现实问题及公司改变策略的必要性，然后对其从属型商业模式和自立型商业模式下的两种业务展开详细分析。再详细阐述双轨发展路径下 S 公司暴露出的各种冲突，介绍论文对象在当时的环境条件和冲突发生的根源，并叙述该冲突产生的利弊和对未来发展的影响。文章中给出方案设计，最后对公司两轨并行发展过程中商业模式的冲突调整做出建议。论文同时介绍了 S 公司如何采用商业模式、谋求发展，并对未来如何继续利用互联网思维来实现快速与终端用户的对接总结出一些启示，望公司做好代工业务并同时发展好自主品牌事业，更快地实现公司的战略性目标，体现出本研究的价值。

第五节 本论文的内容结构

本文由以下六章内容构成：

第一章即绪论，概括介绍该论文问题的提出、相关研究回顾、创新点、研究方法和研究内容，以及本论文的内容结构；

第二章为 S 公司的发展历程简介，是对双轨发展路径研究数据的收集和整理；

第三章是对论文对象 S 公司双轨商业模式的辨识。章节中利用了“E-R-E-V”因果逻辑模型对为国际品牌创造价值的从属型商业模式及为终端消费者创造价值的自立型商业模式分别进行重点分析。文中分别就价值成果、关键资源与能力、开发性决策和利用性决策做出阐述；

第四章则对论文对象 S 公司在双轨发展路径下商业模式要素差异导致的各种冲突举案例进行细述；

第五章针对论文对象 S 公司当前存在的各项冲突进行协调方案设计；

第六章是全文的结论。

第二章 数据收集：S 公司的发展历程

笔者担任 S 公司科技事业北美区销售经理一职，并因经常协助公司副总裁处理业务以外的日常事务而拥有了解公司发展内幕的便利。本章节中笔者将 S 公司的双轨发展历程做了如下简要总结。

上个世纪八十年代末，公司现任董事长在一家美资企业（魏斯蒙公司）任销售经理一职，后因该公司需搬迁到深圳，董事长因为家庭因素未随行前往深圳而请辞。利用多年积累的客户资源，董事长于 1993 年经与其他两位台湾及香港友人合资创立 S 公司的前身，并成功说服当时的深圳魏斯蒙公司成为公司的第一个客户。接着，三位合伙人从台湾采购五金件到福建厦门，然后经加工转售到国外，不久后公司赚得了第一桶金。但是好景不长，1998 年起国际卫浴品牌基于中国人工成本相对较低，以及自身国际化发展需要，陆续进入早已垂涎的中国市场，这使得竞争更为激烈，公司首次出现了亏损。

董事长敏锐地察觉公司必须做出重大改变以扭转这一局面。同时，也为了让公司在出水终端领域更专业，董事长于 1996 年 11 月果断放弃当时没有根基的自主品牌经营模式，亲自带领几位员工在短短几个月内创立了设计、研发及生产部门，完善供应链体系。

三年后，因经营理念及个人追求不同，公司原两位台湾和香港合伙人陆续退股，自此以后 S 公司归董事长一人所有，公司的性质也由合资企业变为私营企业。

但是好景不长，与国际卫浴品牌商合作的国内厂家越来越多，S 公司开始面临残酷的竞争。每个企业为了生存，都要有一套经营方法，并且随着环境的变化而及时调整经营策略。公司要如何创造和利用资金、人才来发展技术呢？

为了快速扩大企业规模，以董事长为首的领导团队开始广募人才，重新组建了研发、质量及供应链队伍。经过近一年的市场调研及产品方案制作、推荐，公司于次年同美国 CPG 公司签订第一份模具合同，实现第一次自主设计、研发、制造出公司第一款销往北美的多功能塑胶头部花洒。有了更多的资金后，公司继续买进设备，引进人才并对员工进行专业培训，开始参与五金卫浴的研发与竞争。公司规模不断扩大，拥有自己的模具加工厂、注塑厂和软管车间，随后一年又成立了现在的五金

工厂。公司员工人数增加至近千人，产品线也随之增多，逐步走上塑胶及五金设计、制造和销售一体化的道路。

与此同时，董事长搭建了一支优秀的销售团队，并在国外设立了第一个办事处。他们深入美国和欧洲市场进行长达半年的调研，了解这两大市场的消费者喜好及特点，并熟悉市场上在售产品的状况。回国后，董事长更加坚定公司走自主设计、研发、销售道路，并要求公司要永远坚持创新。他决定加大在研发方面的投入，用于产品技术创新，这奠定了公司后来形成强大的知识产权基础。

公司快速发展的状态在 2009 年经济危机出现时再次被打破。当时厦门一家拥有 6000 多名员工的大企业因经济危机导致的订单巨滑被瞬间打跨的真相再次触动了董事长的心弦。与其它企业的做法不同，公司不但没有节流，反而加大投资，引进更多先进设备，并以 2.3 亿人民币买下那家企业的厂房。购买新园区的速度快得让员工不解，后来大家才知道董事长当时已经决定在保证与国际品牌商合作（即目前的 S 科技事业）的同时，悄然开始自主品牌的创立准备。

2011 年，公司成立了自主品牌（即目前的 S 极品家居），但是又需要有 S 科技事业的经济支持，于是走上了双轨发展路径。为了缩小自有品牌创立对固有产业的冲击，安抚现有客户，公司对外宣称新品牌的成立仅争对中国市场，并且不在他们的产品线领域内展开直接竞争。

然而，公司新品牌想要在中国市场扎根并不顺利，依然受到了来自各大国际品牌的阻挠及本土品牌的恶性竞争。于是，公司在双轨发展道路上出现了各种冲突，不断调整发展策略和组织架构以适应新的发展环境。

发展至今，S 公司双轨发展出现的冲突实质上是两种商业模式的冲突。由于在接下来的章节将对这两种模式进行详细的介绍和分析，为方便读者理解，笔者在此先对公司当前的组织架构和业务范围做下简要介绍，如图 2-1 所示。

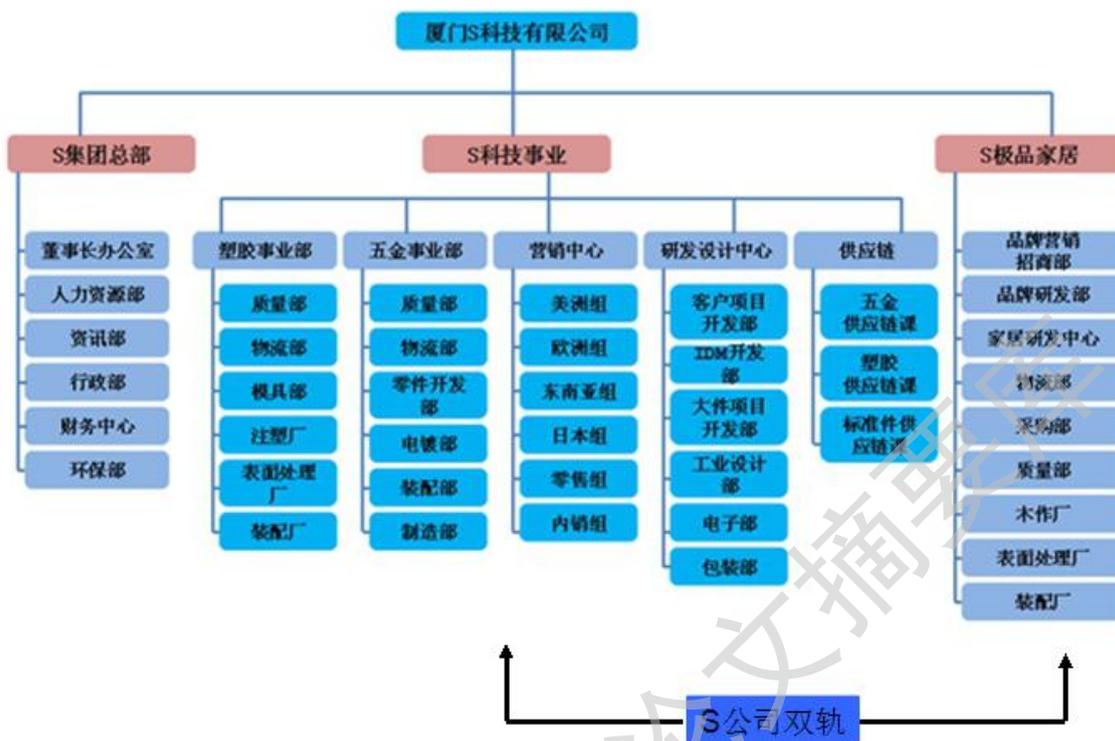


图 2-1: S 公司组织架构

资料来源：根据 S 公司内部资料整理，2015

公司的组织关系分为三个部分。集团总部下设董事长办公室、人力资源部、资讯部、行政部、财务中心和环保部；S 科技事业（下文也称“老事业”或“代工事业”）经营的是公司的非品牌业务，包括塑胶事业部、五金事业部、营销中心、研发设计中心和供应链等部门；S 极品家居只为公司的品牌服务，设有品牌营销招商部、品牌研发部、家居研发中心、物流部、采购部、质量部、木作厂、表面处理厂和装配厂。S 科技事业 2014 年的营业额约占整个公司整体营业额的 99%。

本论文研究对象所指的双轨模式正是图 2-1 中所示的 S 科技事业和 S 极品家居的生意逻辑。

S 公司经过二十几年的发展，科技事业的合作客户遍布全球 190 多个国家，其主要客户分布如图 2-2，公司设有六个国际办事处。截止 2015 年 5 月，公司拥有绝对领先技术共 15 项，并已揽获德国红点奖、iF 设计奖等 80 项国际国内顶级工业设计大奖。公司每年在研发方面的投入约 1 亿元人民币，据 2010 的财务数据统计，该投资约占年营收的 7.92%。

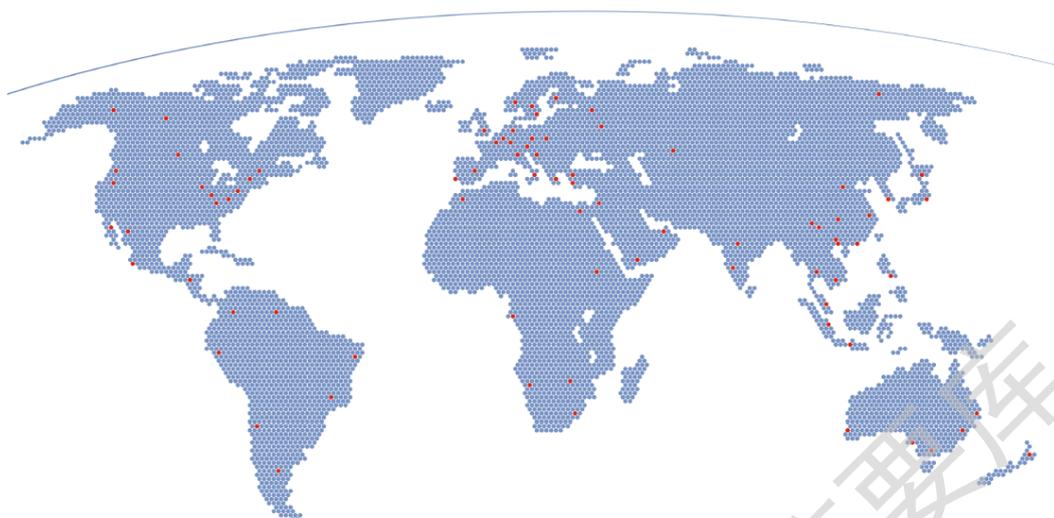


图 2-2: S 公司科技事业全球业务分布情况

资料来源: 根据 S 公司内部资料整理, 2014

如笔者绘制的表 2-2 所示, S 公司科技事业主要以产品出口为主, 其国际市场是公司销售收入的主要来源。至 2014 年底公司在国际市场已实现销售收入共计 9.1 亿人民币, 占科技事业整体收入达 71.04%。

表 2-1: S 公司科技事业 2010~2014 年市场占比

计量单位: 万人民币

区域	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
国内市场	33,230	32,441	31,561	36,582	37,109
国际市场	68,490	76,481	82,798	92,144	91,030
合计	101,720	108,922	114,359	128,726	128,139
国际市场占比	67.33%	70.22%	72.40%	71.58%	71.04%

资料来源: 根据 S 公司内部资料笔者统计整理, 2010~2014;

因 S 公司的自主品牌从 2011 年成立至今还没有突破过一千万人民币的销售额, 相比 S 科技事业而言还非常小, 而 S 极品家居也在 2015 年刚成立, 在此就不对公司自主品牌的业务范围做详细介绍。

第三章 双轨商业模式辨识

为了辨识公司特有的双轨发展路径下商业模式的核心逻辑，笔者需要借助一定的理论工具。目前，已经有不少学者提出了商业模式的分析框架，但笔者最终选定程愚、孙建国（2013）提出的 EREV^①模型作为分析框架。以介绍公司独特的 3M 生产方式（下文将具体介绍）为起点，分别对公司 S 科技事业和 S 极品家居在价值成果、资源和能力、开发性决策和利用性决策的异同之处加以提炼，最后定义这两种商业模式，为下一章进行双轨模式冲突的讨论和案例实证打好理论基础。

本文希望通过了解S公司的商业模式的构造过程，对其发展过程中的关键信息加以总结，较完整地展现公司的价值创造过程，并简要阐述其动态变化。

第一节 分析框架：EREV 模型

商业模式的本质是什么？程愚、孙建国（2013）定义：“商业模式是企业创造价值的基本机制，是企业的生意模型……是企业整个投入产出营运过程中的基础性逻辑。”^[2]在其研究文献《商业模式的理论模型：要素及其关系》中，商业模式被定义为一种因果逻辑的模型。该文献提出的“E-R-E-V”一般性商业模式理论模型作为一种分析工具，概括出双轨发展路径下商业模式存在的各种冲突，并对具体的冲突进行协调方案设计。该模型（如图 3-1 所示）的四个构成要素为：开发性决策（Exploring Decision）、资源和能力（Resources and Competence）、利用性决策（Exploiting Decision）和价值成果（Value Output）。

^① E-R-E-V 是该模型中四个要素对应英文名称的首字母缩写。

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 for delivery details.