

学校编码: 10384

学号: 17920101150772

分类号\_\_\_\_\_ 密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_



廈門大學

碩 士 学 位 论 文

WP 外贸公司商业模式优化设计

The Optimization Design of WP Foreign Trade Company's  
Business Model

李敏

指导教师姓名: 翁君奕教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2016 年 月

论文答辩时间: 2016 年 月

学位授予日期: 201 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评阅人: \_\_\_\_\_

2016年 月

外贸公司商业模式优化设计

李敏

指导教师

翁君奕  
教授

厦门大学

## 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

本文对 WP 服装外贸公司的商业模式设计进行深入分析与研究。

首先，对国内外商业模式的内涵、构成要素及商业模式设计流程等理论研究状况进行了总结归纳。其次，对 WP 服装外贸公司商业模式现状、经营环境、经营发展 SWOT 综合分析进行了归纳，了解 WP 公司商业模式存在的困境。最后，运用商业模式设计理论对 WP 服装外贸公司商业模式进行再设计，包括价值主张设计、价值支撑设计、价值保持设计，并对该商业模式进行了可行性分析。

通过本文的研究，得出如下结论：

第一，总体来看，WP 外贸公司依托国内服装产业成熟的产业链及福建省梭织服装产业发展处于国内外前列等优势，利用公司丰富的服装出口贸易业务经验，以及国外客户、面料供应商、服装生产厂家等资源发展外贸出口业务。由于企业规模较小、客户订单量偏小、服装研发能力与服装生产管控能力等方面的问题，影响 WP 公司做大做强。

第二，本文在 WP 公司经营环境分析的基础上，然后运用商业模式设计理论，根据 WP 公司的目标客户群的需求进行了企业价值主张设计、价值支撑设计与价值保持设计具有一定的可行性。

第三，商业模式设计理论运用到服装外贸企业依然可行，偏重点在于市场定位及其价值支撑设计。

本文最后通过对 WP 外贸公司商业模式的分析，可以为国内其它服装外贸企业的商业模式设计提供借鉴和参考。

**关键词：**商业模式设计；价值主张；价值支撑；价值保持

## **Abstract**

This paper is a deep analysis and Research on the business model design of WP clothing trade company.

First of all, the domestic and foreign business models of the connotation, elements and business model design process and other theoretical research status were summarized. Secondly, the WP clothing foreign trade company's business model status, business environment, business development SWOT comprehensive analysis were summarized, to understand the plight of WP company business model. Finally, the use of business model design theory of WP clothing foreign trade company business model to re design, including the design of value proposition, the value support value design, keeping the design, and analyses the feasibility of the business model.

Through the research of this paper, we draw the following conclusion:

First, overall, WP foreign trade companies relying on the domestic garment industry mature industry chain and Fujian Province woven garment industry development in the forefront of advantage, the company rich garment export business experience, as well as foreign clients, suppliers of fabrics, clothing manufacturers and other resources in the development of foreign trade export business. Due to the small size of the enterprise, small customer orders, clothing research and development capabilities and clothing production management and control capabilities and other issues, the impact of WP company bigger and stronger.

Second, the WP company business environment analysis based on, and then use the business model design theory, according to the WP company target customer group demand of enterprise value proposition design, value of the supporting design and the value of keeping the design has certain feasibility.

Third, the use of business model design theory to clothing foreign trade

enterprises is still feasible, the focus is on the market positioning and value support design.

After this article through to the WP foreign trade company business model analysis, may provide the reference for the domestic other clothing foreign trade enterprise's commercial pattern design.

**Keywords:** Business model design; value proposition; value support

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 目录

<b>第一章 绪论</b> .....	1
<b>第一节 研究背景与意义</b> .....	1
一. 研究背景.....	1
二. 研究意义.....	2
<b>第二节 文献综述与相关理论</b> .....	2
一. 有关商业模式的概念.....	2
二. 商业模式的构成要素及结构.....	4
三. 商业模式设计的内涵与类型划分.....	5
四. 商业模式创新设计理论：经营“魔方”.....	7
<b>第三节 本文研究方法与技术路线</b> .....	12
一. 研究方法.....	12
二. 技术路线.....	12
<b>第二章 WP 公司现有商业模式及其面临的挑战</b> .....	14
<b>第一节 WP 公司现有商业模式识别</b> .....	14
一. WP 公司简介.....	14
二. WP 公司业务价值链分析.....	14
三. WP 公司现有商业模式.....	16
<b>第二节 WP 公司经营环境分析</b> .....	18
一. 平台环境分析.....	18
二. 顶板环境分析.....	23
三. 客户与伙伴环境分析.....	26
四. 内部环境分析.....	28
<b>第三节 WP 公司现有商业模式面临的挑战分析</b> .....	31
一. 现有价值主张定位模糊.....	31
二. 现有价值支撑体系不健全.....	31
三. 现有价值保持体系有待完善.....	33
<b>第三章 WP 公司商业模式优化设计</b> .....	36
<b>第一节 WP 公司商业模式优化设计思路</b> .....	36
<b>第二节 商业模式价值主张优化设计</b> .....	38
一. 目标客户及需求.....	38
二. 价值主张内容.....	39
<b>第三节 商业模式价值支撑优化设计</b> .....	40



---

一. 客户界面要素：客户“一站式” .....	40
二. 合作伙伴界面要素：订单发包“专业化” .....	40
三. 内部构造要素：人力资源与企业组织结构制度优化.....	44
<b>第四节 商业模式价值保持优化设计 .....</b>	<b>47</b>
一. 产品服务创新.....	47
二. 客户关系管理.....	48
三. 核心能力培育.....	48
四. 伙伴网络开发.....	48
<b>第五节 商业模式可行性分析 .....</b>	<b>49</b>
一. 技术可行性.....	49
二. 市场可行性.....	49
三. 组织可行性.....	50
四. 财务可行性.....	50
<b>第四章 研究结论与展望 .....</b>	<b>52</b>
<b>第一节 研究结论 .....</b>	<b>52</b>
<b>第二节 研究展望 .....</b>	<b>52</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>54</b>
<b>致谢 .....</b>	<b>56</b>

---

## Contents

<b>Chapter One Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Session 1 Research Backgroud and Purpose .....</b>	<b>1</b>
<b>Session 2 literature review and dependency theory .....</b>	<b>2</b>
<b>Session 3 Research method and technical route .....</b>	<b>12</b>
<b>Chapter Two WP Company Present Business Model and Challenge</b>	<b>14</b>
<b>Session 1 WP Company Present Business Model .....</b>	<b>14</b>
<b>Session 2 WP Company Management Environment Analysis .....</b>	<b>18</b>
<b>Session 3 WP Company Present Business Model Challenge Analysis .....</b>	<b>31</b>
<b>Chapter Three WP Company Business Model Optimization Design.</b>	
.....	<b>36</b>
<b>Session 1 WPCompany Business Model Optimization Design Conception...</b>	<b>36</b>
<b>Session 2 Business Model Value Propostion Design .....</b>	<b>38</b>
<b>Session 3 Business Model Value Support Design .....</b>	<b>40</b>
<b>Session 4 Business Model Value Keeping Design .....</b>	<b>47</b>
<b>Session 5 Business Model Feasibility Analysis .....</b>	<b>49</b>
<b>Chapter Four Conclusions .....</b>	<b>52</b>
<b>Session 1 Research Conclusions .....</b>	<b>52</b>
<b>Session 2 Research Prospect .....</b>	<b>52</b>
<b>References .....</b>	<b>54</b>
<b>Acknowledgments .....</b>	<b>56</b>

## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景与意义

#### 一. 研究背景

作为世界上最大的服装生产和出口国，我国每年的服装出口总额约占全球服装出口贸易总额的 1/4，服装出口贸易在我国对外贸易中占有极重要的地位。随着我国经济从高速发展进入中高速发展的新常态，为了稳定经济增长，国家大力支持中小微企业的发展，中小微企业在国民经济中的占比也日益提高，企业经营环境逐步优化，加之近来我国服装出口贸易的快速平稳发展，为我国中小微服装外贸企业发展带来了重大机遇。

然而，随着东欧、非洲及东南亚部分国家服装加工业的发展，我国传统的原材料优势及劳动力成本优势走弱的趋势凸现；而相对于发达国家，我国服装产品设计研发水平、创新能力、品牌运作及市场网络技术等方面存在的差距，严重制约了服装外贸企业的发展。此外，根据世界纺织品服装协定，2005 年配额已全部取消，国内服装企业更方便地获得了进出口经营权，更多的中小微服装企业介入了服装出口贸易，致使竞争加剧。同时，进口国针对我国纺织品服装出口的各种新型贸易保护壁垒，将使国内服装中小微外贸企业面临更大的挑战。

WP 公司是一家成立于 2013 年的中小微企业，地处拥有针织童装与梭织夹克等服装优势的厦门，公司注册资金 100 万元。主要从事服装出口业务，由国外企业客户设计款式图，并按订单数量安排国内的外包工厂生产，生产完成后通过外包代理服务出口给企业客户，客户主要分布在南美洲与欧洲的大型零售商、品牌商及批发商，主要经营产品有运动健身服装与童装。WP 公司作为一个中小微企业，在短短的 2 年成立时间内，努力开拓国际市场，取得了可喜成就，2015 年出口销售额超过 80 万美元。但随着我国中小微服装企业近年发展环境的剧烈变化，迫切需要重新审视自身商业模式，找出自身商业模式存在的问题及原因，根据当前行业竞争态势，借鉴成功商业模式，进行多维度的 WP 公司商业模式设

计创新方案，提高 WP 公司竞争优势，加快企业发展速度。所以，本文以“WP 外贸公司商业模式设计研究”作为毕业设计课题。

## 二. 研究意义

本文研究的目的是在前人有关商业模式实证研究成果的基础上，运用商业模式理论及企业战略管理相关理论，对 WP 公司的内外部发展环境进行归纳总结，分析 WP 公司商业模式存在的不足。对 WP 公司商业模式设计并提出具体实施保障措施与可能存在的问题的借鉴方案。为 WP 公司的可持续发展提供理论指导，同时为国内其他中小微服装出口外贸企业提供参考。

## 第二节 文献综述与相关理论

### 一. 有关商业模式的概念

商业模式这一概念和术语的提出，是伴随着信息技术革命为商业时代带来的互联网创业浪潮兴起而展开的。这一理论的出现，为企业管理学的研究和发展带来的新的视角和推动。对于商业模式定义的研究，国外学者有不同的观点。国内外的学者对商业模式定义研究发展如下表 1-1。

表1-1 商业模式内涵

代表作者	内涵定义
彼得·德鲁克	从管理学的角度认为商业模式是指企业的经营理论
阿兰·奥佛尔，图奇	商业模式可以为企业及其利益相关者例如客户、合作伙伴、供应商等带来商业价值，创造价值的方式则是通过利用资源、超越竞争对手以及为客户提供更大价值来获得企业自身的利益。商业模式对于企业的意义就如同交通规则对于道路的意义，是企业经营运作的秩序，按照这种秩序能够为企业带来决定性地利益来源
阿兰·奥佛尔	商业模式是指企业在其所在行业中，为了给自己和客户创造价值和带来利益时，运用其资源执行的活动以及执行这些活动的方式、时间等地结合体
拉塞尔·托马斯	商业模式是企业为追求利益而开展业务时所涉及的客户、合作伙伴、供应商、渠道、资源、能力等的系统，并将上述这些利益相关模块组合成总体构造
马格利·杜波森	商业模式是企业以创造价值、价值营销和价值提供所构建而成的企业结构和利益相关者网络，其本质是一种客户关系资本，能够为企业带来持续的收益流
迈克尔·汉	对商业模式的理解则偏重于创新，认为这是一种企业变革的运营创新

默	
迈克尔·汉默	认为商业模式的最基本的意思就是做生意的方法，也就是一种可以为企业带来收益并成为其赖以生存的模式，这种模式将指导企业的经营运作，包括企业所定位的开展可以创造价值的活动、在价值链中与上下游利益相关者的关系及位置、价值链上收益的分配等
王波、彭亚利	认为商业模式首先是企业的运营机制，从这个角度来说商业模式又可以更准确地定义为经营性商业模式。另一方面，商业模式也可以认为是企业根据其自身的发展战略和目标定位，在动态的市场竞争环境中通过改变自身来达到持续盈利的目的，从这个角度来说商业模式可以更准确地定义为战略性商业模式
罗珉	商业模式是企业建立、经营运作时的基础假设条件和经营行为手段和措施，商业模式不是单个因素的罗列，而是一个由各种要素组成的整体结构，而组成这个整体结构的这些要素之间存在有机的联系，相互支持和共同作用
薛金福	商业模式是整合资源，形成实现顾客价值和企业价值的逻辑体系（中国式营销，詹志方、薛金福，世界图书出版社，2010年12月），属于“质”的内容。其本质是价值逻辑。简单说，就是通过布局产业/业务的价值流程，实现顾客价值最大化和企业价值最大化。商业模式的核心是顾客价值、企业赢利、价值流程三个部分
翁君奕	客户、企业内部构造及伙伴等核心界面要素形态的有意义组合

（资料来源：作者整理）

不同学者对应于定义理解的角度和关注的偏重不同，而对商业模式本质的理解还是有共通之处。因此可以将商业模式的内涵归纳总结如下：

第一，商业模式存在的前提必然跟其所处的环境特征相适应，例如经营环境的延续性，市场和需求的属性，面临的市场竞争的情势等。商业模式的合理性就在于与其所处的环境特征的统一。制定 WP 外贸公司商业模式之前，一定是为满足公司客户需求而制定，制定的过程中还需要考虑服装外贸市场竞争的现状。

第二，商业模式是企业运作所涉及的客户、合作伙伴、供应商、渠道、资源、能力等的系统，并将上述这些利益相关模块组合成总体构造，并且这个系统是一个由以上各种要素组成的整体结构，而组成这个整体结构的这些要素之间存在有机的联系，相互支持和共同作用。

第三，商业模式还是一种战略创新和变革。这一点在充满创意产业身影的服装产业中比较突出，作为小型的服装外贸公司，WP 公司必须依靠过硬的产品质量与有创意的服装设计才能在商业模式取胜，在持续经营的过程中不断完善和变革自己的商业模式以取得持续的利益。

综上所述，商业模式是企业明确外部假设条件、内部资源和能力的前提下，用以整合企业、客户、供应商、员工、合作伙伴等利益相关者来创造价值的具有创新性和变革性的结构体系、制度安排等的总体构造。

## 二. 商业模式的构成要素及结构

近年来很多学者们从不同角度研究商业模式系统的构成要素，因此也有了許多版本的商业模式概念。这些商业模式系统概念之间有着或多或少的相似与差异。Osterwalde（2004）在综合了各种商业模式概念的基础上，提出了一个包含九个要素的商业模式参考模型<sup>1</sup>。这些要素包括如下表 1-2。

表1-2 商业模式基本构成要素

构成要素	要素定义
价值主张	即公司通过其产品和服务所能向客户提供的价值。价值主张确认了公司对客户的实用意义。
目标客户	即公司所瞄准的客户群体。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。定义客户群体的过程也被称为市场划分。
分销渠道	即公司用来接触客户的各种途径。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。
客户关系	即公司同其客户群体之间所建立的联系。我们所说的客户关系管理即与此相关。
价值配置	即资源和活动的配置。
核心能力	即公司执行其商业模式所需的能力和资格。
合作伙伴网络	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的合作关系网络。这也描述了公司的商业联盟范围。
成本结构	即所使用的工具和方法的货币描述。
收入模型	即公司通过各种收入流来创造财富的途径。

（资料来源：Osterwald, 2004）

商业模式结构是基于商业模式构成要素，商业模式构成要素研究的多样化也促使商业模式结构的多样化。Osterwald（2004）根据其定义的商业模式构成要素，构建了相应的商业模式结构体系，见图 1-1。

<sup>1</sup>王东. 湖北典型上市公司商业模式研究[D]. 华中科技大学,2007

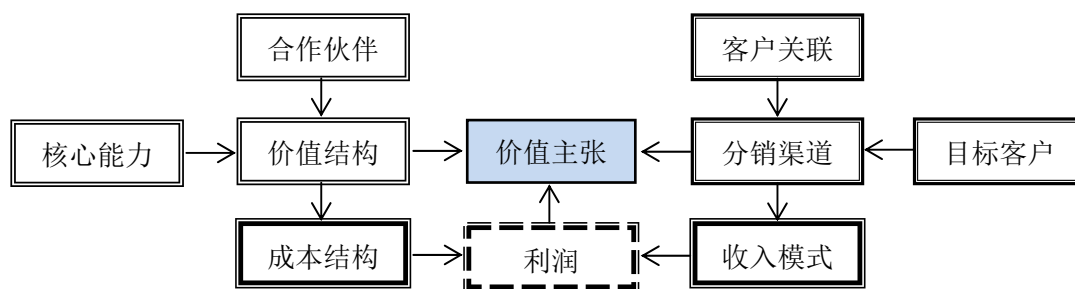


图1-1商业模式结构

（资料来源：Osterwald, 2004）

商业模式结构由客户界面（客户关联、目标客户、分销渠道）、内部结构（核心能力、价值结构、合作伙伴）、盈利模式（收入模式、成本结构、利润）三部分九个要素组成。

### 三. 商业模式设计的内涵与类型划分

#### （一）商业模式设计的内涵

在商业模式竞争成为发展趋势的时代，如何辨识和设计商业模式至关重要。Magretta（2002）认为商业模式设计就是要解决：谁是客户，客户价值是什么！以及将这种价值以合适的成本交付给客户的根本经济逻辑是什么！而与之相对应的是，Osterwalder（2004）认为商业模式设计是一种关系，它可通过可视化工具帮助设计者把握和设计商业模式的基本要素、属性以及之间的相互关系。张双文（2007）认为商业模式的设计理念在商业模式设计和价值获取之间起到协调作用，设计逻辑描述了初创企业生存和获取利润的业务流程过程。王翔，李东&张晓玲（2013）认为商业模式设计是构造跨边界商业系统，它能为客户、企业和上下游或跨产业的伙伴创造价值，通过整体多方协作、互利共赢来实现整体系统经营优势。

在了解学者对商业模式的相关概念的阐述后，为了更容易理解商业模式设计，学者薛金福（2010）对商业模式的、企业战略与营销之间的逻辑关系进行了归纳整理。见下图 1-2。

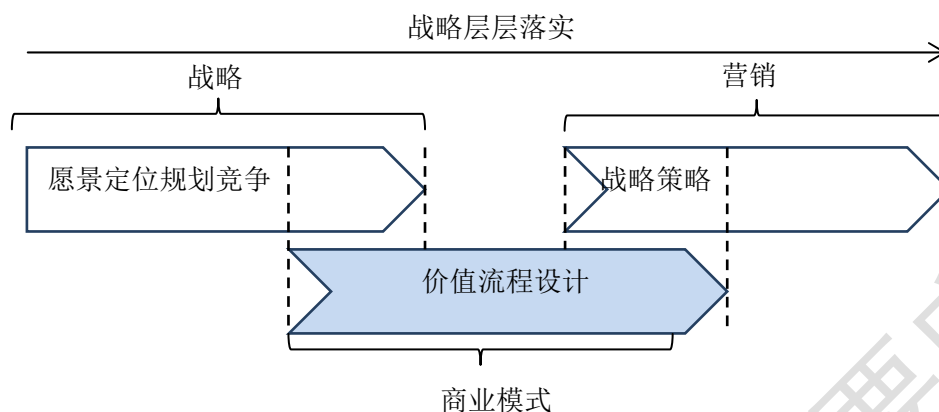


图1-2 商业模式、战略与营销的关系

(资料来源：薛金福，2010)

企业战略愿景是企业存在的价值与理想，也就是希望把企业发展什么样子。企业战略定位是企业发展方向与业务选择，如做哪些产业、要进入的细分市场，要开展的业务等。企业战略规划是企业发展的总体目标与阶段性目标分解。并根据这些目标进行消费者核心需求、企业核心资源与能力设计、关键资源配置、战略实施措施等。企业战略竞争是战略规划的落地。战略竞争是个比较复杂的问题，不同企业采用的方法不一样，没有专门的套路，是通过企业价值与顾客价值内在逻辑关系，通过实现顾客价值来实现企业价值的具体方法。

营销的本质是通过交换来实现价值，传统的营销战略定位与各类产品、品牌、渠道、价格策略之间缺少一个价值流程支撑。而这个价值流程支撑部分就是商业模式设计来补充。营销战略中必须涉及到价值流程设计，可见营销是价值实现的具体措施与方法，是具体商业模式的落体。

综上所述，商业模式设计是运用科学和系统的方法指导原则、技术来定义某个系统的结构，使其能够最大程度地发挥出预先设定的功能效用；另一方面，它从客户需求出发，通过对企业外部环境与内部资源的综合分析，明确企业的资源优势，确定企业与市场的契合点，以实现核心能力构筑的战略目标。可以说，商业模式设计是企业内部资源能力与外部市场机会耦合的过程。

因此，WP 外贸公司的商业模式设计是实现企业战略中价值实现的流程设计，基于企业战略环境、定位与规划，同时为企业营销战略与策略提供服务。



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.