

学校编码: 10384

学号: 17920131150650



廈門大學

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

## 硕士学位论文

# 英良石材集团“五号仓库”商业模式研究

A Research on the Business Model of “5<sup>th</sup> Gallery” of Yingliang Group

陈茂春

指导教师姓名: 陈闯 副教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 201 年 月

论文答辩时间: 201 年 月

学位授予日期: 201 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2016 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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

---

## 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

改革开放以来，中国石材行业快速成长，经过 30 多年的发展，中国现已成为集石材生产、消费和贸易为一体的石材大国。然而，由于石材产品同质化程度过高等无序竞争现象严重，导致石材行业整体微利，抗风险能力较低。最近几年，随着世界经济整体下行，以及国内房地产调控政策的影响，以出口和国内工程需求为主的中国石材行业产能过剩的矛盾不断突显，大量石材企业的发展陷入困境。在这种情势下，英良石材集团“五号仓库”却独树一帜，其业绩以每年 30% 的速度快速增长，成为行业转型升级的典范。

本文以商业模式和竞争战略相关理论为支撑，对中国石材行业的现状做了简要分析，尝试构建了中国石材行业产业链的模拟利润池，得出当前石材行业处在利润池较低的环节。同时，借助“五力模型”分析当前石材行业的竞争态势，着重分析了现有企业间激烈的竞争情况，了解当前石材企业面临的困境和困难。在此基础上，分析“五号仓库”的商业模式及其竞争优势，获悉“五号仓库”商业模式与传统“大板市场”商业模式的不同，以及“五号仓库”商业模式的成功之处，为当前石材企业的转型升级提供参考和借鉴意义。

由于我国石材行业大而不强，并因模式单一、渠道通路有限，企业发展陷入低价竞销、竞争无序的困境。“五号仓库”商业模式以推崇石材的奢华感为价值取向，采用差异化集中战略，聚焦高端客户群体这个细分市场，通过原料采购、生产方式和营销方式的差异化，获得成功。但“五号仓库”商业模式门槛高，中小企业难以进入高端石材这个细分市场，同时，在“五号仓库”占据先行优势的情况下，其他大型石材企业单纯模仿竞争风险大，因此，“五号仓库”商业模式难以抄袭。“五号仓库”商业模式不是给石材企业成功的模板，而是给予启迪，企业应积极探索符合自身特点和优势的商业模式。

**关键词：**“五号仓库”；石材行业；商业模式；差异化集中战略；体验营销

## Abstract

China has seen a burgeoning growth in the stone industry since its reform and opening-up policy over 30 years ago. While becoming a truly great powerhouse concerning of stone supply, demand, and trade, China's stone industry suffers a razor-thin profit margin and a limited anti-risk ability from disorderly competition, including the increasing homogeneity of stone products. In a recent period of global economic downturn and national real estate regulation, a large amount of stone businesses fall into a dilemma of increasingly exceeding capacity due to their export-orientation and the decline of demand from domestic construction projects. The 5th Gallery of Yingliang Group, however, managed to emerge from the situation and enjoyed a spectacular 30 percent growth rate, becoming a model of industrial transformation and upgrading.

Drawing on theories of business model and competitive strategy, the present study identifies the situation of China's stone industry and maps a profit pool for the industry chain to determine that stone industry is now on a low profit link. Meanwhile, competition in the current stone industry, in particular the fierce competition among existing stone businesses, has been detected from the perspective of Michael Porter's Five Forces Model. And on this basis, the current study interprets the business model and competitive edge of the "5th Gallery" to tell its advantages and differences from the business model of the "Slabs Market", providing references for the transformation and upgrading of stone businesses in China.

The stone industry in China is widely rooted but not competitively strong. Monotonous business and limited market channel have plunged the stone enterprises into low-price marketing and disorderly competition. The "5th Gallery" model values luxury and succeeded from a focused differentiation competitive strategy that targets the high-end market segment and by the differences in raw material purchasing, processing and marketing. However, the high threshold of high-end stone fences out small-and-medium sized enterprises and the early advantage of the "5th Gallery" makes pure imitation much more risky for other large-scale stone enterprises, making the model hard to copy. The business model of the "5th Gallery" shall not be regarded as a pattern of success for stone businesses, but an inspiration to the endeavors of exploring their own tailored model.

**Keywords:** "5th Gallery"; stone industry; business model; focused differentiation competitive strategy; experience marketing

## 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	1
<b>第一节 选题背景和研究意义</b> .....	1
一、选题背景 .....	1
二、研究意义 .....	2
<b>第二节 研究方法与主要内容</b> .....	2
一、研究方法 .....	2
二、主要内容 .....	3
<b>第二章 理论综述</b> .....	4
<b>第一节 商业模式相关理论</b> .....	4
一、商业模式的定义 .....	4
二、商业模式画布概述 .....	4
<b>第二节 竞争战略相关理论</b> .....	7
一、价值链理论概述 .....	7
二、“五力模型”概述 .....	8
三、差异化集中战略概述 .....	9
<b>第三节 营销策略相关理论</b> .....	10
一、体验营销 .....	10
二、品牌营销 .....	11
<b>第三章 石材与石材行业相关概述及产业链分析</b> .....	13
<b>第一节 石材行业相关概念概述</b> .....	13
一、石材的分类 .....	13
二、石材专业术语 .....	14
三、石材的价值 .....	14
<b>第二节 石材行业概况</b> .....	15
一、世界石材行业综述 .....	15
二、中国石材行业概况 .....	16
<b>第三节 石材行业产业链分析</b> .....	18



一、中国石材行业产业链构成 .....	18
二、上下游行业对石材行业发展的影响 .....	19
三、中国石材行业产业链模拟利润池分析 .....	20
<b>第四章 中国石材行业竞争态势及企业困境 .....</b>	<b>22</b>
<b>第一节 中国石材企业概况 .....</b>	<b>22</b>
<b>第二节 中国石材行业“五力模型”分析 .....</b>	<b>23</b>
一、现有石材企业之间的竞争分析 .....	23
二、潜在进入者的威胁 .....	30
三、供应方的议价能力分析 .....	31
四、需求方的议价能力分析 .....	33
五、替代品对石材产品的威胁分析 .....	34
<b>第三节 当前石材企业的困境分析 .....</b>	<b>36</b>
一、竞争激烈、企业利润低 .....	37
二、库存过多，企业看似盈利但现金流不足 .....	37
三、营销方式单一 .....	38
四、企业转型困难 .....	38
<b>第五章 英良石材集团“五号仓库”商业模式分析 .....</b>	<b>39</b>
<b>第一节 “五号仓库”简介 .....</b>	<b>39</b>
一、“五号仓库”的起源 .....	39
二、“五号仓库”简介 .....	39
<b>第二节 “大板市场”商业模式与“五号仓库”商业模式介绍 .....</b>	<b>40</b>
一、“大板市场”商业模式介绍 .....	40
二、“五号仓库”商业模式介绍 .....	41
三、“五号仓库”商业模式与“大板市场”商业模式对比分析 .....	42
<b>第三节 “五号仓库”商业模式竞争优势分析 .....</b>	<b>46</b>
一、“五号仓库”商业模式价值取向 .....	46
二、“五号仓库”商业模式差异化集中战略 .....	46
三、“五号仓库”商业模式成功的因素 .....	49
四、“五号仓库”商业模式与集团原有“大板市场”商业模式共享资源 .....	51
五、“五号仓库”商业模式的持续性 .....	51

---

第四节 对石材企业的借鉴意义.....	53
第六章 结论与不足 .....	55
第一节 结 论.....	55
第二节 不足之处.....	56
附 录 .....	57
参考文献 .....	63
致 谢 .....	65

厦门大学博硕士论文摘要库

## Contents

<b>Chapter 1 Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Session 1 Research Background and Significance.....</b>	<b>1</b>
1. Research Background .....	1
2. Research Significance.....	2
<b>Session 2 Thesis Methodology and Structure.....</b>	<b>2</b>
1. Research Methodology .....	2
2. Research Structure .....	3
<b>Chapter 2 Theory .....</b>	<b>4</b>
<b>Session 1 Theories of Business Model.....</b>	<b>4</b>
1. Business Model Theory .....	4
2. Business Model Canvas.....	4
<b>Session 2 Theories of Competitive Strategy .....</b>	<b>7</b>
1. Value Chain Theory.....	7
2. Five Forces Model.....	8
3. Focused Differentiation Competitive Strategy.....	9
<b>Session 3 Theories of Marketing Strategy .....</b>	<b>10</b>
1. Experience Marketing.....	10
2. Brand Marketing .....	11
<b>Chapter 3 Stone, Stone Industry, and Stone Industry Chain.....</b>	<b>13</b>
<b>Session 1 Key Notions of Stone Industry .....</b>	<b>13</b>
1. Varieties of Stone .....	13
2. Professional Terms of Stone.....	14
3. Value of Stone.....	14
<b>Session 2 Stone Industry .....</b>	<b>15</b>
1. World Stone Industry .....	15
2. Chinese Stone Industry .....	16
<b>Session 3 Stone Industry Chain.....</b>	<b>18</b>
1. Composition of Chinese Stone Industry Chain.....	18

2. Impact of Upstream and Downstream Industries on Stone Industry.	19
3. A Simulated Profit Pool for Chinese Stone Industry Chain .....	20
<b>Chapter 4 Competition in Chinese Stone Industry and Corporations’ Dilemma .....</b>	<b>22</b>
<b>Session 1 A General Overview of Stone Corporations in China.....</b>	<b>22</b>
<b>Session 2 Five Forces Model Analysis of Chinese Stone Industry.....</b>	<b>23</b>
1. Rivalry Among Existing Corporations .....	23
2. Challenges from Potential Entrants.....	30
3. Bargaining Power of Suppliers.....	31
4. Bargaining Power of the Demand Side.....	33
5. Threat from Substitute Products .....	34
<b>Session 3 Current Dilemma Facing Stone Corporations .....</b>	<b>36</b>
1. Intense Competition and Low Profit .....	37
2. Excessive Inventory and Insufficient Cash Flow.....	37
3. Individual Marketing Strategies .....	38
4. Difficulties of Corporate Transformation .....	38
<b>Chapter 5 Business Model of “5th Gallery” .....</b>	<b>39</b>
<b>Session 1 Introduction of “5th Gallery” .....</b>	<b>39</b>
1.Beginning of “5th Gallery” .....	39
2.Introduction of “5th Gallery”.....	39
<b>Session 2 “Slabs Market” Model and “5th Gallery” Model.....</b>	<b>40</b>
1. Introduction of “Slabs Market” Model .....	40
2. Introduction of “5th Gallery” Model.....	41
3. Comparative Analysis of “5th Gallery” and “Slabs Market” .....	42
<b>Session 3 Competitive Advantages of “5th Gallery” Model .....</b>	<b>46</b>
1.Value Orientation of “5th Gallery”.....	46
2. Focused Differentiation Competitive Strategy of “5th Gallery” Model. .....	46
3.Success Factors of “5th Gallery” Model.....	49
4. Resource Sharing between “5th Gallery” Model and “Slabs Market” Model in Yingliang Group .....	51

<b>5. Sustainability of “5th Gallery” Model</b> .....	51
<b>Session 4 Reference Significance of “5th Gallery” Model to Stone Corporations</b> .....	53
<b>Chapter 6 Conclusions and Limitations</b> .....	55
<b>Session 1 Conclusions</b> .....	55
<b>Session 2 Limitations</b> .....	56
<b>Appendices</b> .....	57
<b>References</b> .....	63
<b>Acknowledgements</b> .....	65

廈門大學博碩士論文摘要

## 第一章 绪论

### 第一节 选题背景和研究意义

#### 一、选题背景

我国石材的开采和运用有着悠久的历史，但直至改革开放后，随着民营石材企业的发展，中国石材行业才正式起步。二十一世纪初至“十一五”期间，随着国民经济的快速发展，尤其是在房地产行业迅速发展的带动下，中国石材行业也进入了快速发展的阶段。经过 30 多年的快速发展，中国现已成为名副其实的石材生产、消费和贸易大国，中国石材行业实现了规模化生产，产业集群效应突显。目前，在福建、云南、广东、广西、河南、河北、山东、湖北、四川、新疆、内蒙古、吉林等地区，有 30 多个具有一定规模的石材产业集群，他们占到了全国石材产量 80% 左右。其中，福建水头、山东莱州和广东云浮是国内三大石材加工基地和集散中心，而水头更是世界级的石材中心，闻名海内外。

然而，中国石材产品的高度同质化等无序竞争状态，导致中国石材行业出现产能过剩、行业微利、抗风险能力较低等问题。同时，随着 2007 年美国次贷危机引发的全球性金融危机，以“外向型”和国内中高档工程为主要订单的中国石材企业感受到“寒潮”的来袭；之后，在中国房地产调控政策的影响下，中国石材企业“内忧外患”，处境更加艰难。

在中国石材企业普遍面临严峻形势的背景下，“五号仓库”的商业模式另辟蹊径，独树一帜，并获得了巨大成功。“五号仓库”是英良石材集团<sup>①</sup>于 2008 年创立，其集艺术陈列、奢华体验和板材销售于一身，改变了石材行业传统的“大板市场”<sup>②</sup>商业模式，以优雅、整洁的环境使客户在选购石材产品时变成一种享受。“五号仓库”集结了 30 多个国家 200 多种稀有石材，以全球稀缺、独特的石材为原素，融合最先进的设计和加工工艺，满足高端客户的奢华需求，也开创了石材行业品牌营销的先河，其成功为中国石材企业积极探索不同的商业模式带来新思路。

<sup>①</sup> 英良石材集团简介详见附录 5

<sup>②</sup> 大板市场是目前国内石材企业进行大板销售的主要场所，一般由大型石材企业或投资者兴建，石材企业根据所需租用部分场地，用以摆放大板，并安排销售人员现场销售。

## 二、研究意义

随着中国经济步入“新常态”，中国经济要求优化结构，向更合理的阶段演变，中国石材行业必然也要调整和优化产业结构。

2010年，中国石材协会经多次研究，向全行业发布了《中国石材行业“十二五”发展规划纲要》，提出“以实现由大变强和可持续发展为目标，以促进行业发展方式转变为核心，抓住产业升级与优化布局两个着力点，以产品创新、技术创新、管理创新作为行业发展的推动力，提高资源利用效率，推进清洁生产，发展高附加值产品，建设现代石材业。”<sup>[1]</sup>

经过几十年的快速发展，中国石材行业取得了骄人的成绩，石材行业由小到大，走过了非凡的历程。伴随着中国石材产量、进出口和消费的增长，现在中国石材份额已经占了世界总份额的四分之一，其中，福建石材企业表现突出。从1995年起，福建石材年生产量和出口量均稳居国内第一，占了全国近一半的份额。

英良石材集团是福建省著名的石材企业，其“五号仓库”商业模式的运作打开了中国石材企业探索符合自身发展的商业模式的一扇大门，且取得了巨大的成功。在此情况下，探索“五号仓库”商业模式的成功经验就颇为重要。本文通过对中国石材行业竞争态势与“五号仓库”竞争优势的分析，探究“五号仓库”商业模式通过差异化集中战略获得成功的经验。研究“五号仓库”商业模式的成功经验及其竞争优势对于中国石材企业改进现有的“大板市场”商业模式具有一定的借鉴意义，对于石材行业整体的转型升级也具有积极的促进作用。

## 第二节 研究方法 with 主要内容

### 一、研究方法

本文主要采用文献研究法、数据分析法与案例分析法。

#### (一) 文献研究

通过文献研究，得出我国石材行业大而不强的现状，构建了石材行业产业链情况，并对石材行业的竞争态势进行分析。所获资料主要来自于校内图书馆数据库、相关的网上数据库和社会期刊。

## （二）数据分析法

本文对中国石材行业历年的板材产量、销售收入、利润等数据进行收集整理和分析，通过分析，近几年我国石材行业板材产量年均复合增长率相比前几年仍在大幅增长，但销售收入年均复合增长率却比前几年大幅下滑，客观反映了当前石材行业产能过剩等问题。

## （三）案例分析法

本文对“五号仓库”的商业模式进行深入分析，研究其与石材行业传统“大板市场”商业模式的不同之处，并对其成功的原因进行分析。

## 二、主要内容

本文运用战略管理、营销策略所学的知识，以“产业链”和“五力模型”为分析工具，对当前中国石材行业的概况和竞争态势进行了梳理和研究，分析发现中国石材企业“大板市场”商业模式发展的困境。通过对“五号仓库”资料的收集、与业内人士的访谈交流，分析“五号仓库”的商业模式和竞争优势，以及其成功的经验，以期为中国石材企业探索符合自身发展的商业模式提供一定的参考和借鉴意义。

本论文共包括六章，其中第三章到第五章为本论文的核心和主要内容：

第一章绪论，主要介绍研究的背景、意义，研究方法和主要内容。

第二章理论综述，主要介绍商业模式和竞争战略的相关概念、类型、分析方法以及体验营销、品牌营销的一般理论。

第三章石材与石材行业相关概述及产业链分析，主要介绍石材行业的概况，中国石材行业产业链构成以及上下游行业对石材行业的影响，尝试构建了中国石材行业产业链模拟利润池，并得出石材行业处于利润池低端环节的结论。

第四章中国石材行业竞争态势及企业困境，主要运用“五力模型”分析中国石材行业的竞争态势，得出现有石材企业竞争激烈，潜在的竞争对手多，同时石材企业与供应方和需求方的议价能力均较弱等问题。

第五章“五号仓库”商业模式分析，主要分析“五号仓库”的商业模式和它的竞争优势，“五号仓库”商业模式的成功具有其先行性与不可复制性，其他石材企业应开放思想，学习“五号仓库”商业模式的差异化集中战略、体验营销和品牌营销策略等内容，并根据自身特点和竞争优势，制定符合自己企业发展的商业模式。

第六章研究结论与不足，阐述并概括本文的研究结论，同时指出文章的不足。



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.