

摘要

2020年，新冠肺炎肆掠。许多传统企业开始进行战略的调整，以求跟上社会的脚步，减少新冠疫情对品牌的影响。A啤酒集团虽然身为老牌啤酒企业，但其在行业内的表现已经不占优势，企业发展速度缓慢。而当下再加上疫情的蔓延，它比起其他企业有着更加迫切的调整企业策略和布局的需求。

本文首先从利用绪论引出论文的研究题目和疫情期间企业寻求商业模式创新的现象。然后进行相关对于企业商业模式和商业模式创新的文献额阅读和收集，并最终选出适合用于本文的商业模式模型和理论框架——商业模式价值逻辑模型，并且从根据商业模式创新的定义，得出理论框架：基于企业内外部环境进行分析，根据实际状况得出需选择的商业模式创新类型，在决定创新类型后进行相关商业模式的调整，最终得出新的商业模式。

本文旨在分析A啤酒集团在新冠疫情肆掠下旧商业模式下的面临的问题，提出创新改进建议，并形成新商业模式。本文首先会利用商业模式的价值逻辑模型，分析A啤酒集团的商业模式，然后再分析A啤酒集团当下拥有的问题和成因，然后从各种官方去打收集资料，对商业内外部环境进行分析，运用SWOT分析法和SWOT战略矩阵，得出A啤酒集团当下进行商业模式创新的方向和创新类型，并基于战略以及之前的商业环境分析，提出解决问题的建议与对策以及具体实施的方法。最后，再总结A啤酒公司调整创新后的新商业模式改变概况。

关键词：商业模式；价值逻辑；啤酒企业

Abstract

Due to the influence of COVID -19, A Brewery began to face numerous of challenges from both external and internal environment due to development of society and competitive environment. This dilemma was met by lots of traditional enterprise like A Brewery as they can no longer maintain its competitive advantages in the market. Many companies began to establish business model innovation for the purpose of meeting new requirements of customers.

Business model innovation is believed to be one of the best ways for enterprise to reactivate the company value as it enables company to make strategic adjustments from different kinds of perspective in a systematical way.

Traditional local brands always need to seek for strategy alteration for the purpose of catching up with the trend of the society to get advantageous position in the market where includes new brands and foreign brands that makes the competition fierce. The innovation of business model is considered one of the best ways for traditional brands to reactivate its value or even create more value. Because of that, many scholars began to research on business model.

The evaluation of business model is always mentioned when talk about the company innovation. However, due to the variety of business model framework, the concept framework and elements of business model are not unified. Many scholars came up with different business models. However, those business models show the relationship of each part of business model. A change of value element or activity in business model can probably lead to alterations of other parts of business model. Thanks to the development of research on business model, numerous of scholars agreed that the innovations of business model follow the logic of alteration of value process. This logic value model, which concludes value position, value creation, value delivery and value capture, presents the relationship of each part of business model. These processes have influence on each other. Because of that, this paper will apply the business model based on the value process logic to analyze the case.

Therefore, this paper will first analyze what problems A Beer Company was facing and the reasons. Secondly, SWOT analysis will be concluded after business environment


including external and internal environment are analyzed, and the strategy of business innovation will be decided as well. Based on the strategy that is decided, choose some of the problems which the company is facing to solve for the innovation of business model and analyze the reason why those problems happen using the business logic value model. Finally, suggestions based on the previous analysis will be given to solve the problems A Beer Company was facing.

Keywords: business model, value logic factors, brewery

华南理工大学

学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的论文是本人在导师的指导下独立进行研究所取得的研究成果。除了文中特别加以标注引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写的成果作品。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律后果由本人承担。

作者签名：

日期：2022年06月20日

学位论文版权使用授权书


本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属华南理工大学。学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许学位论文被查阅（除在保密期内的保密论文外）；学校可以公布学位论文的全部或部分内容，可以允许采用影印、缩印或其它复制手段保存、汇编学位论文。本人电子文档的内容和纸质论文的内容相一致。

本学位论文属于：


保密（校保密委员会审定涉密学位论文时间：____年__月__日），于____年__月__日解密后适用本授权书。

不保密，同意在校园网上发布，供校内师生和与学校有共享协议的单位浏览；同意将本人学位论文编入有关数据库进行检索，传播学位论文的全部或部分内容。

（请在以上相应方框内打“√”）

作者签名：

日期：2022年6月

指导教师签名：

日期：2022年6月

目录

摘要.....	I
图表清单.....	VII
第一章 绪论.....	1
1.1 选题背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 文献综述与理论基础.....	3
1.2.1 关于传统零售企业和啤酒行业的创新研究.....	3
1.2.2 商业模式的定义与价值理论.....	3
1.2.3 商业模式的创新理论.....	6
1.3 研究方法与研究思路.....	9
1.3.1 研究方法.....	9
1.3.2 研究思路.....	10
第二章 A 啤酒公司简介与商业模式现状.....	11
2.1 公司简介.....	11
2.2 A 啤酒集团的商业模式现状.....	12
2.2.1 价值主张.....	12
2.2.2 价值创造.....	13
2.2.3 价值传递.....	14
2.2.4 价值获取.....	15
2.3 本章小结.....	15
第三章 A 啤酒集团的商业模式问题成因及创新需求.....	16
3.1 价值主张.....	16
3.1.1 客户定位与实际消费者不匹配.....	16
3.1.2 产品服务范围仍在探索，未真正成型.....	17
3.2 价值制造.....	18
3.2.1 生产业务活动效率不高.....	18

3.2.2 对内沟通管理困难	18
3.3 价值传递	19
3.3.1 线下产品传递渠道管理混乱	19
3.3.2 线上产品传递渠道顾客响应不大	20
3.3.3 线下信息沟通效果不好	22
3.3.4 线上信息沟通方式滞后	23
3.4 价值获取	24
3.5 A 啤酒集团的创新需求	25
3.5.1 精准顾客定位	25
3.5.2 高效响应市场需求	25
3.5.3 减少啤酒市场竞争的影响	26
3.6 本章小结	26
第四章 商业环境分析	27
4.1 外部环境分析	27
4.1.1 一般环境分析	27
4.1.2 行业发展态势和行业上下游分析	35
4.1.3 当下顾客与潜在顾客群体分析	38
4.1.4 竞争者分析	40
4.2 内部环境分析	43
4.2.1 资源条件	43
4.2.2 能力分析	45
4.3 A 啤酒集团 SWOT 分析	48
4.4 A 啤酒集团商业模式创新战略与类型的选择	50
4.4.1 A 啤酒集团商业模式创新战略的选择	50
4.4.2 A 啤酒集团商业模式创新类型的选择	51
4.4 本章小结	52
第五章 A 啤酒集团公司商业模式创新的建议	53
5.1 价值主张的完善	53
5.1.1 精准客户定位	53
5.1.2 细分产品服务	53

5.2 价值创造的完善	54
5.2.1 工业信息化生产业务流程	54
5.2.2 打通企业以及内外产业链管理	54
5.3 价值传递的完善	55
5.3.1 减少线下产品传递的层级	55
5.3.2 多渠道布局线上产品传递	56
5.3.3 提高线下信息传播质量	56
5.3.4 更新线上信息传播方式	57
5.4 价值获取的完善	58
5.5 商业模式创新总结	58
5.6 保障机制	60
5.6.1 建立产品结构保障机制	60
5.6.2 建立产能保障机制	60
5.6.3 建立多元人才保障机制	61
5.6.4 建立营销规范保障机制	61
5.7 本章小结	61
结论与启示	62
参考文献	63
附录	66
攻读硕士学位期间取得的研究成果	67
致谢	68

图表清单

图 1- 1 商业模式价值逻辑模型	6
图 1- 2 商业模式创新框架	8
图 1- 3 研究思路	10
图 2- 1 A 啤酒招股前发起人股东持股数量及比例	11
图 2- 2 A 啤酒集团发展大事记	12
图 2- 3 啤酒行业产业一般价值链	14
图 2- 4 A 啤酒集团商业模式概况	15
表 3- 1 A 啤酒集团主要产品一览	17
表 3- 2 A 啤酒集团经销商 2020 年内变化	20
表 3- 3 啤酒品牌啤酒渠道收入	21
表 3- 4 A 啤酒主要电商平台商品分类	21
表 3- 5 A 啤酒线上渠道销售收入结构	22
图 3- 1 Chnbrand 2020 年中国品牌力指数啤酒品牌排行榜	23
表 3- 6 A 啤酒 2018~2020 收入构成（按地域分）	24
表 3- 7 A 啤酒集团收入结构（按渠道分）	25
图 4- 1 近年来关于啤酒业的政策整理	28
图 4- 2 2020 年整体国内夜间消费情况	29
图 4- 3 2020 年夜间游客量趋势图	30
图 4- 4 地摊经营种类分布	30
图 4- 5 现阶段地摊经济直接受益标的	31
图 4- 6 电商相对渗透率变化（2019-2020）	32
图 4- 7 新冠疫情之后线上和低接触活动的增长	33
图 4- 8 2015-2020 中国啤酒消费场景渠道分布	33
图 4- 9 消费互联网带动产业互联网的本质	34
图 4- 10 中国新冠疫情期间数字化案例	35
图 4- 11 我国啤酒产量（2015-2020）	35
图 4- 12 我国啤酒行业销售收入（2015-2020）	36

图 4- 13	2017-2023 年中国低度酒市场规模及预测	36
图 4- 14	2020 年中国啤酒渠道分布（单位%）	38
图 4- 15	2020.01-2021.04 阿里平台啤酒行业卖家数量月度变化趋势	38
图 4- 16	2020 中国青年主要社交休闲放松方式	39
图 4- 17	2019-2020 女性线上酒类消费销售额与增速	40
表 4- 1	2020 国内啤酒销量排行榜	40
表 4- 2	2020 国内啤酒收入排行榜	41
图 4- 18	2020 广东省啤酒竞争格局（市场占有率）	42
图 4- 19	2020 年行业内主要厂家中高端啤酒销量占比	42
表 4- 3	A 啤酒集团员工构成	43
图 4- 20	A 啤酒集团 2017-2020 在职人员数量变化	44
表 4- 4	A 啤酒集团货币资金与总资产占比变化（2018—2020）	45
表 4- 5	2020 年公司研发人员比例	47
表 4- 6	A 啤酒集团 SWOT 分析	50
图 5- 1	A 啤酒商业模式创新一览	59

第一章 绪论

1.1 选题背景与意义

1.1.1 研究背景

传统老牌企业一直在为了适应当下的环境而一直调整自身战略与目标。不可否认，随着社会的发展，传统老牌企业在市场上的竞争优势越来越不明显。更有甚者因为市场细分的出现而影响了自身品牌的定位。传统企业大多旧时的战略决策已然跟不上时代的步伐，如何重新获得竞争优势，是它们在调整战略目标时主要需要考虑的问题。

不少传统企业开始寻找变革之路。像五芳斋、百雀羚等企业，逐渐调整自己的战略步伐，在近年来取得不少成绩，打破顾客对传统品牌的刻板印象，为很多企业的调整提供思路，亦诠释了传统企业的更多可能性。

尤其是在 2020 年后，由于新冠疫情的突然流行，人们的消费行为有了巨大的变化，很多企业都在这个期间很多都进行了调整。它们调整的范围内容较广，从战略到供应链、传播链或者终端等一个到多个方面。当下新冠疫情已然是常态化，企业的旧运营方式显然已经不能满足当下消费者的需求。而对于一些老牌企业来说，它们面临的挑战更为巨大：一是来自于企业自身，很多企业在疫情前本身就已经有调整的需要，而新冠疫情则使调整需求更加迫切，令它们处于更被动的地位；二是来自竞争品牌，市场上的竞争者同样会作出对应调整，这种调整对企业的影响是不确定的。因此，老牌企业的任务不单单是应对新冠疫情的挑战，更要利用疫情的契机，解决自身原有的问题，进行有效调整。

一般常谈的企业调整思路，就是商业模式的改变与创新。商业模式这个概念从近年来一直在被引用，其基于各种视角例如结构要素、价值要素、市场要素等的研究亦络绎不绝。这些模型对分析企业的商业模式有一定帮助，但大多把商业模式的逻辑活动与价值逻辑放在一起。然而在实际中分析中，在研究商业模式创新的问题上，由于需要分析企业在商业环境下的问题，某个单一问题的成因往往很可能是商业模式中多个价值活动要素造成的最终结果。由于这些模型缺乏对商业模式各个要素间的逻辑关系阐述，因此难以精准定位成因所在，商业模式创新效果或会大打折扣。因此需要能够阐述各个商业模式要素关系的模型，才能更好更高效地进行企业的商业模式创新。而对于商业模式的改变，学者们更多聚焦于商业模式创新的研究与分析，对商业模式的创新进行了一系列

的定义，从创新动机、创新类型甚至到最终绩效等相关内容研究均有包含，因此本论文将根据需要寻找适合分析这个 A 啤酒集团商业模式创新的理论。

企业商业模式的创新并不是一蹴而就的，需要首先根据当下企业的问题，进行客观环境的分析，亦即外部宏观以及微观环境的分析，总结归纳企业需要改变的方向，然后再通过一系列的策略改变和活动慢慢而形成的。

A 啤酒公司是本土非常著名的传统企业之一，在上世纪是国内数一数二的啤酒龙头企业，然而随着时代的发展，大环境发生了较大的变化，A 啤酒集团也曾因难以跟上市场步伐而陷入低迷。后来随着战略的调整，A 啤酒集团表现虽然有所回暖，但是在业界的地位已经大不如前。2020 年，新冠肺炎疫情突然到来，给社会和企业都带来了不少负面影响，也催化了人们生活习惯和消费行为的剧烈变化。这对于 A 啤酒集团来说，是一个机会，也是风险。由于疫情原因而进行商业模式调整的啤酒企业并不少，A 啤酒集团若在此时抓住机会，跟上疫情下社会以及人们的步伐，及时作出调整，则有可能改变当下在国内啤酒企业中的颓势。然而这样的措施也会带来一定的风险，若企业的调整达不到预期或者对外部环境的考虑不够充分，则有继续拉大与行业领头企业差距的可能性。由于商业模式的调整需要考虑的因素较多，因此 A 啤酒集团不仅需要考虑外部因素，并根据当下自身需求和当下企业内部的资源和能力，制定适合企业发展的新商业模式与战略，才能保证新商业模式与自身和外部的适应性。

1.1.2 研究意义

国内外关于品牌商业模式的研究创新与改变文章并不少，涵盖不同行业不同性质的公司与品牌，但实际上对传统企业转型和商业模式创新的研究并不多。理论上，商业模式框架比较多，但基于全价值视角下的研究并不多。这个商业模式价值逻辑模型全面地把公司商业模式的逻辑关系归纳为四个板块：价值主张、价值创造、价值传播、价值传递之间，并对每个价值逻辑进行解释，定义每个价值逻辑包含的价值活动，这样有助于更高效地分析企业问题的成因所在，此次基于价值逻辑框架的商业模式创新的分析，有助于对后续研究为案例分析中对商业模式框架的选择，提供参考价值。现实意义上，当下研究比较多的是商业模式创新具体要素和价值活动的分析，沿用资源结构要素进行编排组合的创新类型归类。然而，本文考虑到不同企业资源结构以及组成要素的多样性以及差别性。因此，使用企业结构要素的分析有导致其他企业参考借鉴作用不大的可能性。而价值视角作为一个抽象的概念，可以看作是企業所有调整活动结果的归纳，使用

基于价值逻辑创新类型的分析，更有助于其他企业的借鉴。

1.2 文献综述与理论基础

1.2.1 关于传统零售企业和啤酒行业的创新研究

目前针对传统企业和啤酒行业的研究并不算太多，而基于商业模式视角，对企业策略综合性创新进行以及系统性归纳的文章，更为罕见。大多数学者聚焦企业的某种特定策略例如营销、例如供应链管理等进行并提供分析建议。虽然没有详细缺乏总体框架，但这些文章仍对传统国有企业的商业模式的创新路径和思路提供了参考。

在研究传统零售企业应如何应对和响应宏观外部环境的挑战与机遇时，吴帆（2016）在策略层面强调了企业保留自身特色的重要性。企业在谋求变新的同时，也要注重经典传承，并针对当下市场现况，提出传统企业创新改变时，尤其是营销传播方面，需要以顾客角度出发调整策略方向^[1]。而王丽娜（2021）认为企业需要在调整营销途径和平台的基础上，亦要注重避免产品低端同质化竞争的问题，因此产品质量产品质量的提升非常重要^[2]。

何炜（2021）则从转型过程中分析到，传统企业在转型升级时往往存在缺乏创新平台、人才短缺、销售渠道不顺畅等问题^[3]。对于解决的办法，李庆满（2021）提出，可以优先从企业资金链、消费者行为习惯、物流因素、经营要素（如人力资源）等方面进行考虑，然后再根据商业模式构成要素进行调整^[4]。

对于转型创新时需要注意的事项，吴新玲（2021）作出了进一步的补充：传统企业容易忽视时代发展带来的结果，例如互联网技术的发展、市场导向的转变以及共享经济的诞生等^[5]。因此，传统企业的创新可以先考虑一系列数字化、智能化的转型。而对于如何利用好数字化的转型，王永贵（2021）提到亦要考虑到数字化智能转型与企业当下自身内部资源技术匹配的问题^[6]。

针对啤酒企业创新的研究，当下并不常见，张玉娥（2011）在研究啤酒行业的创新时，提供了 5 个改进方向：1.提高产品的差别性 2.积极参与高层次竞争 3 加强内部整合 4 强化核心竞争力 5 充分利用外部力量例如行业协会等^[7]。

1.2.2 商业模式的定义与价值理论

商业模式是近年来一直热议的话题，研究者们一直围绕商业模式的不同特性，例如

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/145104134101011124>