

分类号 F203.9
U D C 658

密级 公开
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

MBA 学位论文

论文题目 基于“互联网+”的 JT 装备制造公司
商业模式创新研究

研究生姓名: 刘玉昌

指导教师姓名、职称: 马钦援 副教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 运营管理

提交日期: 2021 年 3 月 18 日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 刘玉昌 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 马汉援 签字日期： 2021.6.16

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 刘玉昌 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 马汉援 签字日期： 2021.6.16

Research on Business Model Innovation of JT Equipment Manufacturing Company Based on “Internet+”

Candidate : Liu Yuchang

Supervisor: Ma Qinyuan

摘 要

制造业体现着一个国家的生产力水平，作为我国的支柱产业，装备制造业长期保持了良好的发展态势，装备制造产业体系不断健全，在国际上的竞争力日益增强。但伴随着我国人工成本等方面的增加，一些传统的装备制造企业竞争优势不再显现，来自国内外的竞争压力不断加剧，在经济全球化的今天，传统的装备制造企业面临着巨大考验和挑战。互联网技术的不断发展，一方面加速了装备制造业现代化进程，提升了装备制造业生产效率和技术水平，另一方面不断催生全新的制造业态、经营模式。随着以互联网为基础的网络经济蓬勃发展，在给我们生活、生产带来巨大变化的同时，也深刻影响着装备制造企业的运营环境、商业模式。作为新一代信息技术与传统装备制造产业的全面深度融合，“互联网+制造”成为了装备制造业创新驱动的主要动力，推动了传统装备制造企业商业模式变革创新的进程。

JT 装备制造公司作为一家传统的装备制造企业，在经济新常态下，面对新的市场环境及客户千差万别的需求，企业竞争压力日渐增大，单一地依靠技术进步、新品研发等传统的技术改进方式在一定程度、一定时期增强了竞争力，但无法整体确保企业可持续发展，保持持续盈利能力。因此，传统装备制造公司需借助“互联网+”的东风，创新传统的商业模式，不断补齐自身短板，推动企业转型升级，从而提升整体竞争力来适应新环境，确保企业可持续、高质量发展。

文章以具体的 JT 装备制造公司作为研究对象，结合学习的经济、企业管理方面的理论知识，重点围绕“互联网+”、商业模式、商业模式创新等理论，全方位分析了 JT 装备制造公司现有的商业模式及存在的主要问题，系统阐述了“互联网+”对 JT 装备公司商业模式关键要素的影响，从而将两者深度融合，重点围绕商业模式创新等理论，结合企业现实问题，提出了基于“互联网+”的 JT 装备制造公司商业模式创新模式，制定了具体的保障措施，推动 JT 装备制造公司提升盈利能力，保持长期竞争优势，也为其他类相关装备制造企业提供可行的借鉴，助力装备制造企业增强竞争力，推动装备制造产业可持续发展。

关键词：互联网+ 商业模式 装备制造业 商业模式创新

Abstract

Manufacturing industry reflects the productivity level of a country, as the pillar industry of China, equipment manufacturing industry has maintained a good development trend for a long time, the equipment manufacturing industry system has been improved, and its competitiveness in the international arena is increasing. But along with China's labor costs and other aspects of the increase, some traditional equipment manufacturing enterprises competitive advantage is no longer apparent, the competitive pressure from home and abroad continues to intensify, in today's economic globalization, the traditional equipment manufacturing enterprises are facing a huge test and challenge. The continuous development of Internet technology, on the one hand, accelerated the modernization process of the equipment manufacturing industry, to improve the production efficiency and technical level of the equipment manufacturing industry, on the other hand, continue to give birth to a new manufacturing state, business model. With the Internet-based network economy booming, in our lives, production brings great changes at the same time, but also profoundly affect the operating environment of equipment manufacturing enterprises, business model. As a new generation of information technology and traditional equipment manufacturing industry, the comprehensive depth of integration, "Internet

+ manufacturing" has become the main driving force of innovation in the equipment manufacturing industry, promoting the process of business model change and innovation of traditional equipment manufacturing enterprises.

JT equipment manufacturing company as a traditional equipment manufacturing enterprises, in the new economic normal, in the face of the new market environment and the customer's diverse needs, enterprise competition pressure is increasing, a single rely on technological advances, new product development and other traditional technology improvement methods to a certain extent, a certain period of time to enhance competitiveness, but can not ensure the overall sustainable development of enterprises to maintain sustained profitability. Therefore, traditional equipment manufacturing companies need to take advantage of the "Internet +" the east wind, innovative traditional business model, and constantly make up their own shortcomings, to promote the transformation and upgrading of enterprises, so as to enhance the overall competitiveness to adapt to the new environment, to ensure sustainable, high-quality development of enterprises.

The article takes a specific JT equipment manufacturing company as the research object, combines the theoretical knowledge of economics and enterprise management, focuses on the theories of "Internet+", business model and business model innovation, analyzes the existing

business model of JT equipment manufacturing company and the main problems, and systematically elaborates The impact of "Internet+" on the key elements of JT equipment company's business model, thus integrating the two in depth, focusing on theories such as business model innovation, combined with the real problems of the enterprise, proposed a business model based on "Internet+" for JT equipment manufacturing company The innovation model of JT Equipment Manufacturing Company based on "Internet+" is proposed, and specific measures are formulated to promote JT Equipment Manufacturing Company to improve its profitability and maintain long-term competitive advantage, and also provide feasible reference for other related equipment manufacturing enterprises to help equipment manufacturing enterprises enhance their competitiveness and promote sustainable development of equipment manufacturing industry.

Keywords: Internet+; Business Model; Equipment Manufacturing; Business Model Innovation

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 国内研究现状.....	3
1.3.2 国外研究现状.....	6
1.4 研究的主要内容.....	7
1.5 研究方法思路.....	7
1.5.1 研究方法.....	7
1.5.2 研究思路.....	8
2 相关概念及相关理论概述	10
2.1 商业模式内涵概述.....	10
2.1.1 商业模式定义.....	10
2.1.2 商业模式主要构成要素.....	12
2.2 商业模式创新研究理论.....	14
2.2.1 商业模式创新概念.....	14
2.2.2 商业模式创新动力.....	16
2.2.3 商业模式创新路径.....	16
2.3 SWOT 分析模型.....	17
3 JT 装备制造公司现状及现有商业模式分析	18
3.1 JT 装备制造公司概况.....	18
3.1.1 JT 装备制造公司发展历程.....	19
3.1.2 JT 装备制造公司战略定位.....	19
3.1.3 JT 装备制造公司人员结构和组织架构.....	20
3.1.4 JT 装备制造公司产业布局及产品结构.....	21
3.1.5 JT 装备制造公司市场情况.....	22

3.2 JT 装备制造公司 SWOT 分析.....	23
3.2.1 JT 装备制造公司优势分析.....	23
3.2.2 JT 装备制造公司劣势分析.....	23
3.2.3 JT 装备制造公司机会分析.....	24
3.2.4 JT 装备制造公司威胁分析.....	24
3.3 JT 装备制造公司目前的商业模式.....	25
3.3.1 JT 装备制造公司价值主张.....	25
3.3.2 JT 装备制造公司核心资源及能力.....	25
3.3.3 JT 装备制造公司关系网络.....	26
3.3.4 JT 装备制造公司自身结构.....	26
3.3.5 JT 装备制造公司成本结构.....	26
3.3.6 JT 装备制造公司营销渠道.....	26
3.3.7 JT 装备制造公司关键业务.....	27
3.3.8 JT 装备制造公司盈利模式.....	27
3.4 JT 装备制造公司商业模式主要问题分析.....	27
3.4.1 管理链条长、协同性较差.....	28
3.4.2 价值主张缺乏灵活性.....	28
3.4.3 销售渠道及模式较为传统.....	29
3.4.4 自动化程度低、研发能力弱.....	29
3.4.5 盈利模式单一.....	29
3.4.6 运营成本较大.....	30
4 “互联网+”对 JT 装备制造公司商业模式相关要素的影响.....	31
4.1 对 JT 装备制造公司价值主张的影响.....	31
4.2 对 JT 装备制造公司业务系统的影响.....	32
4.3 对 JT 装备制造公司企业成本结构的影响.....	32
4.4 对 JT 装备制造公司企业管理模式的影响.....	33
4.5 对 JT 装备制造公司营销渠道的影响.....	33
4.6 对 JT 装备制造公司盈利模式的影响.....	33
5 JT 装备制造公司商业模式创新及保障措施.....	35

5.1 JT 装备制造公司商业模式创新.....	36
5.1.1 实施战略重组.....	36
5.1.2 创新价值主张.....	37
5.1.3 延伸业务价值链.....	38
5.1.4 改进组织形态.....	41
5.1.5 优化财务结构.....	42
5.1.6 拓宽销售渠道.....	43
5.2 保障措施.....	45
5.2.1 组织保障.....	45
5.2.2 人才保障.....	45
5.2.3 资金保障.....	45
5.2.4 文化保障.....	46
6 结论与展望.....	47
6.1 结论.....	47
6.2 展望.....	48
参考文献.....	49
后 记.....	52

1 绪论

1.1 研究背景

经过多年的发展，当前我国制造业规模跃居世界第一，形成了门类齐全的制造业体系，但装备制造业大而不强、产业链不健全、缺乏核心竞争力等短板依旧存在，对应的装备制造类企业盈利能力较弱、全球化经营水平不高、商业模式老旧传统等问题长期制约装备制造企业高质量发展。随着“互联网+”与装备制造业的深度融合，智能制造、制造服务业、供应链金融等成为了装备制造业创新发展新趋势，必将推动相关的产业变革、企业创新，促使装备制造类企业探索构建新的生产方式、商业模式。“互联网+”是新一代信息技术与传统行业的深度融合，其启动了企业变革的进程，“互联网+”模式将成为企业竞争、产业竞争乃至国家竞争的新常态。装备制造业作为国民经济发展的基础产业，需紧密围绕《中国制造 2025》，加快与“互联网+”融合，充分发挥互联网的资源配置优化与集成作用，实现装备制造业的转型升级，提升装备制造产业竞争力。

在经济新常态下，经济全球化正在全速推进，企业发展的不确定性和潜在风险不断增多，挑战与机遇并存。企业技术上的提升和创新在一定时段内能够促使企业保持竞争优势，形成较大的盈利空间，但随着产品市场中逐渐趋于成熟，同质化条件下这种优势将逐渐失去。因此，从长远来讲，现代企业之间的竞争不再局限于技术、产品等层面的竞争，更强调在技术条件下的商业模式的竞争。作为贯穿于装备制造企业发展战略、组织架构、研发设计、采购、制造、销售及服务等各个运营环节的商业模式，探索适于自身的商业模式成为了装备制造企业提升竞争力的至关重要因素，并需要随着宏观环境、微观市场变化不断创新。

JT 装备制造公司作为一家典型的装备制造类企业，从生产传统建筑起重机械起家，通过多年的发展，企业产业布局基本完备，产品种类不断增多，实现了由传统建筑机械向专用汽车、风电设备、盾构机等高精尖装备产品的转型，企业规模迅速扩大，公司下设的专业事业部、专业的运营子公司明显增多，产品知名度、企业影响力也在不断增强，但在企业营业收入稳定增加的同时，实际盈利能力并未得到有效提升，部分产品尚未实现批量化生产，产能未得到有效释放，收入与利润在一定程度上不相协调，企业处于转型升级的“十字路口”。因此，传

统的 JT 装备制造公司急需利用好“互联网+”带来的全新机遇，在推动技术创新、产品创新的同时，创新商业模式来适应新环境、迎接新挑战，解决企业发展中的实际问题，从而形成可持续的竞争优势。

1.2 研究意义

企业商业模式创新，从本质上来讲属于企业战略和发展全局层面的创新，关系到企业运营的诸多环节，是在打造一种全新的战略性的竞争手段而进行的顶层设计。部分装备制造企业致力于技术创新、产品创新，成为某一行业中技术创新、产品制造的领跑者，在一定时段可保持良好的发展态势，为企业带来丰厚的利润。但在经济全球化的今天，技术创新带来产品快速更新换代，产品生命周期越来越短，如传统的电视机、手机、汽车、建筑机械等。产品的种类越来越多，客户的需求更是千差万别，个性化、全球化、短周期逐渐成为一种发展趋势，这意味着再强的技术也不能使企业持续稳健的获得竞争优势，而再优质的产品如果没有好的商业模式也难以在生产上降低成本、在渠道上全面推向市场，最终为企业获取利润和实现价值。因此，在推动装备制造企业技术进步、产品更新等基础上，结合企业定位和发展实际，从战略层面、运营环节研究和改进一套符合企业发展的商业模式，在实践层面具有重要意义。

本文结合现有商业模式及创新理论体系，围绕“互联网+”，利用“互联网+”思维，对“互联网+”条件下 JT 装备制造公司的价值主张、关系网络、战略、制造方式、自身结构、渠道等商业模式的重要构成要素进行改良及重新建构，使 JT 装备制造公司能准确把握“互联网+”下公司商业模式创新的基本方向，为该公司商业模式创新提供指导。通过优化和构建新型商业模式要素，逐步破解制约 JT 装备制造公司发展中的不利因素，在企业的转型升级过程中，抢抓机遇、提升管理效率，降低企业经营风险和各项成本，不断提升公司盈利能力、生产能力、营销能力等企业整体竞争力，最终实现价值最大化。同时，作为一家典型的装备制造企业，通过其成功的商业模式及创新经验，也可为同类别的装备制造企业在创新和改良现有商业模式上提供一定的参考和指导，从而推动装备制造产业全面发展。

1.3 国内外研究现状

为深入了解国内外关于商业模式的研究现状及发展趋势，掌握“互联网+”内涵及影响，通过查阅相关图书资料和网络检索，并进行梳理汇总，国外对于商业模式的研究起步早、理论较为丰富，我国在“互联网+”方面成效显著。

1.3.1 国内研究现状

(1) 关于商业模式的研究

对于商业模式的定义，尚未形成统一。通过查阅相关文献资料，魏炜、朱武祥和林桂平（2010）站在经济视角下，从企业获利的逻辑出发，指出商业模式就是利益相关者的一种交易结构。李飞等（2013）则从综合观视角下提出商业模式是建立在一系列组合要素及其相互关系基础之上的，用以说明是否企业取得竞争优势、获得利润和实现相关利益者价值的内在逻辑和运行系统。

(2) 关于装备制造业商业模式及创新研究

通过对相关商业模式理论的研究以及在实体经济中的探索，我国在装备制造业商业模式及创新有较大理论突破，装备制造业的创新包含传统的技术创新、产品的更新换代、构建产业集群、协同创新以及推行制造业服务化等。从商业模式的角度来讲，装备制造业作为生产型企业，是根据自身产业链，利用自有资源及从外部获取的各项资源及支持，通过生产制造过程对原材料等资源进行加工重组，将原材料等资源转变为对应的产品，并为客户提供相关的服务（周冰莲，2017）。冯文源（2019）在研究厦门装备制造业中，装备制造业包含专用设备制造、交通运输设备、通信设备、仪器仪表等七大类产业，具有技术密集型、资金密集型、产业关联度大等特点。郭冬冬（2011）从技术创新转化率的角度出发，通过提高技术创新投入力度，加快成果转化，从而提高技术转化率。吴思斌（2015）则从通过微观、宏观层面提出了装备制造业通过自主创新和协同创新的有效结合，以此作为创新突破口，提升企业核心竞争力。王欢（2013）以吉林省装备制造业为研究对象，从创新、空间、产业集群三个方面构建竞争力模型，提出了相应的发展建议。宁进（2015）提出了制造业上游服务化、下游服务化等四种服务化转型路径，提升服务化投入，增加企业经营收入。

(3) 关于“互联网+”的相关研究

在 2015 年的全国两会上，马化腾提交了关于“互联网+”的议案，积极推动发展“互联网+”，促进传统产业与新一代信息技术深度融合，打造经济新业态。作为新一代信息技术不断发展的产物——“互联网+”，它代表着一种新的经济形态。王宏（2015）对“互联网+”的定义进行了一定的归纳总结，认为“互联网+”是围绕互联网技术，应用互联网思维，将互联网整体上融合于社会经济各领域，如互联网+金融、互联网+制造、互联网+医疗、互联网+教育等等，对于各个行业来讲，都有培育“互联网+”的潜能。杨菠（2021）认为，随着 5G 技术的快速发展，装备制造业必将朝着数字化、智能化方向发展，也必然是对传统装备制造业的一次升华。工业互联网加速推进，跨界合作、融合创新成为了装备制造产业发展的共识。张栋梁（2015）通过对现有理论的梳理整合，对“互联网+”的商业模式进行了概括总结，指出“互联网+”的商业模式是利用互联网的开放、协作、分享等生态来颠覆和重构整个商业价值链，概况起来主要包括平台商业模式、O2O 商业模式、免费商业模式、跨界商业模式、长尾型商业模式、工具+社群+商业模式等六种商业模式。

结合“互联网+”的内涵以及对相关资料的梳理，“互联网+”重点呈现出了跨界、开放、连接万物等特征（王林生，2016）。这些特征体现在了企业的经营模式、技术创新、商业模式及产业形态上，成为了引领社会及企业创新发展的新理念。特征具体如下：

一是“互联网+”所展现的是一种开放包容与跨界融合。一方面，在当今互联网时代，我国人口众多、计算机普及率高，拥有庞大的互联网市场，互联网发展的整体空间极为广阔，而互联网具有丰富的信息资源，企业、团体社会及个人用户都可以通过各种渠道及时便捷地获取互联网信息和资源，最终实现资源共享，展现出了它的开放包容性；另一方面，互联网已渗透到我们的生活工作的各个方面，可以实现与制造业、金融业、医疗、教育等各个行业的深度融合，较大程度上打破了互联网与各种产业之间的界限，展现出了它的跨界性。装备制造企业需要利用好这个“+”，进行产业的融合与拓展，构建装备制造业新业态。

二是“互联网+”展现的是一种全新的生态。生态作为“互联网+”的重要特征，整体的方向就是要解决制约企业发展创新的各种因素，破解企业发展中的瓶颈，从而推动企业加强与各要素的联系，实现企业自身价值。“互联网+”带

来的这种生态，在一定程度上改变了企业现有的“圈子”，将相关联要素进行了重构和有效连接，建立了企业与职工之间、企业与企业之间、企业与客户之间更为紧密的生态圈。

三是“互联网+”代表了一种全新的生产方式。文心雅（2016）认为，互联网+各行业，一定程度上是产业化与服务化相互结合、相互渗透的过程。传统的装备制造产业化重点在于强调通过规模化、批量化生产来降低成本、增加利润，而服务化则更侧重于强调通过差异化、个性化生产来满足不同客户多层次需求，并为客户提供更优质的服务，提升客户满意度。因此，必将推动装备制造业逐步由同质化、产业链的低端向个性化、产业链的高端转型和迈进，并全面推动制造业服务业，构建新的利润点。

段清泉（2016）对“互联网+”下的商业模式新思维进行了系统研究和阐述，带来的商业模式新思维主要包括以下几点：

一是管理者要更加注重以客户为中心，让客户深度参与企业各环节。互联网思维的核心和本质是“用户思维”。互联网链接一切，实现了信息互通，使得信息更加透明化，用户可以高效便捷地获取到企业相关信息。反之，企业、个人通过互联网，也可以及时捕捉到客户的需求，特别是客户千差万别的需求，实现企业与客户之间的零距离互通，这有效降低了两者之间的沟通交流成本，使企业获得更高的回报，也可以增加客户忠诚度。鉴于此，传统的批量化、规模化生产来满足所有客户需求已在一定程度上不能够适宜于今天激烈的市场竞争环境。因此，企业应坚持以客户为中心，借助“互联网+”，让更多的客户深度参与到企业产品设计、营销、服务等诸多环节，及时掌握和了解客户多层次需求、解决客户难题，在为客户创造价值的过程也是价值自我实现的过程。

二是管理者要时刻坚持追求完美，不断创新。在当前激烈的竞争环境下，需要以一流的产品、高效的服务来赢得客户、占领市场。装备制造企业作为典型的实体经济一部分，在企业的内部，需充分发扬工匠精神，坚持精益求精，做好全过程管控，以“零容忍”的姿态做好每一件产品，配套做好相应的服务工作，增强客户满意。同时，随着科技的进步和创新的加速，装备类产品生命周期在缩短，这就要求企业管理者要时刻保持创新精神，结合市场推动产品的升级换代，并跟随市场的变化来适时调整企业发展方向和重点，以内部调整来适应不断发展

变化的外部市场环境。

三是管理者要坚持开放、共享、共赢。互联网打破了时空限制且可以连接一切，是一个开放包容的生态系统。从企业层面来讲，“互联网+”将所有生产、金融服务、供应链、物流、渠道、终端客户等连成一个整体，实现了全方位连接和零距离接触。在此模式下，企业管理者应该认真梳理，集中关键资源和能力，形成属于自身的核心优势、比较优势，通过与外部合作来弥补自身短板和不足，实现彼此利益最大化。因此，装备制造企业管理者要重新定义在整个产业链条中的角色和定位，专注于自身所长，通过分工与合作，创新业务模式，在产业链中去做自己具有比较优势的事情，实现整个生态系统价值最大化。

1.3.2 国外研究现状

(1) 关于商业模式的研究

国外对于商业模式的研究起步早，形成了较为完备的理论体系。在商业模式的定义层面上来讲，Stewart&Zhao（2000）认为，商业模式是企业怎样赚钱和持续获取利润的一种逻辑；Timmers（1998）则指出，商业模式是关于服务、产品及信息流动的一个系统性结构，包括所有参与者（如顾客、供应商、代理商等）及作用；Shafer,Smith&Linder（2005）则认为，商业模式是企业在一个价值网络中，通过一定的战略选择来创造和获取价值。）在商业模式的要素方面，Osterwalder（2005）提出了商业模式九要素，主要包括企业价值主张、客户关系管理、财务成本等九个方面。

(2) 关于商业模式创新的研究

Weill&Vitale（2001）企业的商业模式是一个整体，商业模式的创新需要内部各个要素之间的推动，从而促使整体模式的创新，是一种由部分到整体的思路。Petrovic, Kittl&Teksten（2001）则从企业内部流程的角度出发，通过内部业务流程的优化重组，实现企业商业模式的创新。此商业模式创新的聚焦点在于企业内部，在一定程度上不够重视外部环境。Osterwalder（2005）则从商业模式九要素出发，各个要素之间紧密联系，通过九要素的设计和改进来实现企业商业模式的创新。

1.4 研究的主要内容

第一部分 介绍研究背景、意义，梳理了国内外研究现状，并阐述了研究方法思路及。

第二部分 相关概念及相关理论概述，主要由三个方面构成：第一方面为商业模式内涵概述，涵盖商业模式定义及商业模式主要构成要素；第二方面阐述了商业模式创新相关理论，包括商业模式创新概念、创新动力、创新路径；第三方面对 SWOT 模型进行了概述。

第三部分 以 JT 装备制造公司为例，介绍了该公司基本概况，对该公司进行 SWOT 分析，阐述了该公司现有商业模式，分析了该公司商业模式存在的主要问题。

第四部分 研究“互联网+”对 JT 装备制造公司商业模式的影响，主要包括对该企业在价值主张、网络关系、盈利模式、自身结构、成本、营销渠道等方面的影响。

第五部分 结合互联网思维，制定互联网思维下 JT 装备商业模式重点要素的创新，包括价值主张创新、盈利模式创新、生产创新、战略及自身结构创新等，并提出了相应的保障措施。

第六部分 对“互联网+”下装备制造企业商业模式发展趋势进行总结，指出该论文研究的局限性，并对未来研究进行展望。

1.5 研究方法思路

1.5.1 研究方法

(1) 文献研究法

通过经济及企业管理等方面的课程理论学习，借助图书资料、网络平台等，对相关以往的文献进行全面的阅读，重点对国内外商业模式概念、构成要素、商业模式创新、“互联网+”、装备制造业商业模式等相关理论成果进行全面搜集学习和归纳总结，学习其相关研究方法与重点，借鉴现有的理论成果，形成相关的理论支撑，为本文研究提供研究思路、理论基础与理论指导。

(2) 系统分析法

本文通过将 JT 装备制造公司商业模式创新作为一个系统和整体来开展研究,借助已有的商业模式理论框架,对其现有商业模式主要要素进行综合系统分析,并找出解决问题的可行方案。在研究过程中,始终坚持全面性、系统性,将商业模式各要素结合到一起,对单个要素逐一创新,而各个要素又紧密结合,层层推进,最终实现盈利能力的提升。从具体的问题出发,围绕现状,基于“互联网+”,分析问题、解决问题,整体谋划。

(3) 调查研究法

基于对该公司的认识,通过与该公司相关职能部门的沟通,实地了解企业产品及生产,结合自身对该公司在实际运营的掌握情况,熟悉了该公司的组织架构、建立的管理体系、主要产品及市场分布情况等,特别是企业存在的问题及商业模式改进进行了一定的沟通交流,从而掌握了充分的企业基本资料,为文章的研究提供了一定的理论基础和实践支撑。

1.5.2 研究思路

在研究思路上,按照整体性思维,通过梳理国内外研究现状,对 JT 装备制造公司现有商业模式开展具体的分析,阐述了“互联网+”对 JT 装备制造公司商业模式的影响,将“互联网+”与商业模式的创新有效融合,从而提出了基于“互联网+”的该公司商业模式创新路径。文章整体上按照提出问题、分析问题、解决问题的思路来开展研究,如图 1.1 所示:

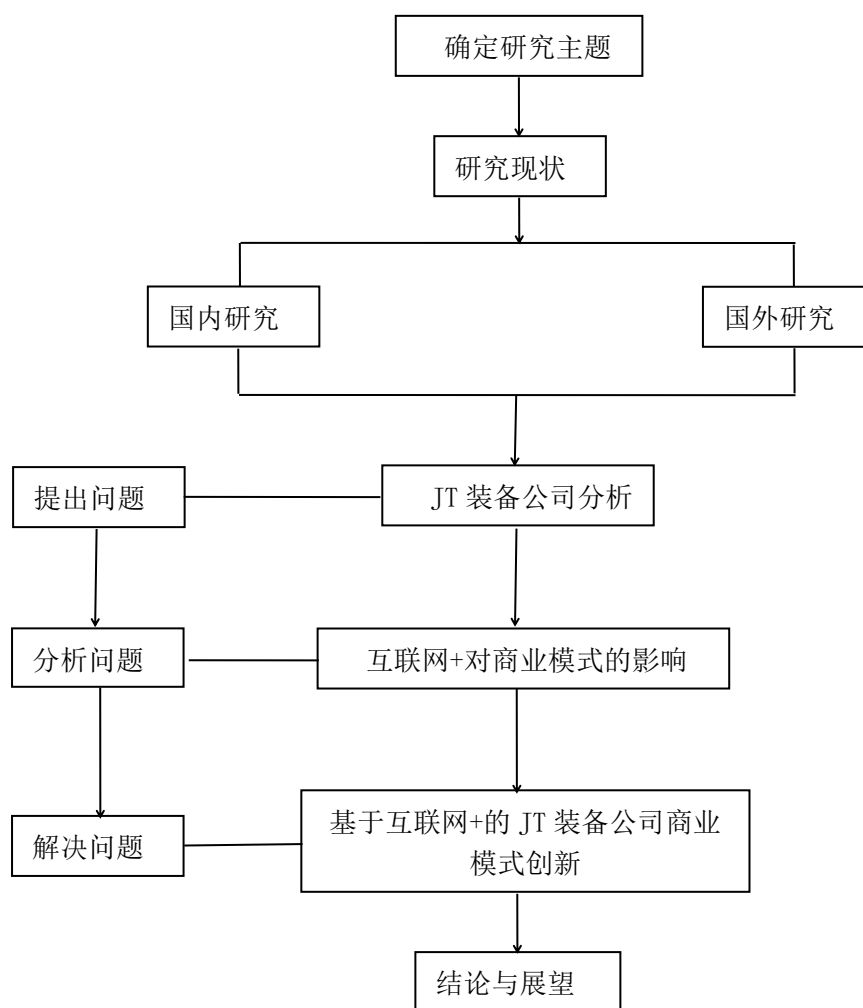


图 1.1 文章研究思路

2 相关概念及相关理论概述

2.1 商业模式内涵概述

2.1.1 商业模式定义

在理论学术界，“商业模式”一词出现时间较早，国内外学术界对商业模式进行了大量的研究，但在发展的早期并未引起足够的重视和应用。“商业模式”真正流行于 90 年代中期，并随着经济社会的进步、企业的发展不断创新和完善，进一步赋予其全新的、更为广泛的内涵和定义，其重点涉及要素也在不断增多。在当前经济全球化及激烈的市场竞争中，商业模式更加受到广大研究学者、企业家的关注。随着企业的发展，商业模式的研究由理论研究向更加专注于解决企业的实际问题入手，理论与实际联系更为紧密，成为了学术界、企业界研究应用热点，并取得了较大的成效，为企业创造了一定的财富和价值。然而，在不同的历史条件下，面对经济发展的各个不同阶段，不同学者从各自的角度和侧重点对商业模式形成了不同的解释和定义，针对商业模式定义尚未完全达成统一的共识，形成一个完全标准的定义。围绕 Morris 等（2005）从商业模式发展演化的四个阶段，对商业模式定义进行概况和锤炼，具体包括经济、运营、战略及综合观四个视角下的商业模式定义。

经济视角下的商业模式定义，核心的关注点在于商业模式作为企业利润获取的一种逻辑，强调企业获利重点在于逻辑方面，比较有代表性的定义主要包括以下几个：

Petrovic,Kittl&Teksten（2001）认为，商业模式是一种描述隐含在企业业务流程背后的商业整个系统创造价值的逻辑；R.Amit&Zott（2001）认为，商业模式描绘了被用于创造价值的交易结构、内容及治理结构等，涵盖交易各方及彼此连接方式、交易所需的资源和能力和交易方式。

从运营观视角来看，商业模式所反映的是一种结构配置，强调企业价值创造过程中所设计的具体结构和主要的内部流程，强调优化企业结构和流程以此为企业创造更大的价值，比较有代表性的定义有以下几个：

Mayo&Brown (1999) 将商业模式定义为以业务的相互依赖进行系统的设计从而创造和确保持续性竞争; Weill&Vitale (2001) 将商业模式看成是描述了一种有关企业、顾客、供应商角色和关系, 这种描述识别了产品、信息及资金的主要流动和相互之间的结构。

战略观视角下的商业模式, 注重从企业战略的角度出发, 围绕企业的市场定位、跨界融合, 更加强调保持企业持续性的竞争优势, 比较有代表性的定义有以下几个:

商业模式是一个包含企业选择目标客户、定义和区分产品、开展外包和外购、核心资源配置、产品及服务进入市场为顾客创造价值并为自己最终实现获利的系统性的整体 Sly-wotsky(1996); Chesbrough&Rosenbloom (2002) 指出, 商业模式反映了企业如何盈利及在价值产业链中的具体定位。

综合观视角下的商业模式定义, 融合了学术界各自不同观点和定义, 包括较为广泛的内容, 注重强调商业模式是一种商业逻辑, 比较具有代表性的定义有以下几个:

Osterwalder,Pigneur&Tucci (2005) 从要素的角度出发, 认为商业模式阐明了某个特定企业的商业逻辑, 是一种包含了一系列相关要素及其相互关系的概念性工具, 它描述了公司的内部结构、合作关系网络和资本、渠道等用以为客户提供价值并实现自身价值的一系列要素; Morris,Schindehutte&Allen (2005) 认为, 商业模式是通过战略、结构、经济等领域中的一系列相关决策变量来安排和统筹, 以此在特定市场环境中持续创造竞争优势。

四种视角下的商业模式定义具体如表 2.1 所示:

表 2.1 不同视角下的商业模式定义

相应的视角	相关定义	核心要点
经济观视角	商业模式是作为企业利润获取的一种逻辑	强调企业获利在逻辑方面的重要性
运营观视角	商业模式所反映的是一种结构配置	强调优化企业结构和流程以此为企业创造更大的价值
战略观视角	围绕企业的战略定位、跨界融合来获取价值	以战略来保持企业持续性的竞争优势
综合观视角	通过商业逻辑来保持竞争优势	一系列要素的统筹

综上所述,以上从不同的视角阐述了商业模式各自不同的定义,不同的视角侧重点不同,但不同视角下的商业模式定义又具有一定的交叉性和关联性。通过以上定义的概括和总结提炼,商业模式是一个整体性概念,它是围绕企业的内外部关键资源及能力,通过企业战略定位、现有资源组合及一系列关键具体的内外部业务活动,对资源进行再造从而实现客户价值和自身利润,确保持续性盈利。从本质上来讲,商业模式的出发点在于提升企业盈利能力及竞争力,保持可持续的竞争优势,通过一定的途径或方式来为企业获取利润。

2.1.2 商业模式主要构成要素

从各个视角下商业模式的定义可以发现,商业模式的定义中在一定程度上基本包含或指出了商业模式的重要构成要素。但由于商业模式不同的定义,理论界对商业模式构成要素的研究也必然呈现出了多样性,不同学者侧重点不同。

结合经济观视角下的商业模式定义,以 Stewart&Zhao (2000) 定义为代表,商业模式构成要素主要包括收入定价方法、成本结构、来源、边际收益等;结合运营观视角下的商业模式定义,以 Mayo&Brown (1999) 为代表,商业模式构成要素主要包括产品或服务传递方法方式、资源及物资流动、知识及客户管理、资本管理等;结合战略观视角下的商业模式定义,以 Shafer,Smith&Linder (2005) 为代表,商业模式构成要素主要包括价值创造、产品差异化、企业愿景、价值链、企业基础资源及能力、关系网络等;结合综合观视角下的商业模式定义,以 Morris,Schindehutte&Allen (2005) 为代表,商业模式构成要素主要包括目标市场及客户、企业内部结构、企业成本结构和企业价值主张、合作关系、企业竞争战略等。

除此之外,比较具有影响力的商业模式要素理论还包括 Afuah&Tucci (2000) 提出的定价策略、客户价值、企业组织能力、连续性、企业相关活动等七要素;国内学者张文松,郝宏兰于 2014 年提出的企业合作伙伴及目标客户、盈利模式、企业战略、企业主要业务体系五要素,原磊 (2007) 则提出了营销管理、目标客户、合作关系、发展机制、价值等七要素;Osterwalder (2005) 则认为,商业模式构成要素包括价值主张、客户细分及关系、关键资源、渠道、核心业务、成本构成及收入等九要素,可分为管理架构、客户及财务三个主要模块,但最终都归

于价值主张，具体如图 2.1 所示：

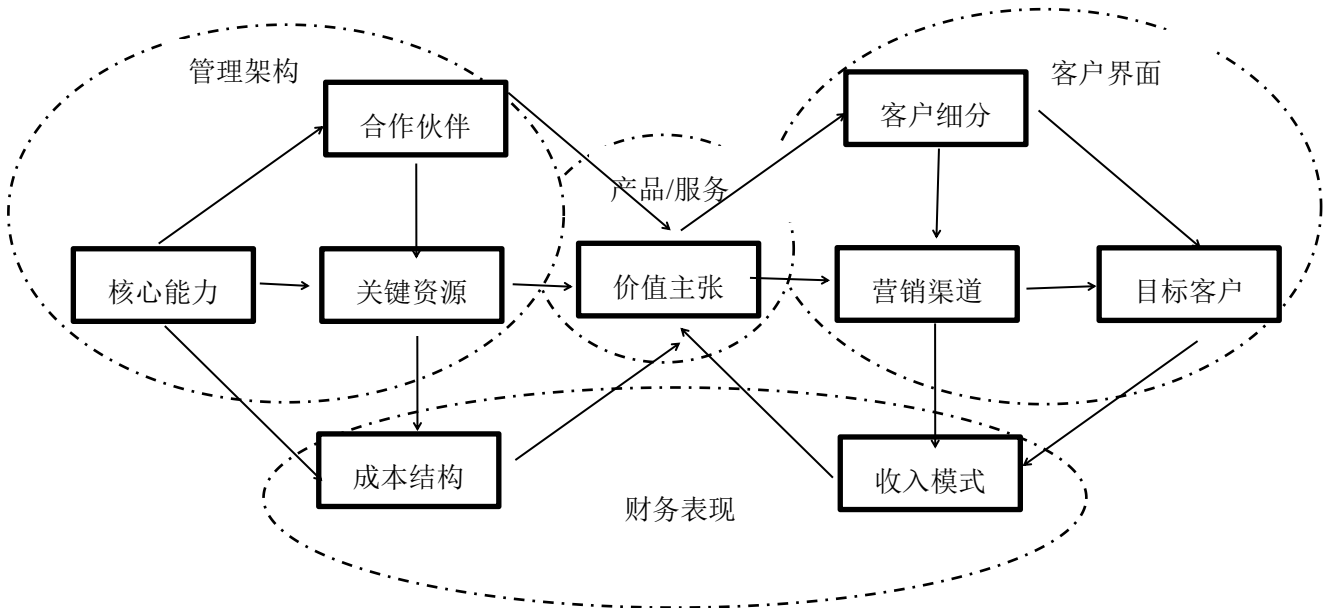


图 2.1 商业模式九要素

围绕四个视角下对商业模式的构成要素，分别选取了具有代表性学者对要素的阐述，通过对相关资料中关于商业模式构成要素的系统梳理，商业模式重点有以下构成要素，如表 2.2 所示：

表 2.2 商业模式主要构成要素

代表人物	商业模式主要构成要素
Stewart&Zhao	定价方法、成本结构、来源、边际收益
Mayo&Brown	产品或服务传递方法、资源及物资流动、知识管理、资本管理
Shafer,Smith&Linder	价值创造、差异化、企业愿景、价值链、企业基础资源及能力、关系网络
Morris, Schindehutte&Allen	目标市场及客户、企业内部结构、企业成本结构和价值主张、合作关系、企业竞争战略
Afuah&Tucci	定价策略、客户价值、企业组织能力、连续性、相关活动
张文松, 郝宏兰	合作伙伴及目标客户、盈利模式、战略、业务体系
原磊	营销管理、目标客户、合作关系、发展机制、价值
Osterwalder	价值主张、客户细分及关系、核心资源、渠道、核心业务、成本构成及收入

从上表可以看出，价值主张、核心资源及能力、客户、盈利、渠道、战略定位等要素多次出现，并着重凸显了价值的重要性，即通过全新商业模式为客户创造价值的同时实现企业自身价值，而商业模式的核心在于价值内涵。因此，企业应该由关注自身价值不断向实现客户价值和自身价值转变。整体来讲，Osterwalder 提出的商业模式九要素较为全面系统地包含了商业模式的主要构成要素，九要素也包含了装备制造企业战略、运营的重点环节和关键要素，在分析的过程中该九要素更加适应于装备制造企业。本文在分析 JT 装备制造公司商业模式要素的过程中，也重点围绕该商业模式九要素进行系统阐述和分析，并通过要素的创新来实现 JT 装备制造公司整体商业模式的创新。通过对商业模式要素的分析，能够使企业更加清晰地认识到自身存在的不足和短板并进行改良和提升，更好的帮助企业发挥自身资源及能力，掌握自身价值内涵，精准定位市场，实现持续盈利。

2.2 商业模式创新研究理论

2.2.1 商业模式创新概念

在技术不断进步、企业经营环境不断发展变化的今天，企业所处的宏观环境、微观市场等不断更新变化，这就要求企业在技术等层面创新的同时也要注重创新自身的商业模式，将两者有机地结合以此来提升企业盈利能力、创造更大的价值。

Markides（2006）指出，商业模式创新是一种价值创新，通过细分目标市场来建立新规则，该创新模式侧重点在于客户细分及渠道；Aspara（2010）提出，商业模式创新应坚持市场导向，构建差异化的商业系统，从而重构市场，体现了创新的关注点在于走差异化道路，实现“人无我有”，从而确保竞争优势。而商业模式创新可追溯到熊彼特（1990），他指出商业模式创新要注重从客户的角度出发，要有外向和开放的视角，考虑企业多重要素。商业模式创新要当做一个整体，商业模式的创新涉及商业模式多个要素系统性的变化，而非单一的调整，需要从企业战略角度出发，并细化到具体的举措中。商业模式创新可以开创一个全新的可盈利产业领域，为企业带来更持久的盈利能力与更大的竞争优势。

针对商业模式创新的理论依据，胡保亮（2014）结合当前商业发展趋势，从

以下几个方面进行了论述：

从价值链来讲，企业的价值链就是企业所从事的一系列活动的整体，企业通过生产经营活动创造相应的价值，是一个创造价值、产生财富的过程，价值活动主要包括企业基本活动和各项支持活动。高闯、关鑫（2006）认为，商业模式围绕企业各项价值活动来展开，从中选出最优的，对重要价值要素进行创新，并多次调整从而最终形成。

从蓝海战略来讲，企业不应局限在当前竞争激烈且狭小的市场空间，而要目光长远，开拓新的发展领域和空间。企业要积极探索，不断创新，要具有全球性视野，防范因为经营模式单一而带来的巨大风险，以战略高度从广阔的市场空间中突围出去。

从全球制造网络来讲，全球制造网络正成为一种主流组织形式，形成了诸多独立的专业化企业，全球价值链成为了一个分工明确而又紧密联系的组织体，可以通过搭建网络平台借助网络快速获得低成本、与自身互补的国内外资源，构建全新供应链新体系，每一个企业可以发挥好自身特有的优势，实现自身的发展和利益的最大化。

从安德森于 2006 年提出的长尾理论来讲，强调长尾部分所表现的个性化需求，能够通过积少成多这一方式，逐步赶超核心客户所创造的那部分市场份额。

从王建国（2007）提出的 1P 理论来讲，产业边界不再清晰，企业产品、服务和与之针对的销售对象的关系变得更加错综复杂。其本质在于把行业外的利益相关者转化为第三方买单者，由企业间的竞争博弈上升为合作共赢，即由竞争对手上升为合作伙伴。

从本质上来讲，商业模式创新就是企业从客户需求出发，通过各类资源整合及模式重构达到盈利、保持竞争优势的目的。因此，商业模式的创新出发点是以客户需求为导向，在保障客户利益的同时实现自身利益最大化。商业模式的创新包括产品、生产模式、目标客户、市场细分、关键资源及要素、组织架构、渠道、盈利方式等多重要素的调整和结合，对于装备制造类企业来讲，不能局限于一个要素或某一个方面的变化和改良，而要从全面、系统出发，将紧密联系的个体合成一个整体来推动创新，确保创新更具有持续性。

2.2.2 商业模式创新动力

对于一个企业来讲，面临着自身的调整改进和外部环境的变动，促使企业创新现有商业模式来适应不断发展变化的内外部环境。

Timmers（1998）指出企业商业模式创新的动力重点来源于互联网为代表的新技术。Steward Zhao（2000）认为商业模式创新的重要影响因素是供应商及客户关系。Aspara（2010）认为企业领导者是企业的顶层设计者，通过自身的决策影响到企业商业模式的变革与创新。孙永波（2006）指出商业模式创新的动力主要来自于技术推动、需求变动、主要管理者的战略视野等。张越（2014）指出商业模式创新的动力来自于企业内部和外部两个方面，内部主要是企业领导者，外部主要有技术的推动、需求的拉动等。

通过以上研究发现，商业模式创新的动力来源于企业内部和外部两个方面，创新的目的则是提升企业竞争力，创造更大的价值。其中：内部因素主要包括企业自身战略的调整、结构变化、企业文化的变动等，特别是企业领导者，作为企业运营的决策者、设计者，他们的认知及判断直接影响到企业商业模式的变革并直接推动和促进企业进行商业模式创新；外部因素主要包括市场环境的变化促使装备制造企业选择适当的商业模式来获得市场并不断拓宽市场。随着客户千差万别的需求促使装备制造企业需对现有的生产模式、服务模式进行一定的调整，以此满足客户多层次需求。同时，互联网等现代先进技术的应用，对传统的生产、营销模式起到一定的助推作用，促使传统企业创新营销模式，大数据、“互联网+”等普及应用，企业的交易方式不断拓展，生产向智能化迈进。

2.2.3 商业模式创新路径

商业模式创新路径为开展商业模式创新提出了具体的方式方法，学术界研究方法较多，但整体上主要从价值链视角、要素视角、战略视角这三个视角展开。价值链视角比较具有代表性的为 Timmers（1998），对于制造企业而言，涉及研发设计、采购、生产、销售等各个环节，形成了一个完整的价值链，企业可以通过重新定位价值链，将优势资源集中于利润高的环节，从而实现商业模式的创新；从要素视角来看，具有代表性的为 Osterwalder（2005），强调可以通过改变分销渠道、成本结构、目标客户、价值主张等商业模式要素来实现商业模式的创新，

可以是某一要素的改变,也可以是多个要素的同步改善;战略视角则强调通过战略调整或多重战略来实现商业模式的创新,注重从企业的战略全局出发。

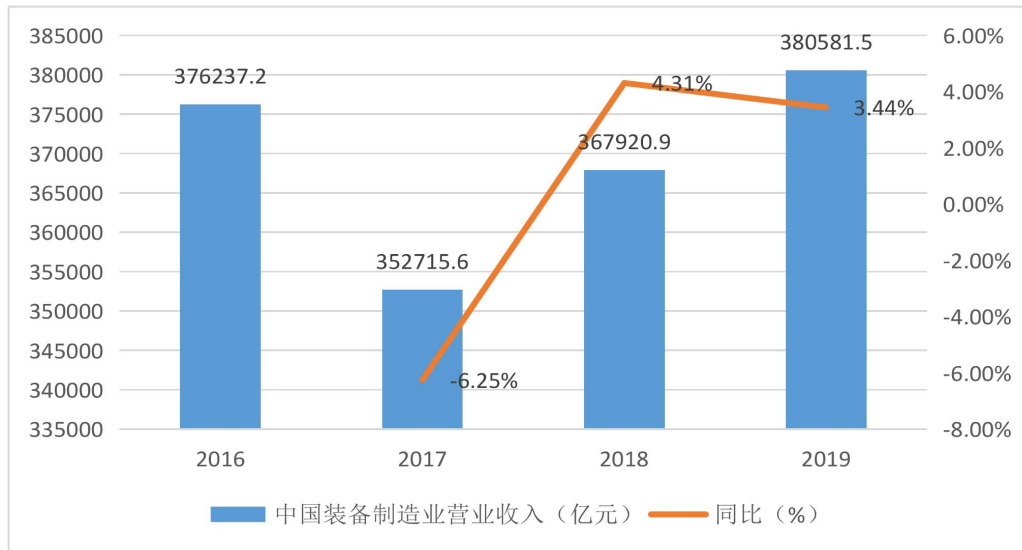
商业模式的创新包括产品、生产模式、目标客户、市场细分、关键资源及要素、组织架构、渠道、盈利方式等多重要素的调整 and 结合,对于装备制造类企业来讲,不能局限于一个要素或某一个方面的变化和改良,而要从全面、系统出发,将紧密联系的个体结合成一个整体来推动创新,确保创新更具有持续性。本文将重点从 JT 装备制造公司重点要素的创新和改良来整体上实现 JT 装备制造企业商业模式的创新,是对 JT 装备制造公司原有商业模式要素的改良式和补充式创新。在具体的商业模式创新路径和操作过程中,还要注意内外部风险防控,立足于企业实际内外通盘考虑。商业模式的创新并非一成不变,是一个动态的过程,要随着经营大环境及企业自身的变化不断完善和提升。

2.3 SWOT 分析模型

SWOT 是一种战略分析方法,SWOT 分别代表 strengths (优势)、weaknesses (劣势)、opportunities (机遇)、threats (威胁)。通过对被分析对象的优势、劣势、机会和威胁等加以综合评估与分析得出结论,通过内部资源、外部环境有机结合起来清晰地确定被分析对象的资源优势 and 缺陷,了解对象所面临的机会 and 挑战,从而达到所要实现的目标。SWOT 分析法又称为态势分析法,是一种能够较客观而准确地分析和研究一个单位现实情况的方法,现已运用到企业管理、人力资源、产品研发等各个方面。通过进行 SWOT 分析,可以帮助企业把资源和行动聚焦在自己具有竞争力的地方。在分析的过程中,通常采用杠杆效应(优势+机会)、抑制性(机会+劣势)、脆弱性(优势+威胁)、问题性(劣势+威胁)四个基本概念进行模式分析。

3 JT 装备制造公司现状及现有商业模式分析

装备制造业作为制造业的核心，是支撑国家综合国力的重要基石，也是一个国家综合国力的重要体现。近几年来，我国装备制造业实现了快速发展，特别在工程机械领域，成为了工程机械制造大国，诸多高端装备走向国际市场，“走出去”取得了较大成效，装备制造业营业收入持续稳健增长，如图 3.1 所示：



数据来源：前瞻产业研究院整理

图 3.1 我国装备制造业近四年营业收入

装备制造业在整体营业收入稳健增长的同时，我国装备制造业也存在一定的短板和不足，主要表现在：关键零部件和核心技术等方面竞争力不强、中低端产能过剩、个别方面位于产业链、供应链低端等，这些短板和不足成为了制约装备制造业高质量发展的重要因素。同时，一些传统的装备制造类企业在管理模式、管理思维、全球视角方面存在一定的局限性。因此，在推动技术进步的同时，亟须通过商业模式创新来持续改进，从而提升国际竞争力。

3.1 JT 装备制造公司概况

JT 装备制造公司为 JT 集团所属的全资子公司，是该集团延伸产业链、实现原有内部资源优化重组所新组建的公司，通过对原有相关的装备资源（资产、人

员、产品等)进行有效的内部整合,组建和打造了目前的 JT 装备制造公司,成为了该集团的一个重要板块。

3.1.1 JT 装备制造公司发展历程

JT 装备制造公司自成立以来,作为典型的重资产企业,在当地建成建筑机械装备制造产业园,起初以生产传统的建筑起重机械(塔式起重机、施工升降机等)为主。为实现现有资源的充分利用和优化,有效释放产能,防范化解因产品单一而面临的市场风险,企业审时度势,结合市场需求,逐渐向挖掘机、旋挖钻等建筑工程机械转型,整体上形成了较为完备的建筑机械系列产品。同时, JT 装备制造公司发挥装备制造优势,结合地域优势和产业政策,布局专用汽车产业,打造了专用汽车产业基地,顺利取得专用汽车制造资质,产品现已全面投产。紧跟新能源产业的发展方向,打造了新能源装备制造产业园,同步开始研发生产风电塔筒、光伏支架、治沙装备等产品,产品广泛应用于风电、光伏等新能源项目上,治沙装备参与了个别荒漠化地区生态治理项目。至此, JT 装备制造公司形成了现有的产业布局和发展格局。

整体来讲, JT 装备制造公司的发展历程,是一个逐步进行产业布局及完善的过程,是一个企业规模由小变大的过程,产品由单一的起重机械发展到六大产品体系,构建了三大产业园区,构建了产业发展的重要载体,装备制造产业实现了转型升级。目前, JT 装备制造公司产业布局趋于完善,产品体系初步健全,市场稳步开拓,企业整体步入了发展的正轨。随着企业规模的扩大,企业人员规模扩大,产品逐步走出西北、面向全国,企业经济总量逐年稳步增长,经济总量由成立之初的不到 5 亿元发展到现在的 15 亿元左右,企业整体上实现了跨越式发展。

3.1.2 JT 装备制造公司战略定位

JT 装备制造公司致力于打造一个符合现代企业制度要求,具有全球化、市场化竞争力的新型一流装备制造企业。JT 装备制造公司尊重世界不同的文化,将诚信经营、平等就业、公平竞争、和谐理念普及于企业并延伸至价值链; JT 装备制造公司的价值主张致力于制造和采购在技术、质量和按时交货上均能满足

客户高标准要求的产品，并使用现代仓储和物流技术为客户提供按时配送及全方位的售后服务；公司的目标客户群是寻求高质量、高技术的多层次用户；企业通过应用现代管理方式和工作程序，健全内部激励机制，培养和激励员工来实现一流装备制造企业的目标。

3.1.3 JT 装备制造公司人员结构和组织架构

装备制造企业人员构成主要包括技术人员、管理人员、产业工人三大类人员，JT 装备制造公司当前拥有一批稳定的产业工人队伍和管理人员，成为了 JT 装备制造公司发展的重要基石。同时积极引进专业技术人员、营销人员等，企业人数达 1000 人左右，技术人员、管理人员、产业工人占比合理，逐步形成了层次合理的人员结构体系。在人员的年龄结构上，企业主要管理人员及产业工作年限在 40 岁左右居多，在营销人员队伍及技术人员方面，JT 装备公司引进了较多的新毕业大学生，为公司输入了新鲜血液，人员结构年龄合理。

随着产业规模的扩大，结合装备制造业特点及企业自身实际，在组织架构上，JT 装备制造公司下设研发中心、采购中心、生产中心、营销中心、财务中心、行政中心等多个中心，中心下设多个业务职能部门。设立的中心有利于使各个职能板块职责明确，向专业化方向发展，同时各个中心的横向联系也较为紧密。JT 装备制造公司因所涉及产品种类多，各大类产品之间的关联度不是非常紧密，因此结合产品特点，将各大类产品进行了一定的归纳，采取事业部制的形式，构建了“金字塔”式而又具有扁平化特点的组织架构。因此，针对事业部的管理，一定程度上存在双重管理的模式。

但 JT 装备制造公司所设事业部管理模式上却与真正意义上的事业部制存在一定的差距，在事业部人力资源管理上、技术上管理上，特别是事业部独立运营这个环节较为欠缺，为了加强企业经营工作，推动产品销售及相关项目的运营，JT 装备制造公司出资设立了专业化的运营公司，负责各事业产品的销售、租赁及运营工作，这较大解决了事业部独立经营的短板，推动了产品销售，整体上增加了企业收入。同时，为了便于事业部的管理，个别事业部直属于 JT 装备制造公司，根据事业部所在的产业园区和特点，将个别事业部（专用车事业部、电气事业部）托管至具体的运营公司，这也较大程度上拉近了生产与销售的链条。目

前，JT 装备制造公司生产单元达 6 个，专业的子公司 9 个，企业整体规模较大，管理链条较长，具体如图 3.2 所示：

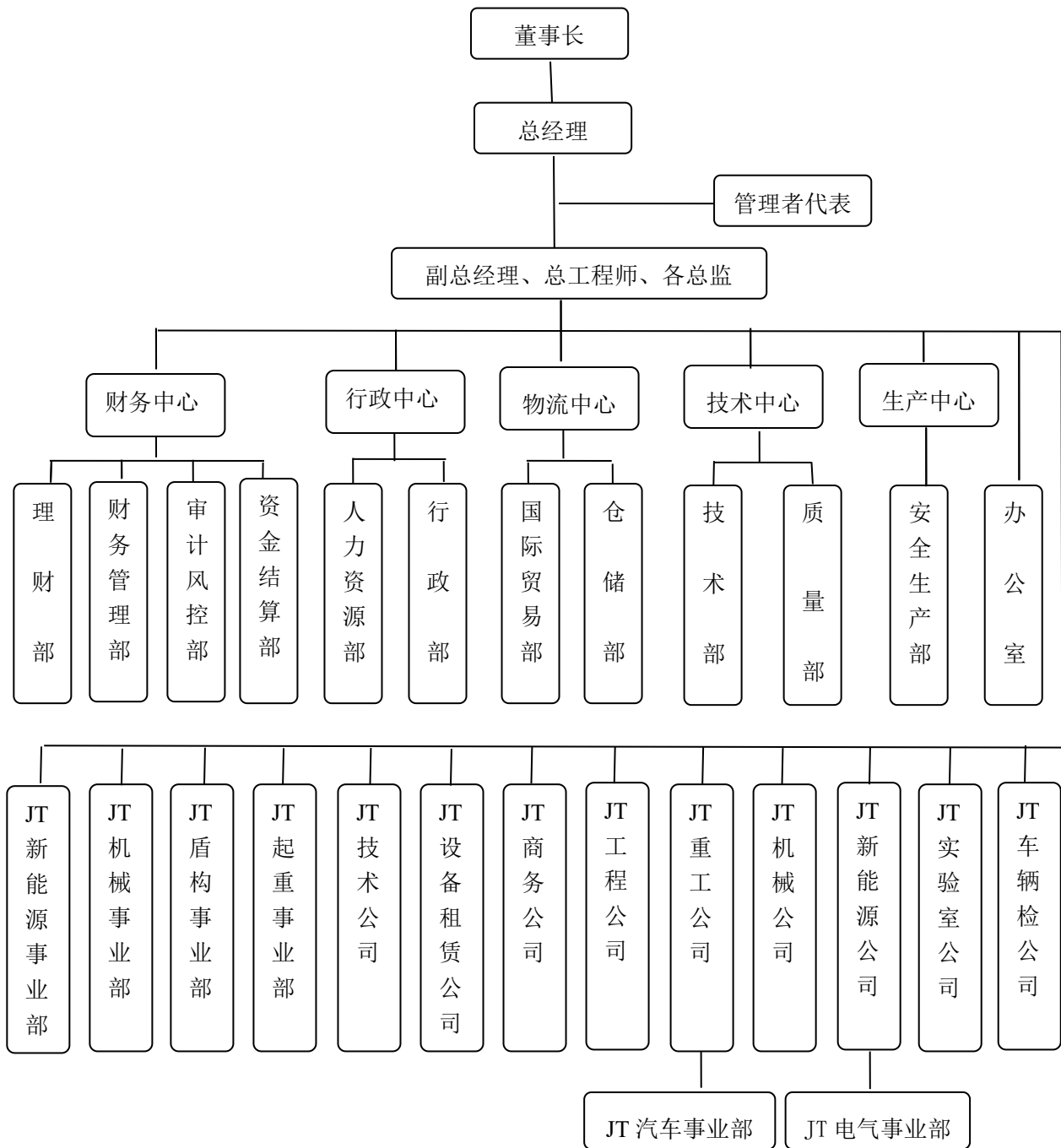


图 3.2 JT 装备制造公司组织架构图

3.1.4 JT 装备制造公司产业布局及产品结构

JT 装备制造公司以市场为导向，产品由单一的建筑起重机械向多元化方向

发展，并打造了支撑产业发展的现代化产业园区，目前产品涵盖六大类、七十多种，产品生产分布在不同的产业园区。结合产品特点，从内部结构出发，形成了专业化的事业部，具体如表 3.1 所示：

表 3.1 JT 装备制造公司主要产品及所属企业部

产品类别	具体产品	所在园区	实施主体
起重机械	塔式起重机、施工升降机等	JT 装备制造产业园	起重机械事业部
工程机械	挖掘机、旋挖钻等	JT 装备制造产业园	工程机械事业部
隧道掘进机械	盾构机及配套件等	JT 装备制造产业园	盾构机事业部
风电设备	风电塔筒、光伏支架等	JT 新能源产业园	风电事业部
治沙装备	治沙车、滴灌设备等	JT 新能源产业园	治沙事业部
专用汽车	环卫车辆、挂车、工程车等	JT 工业产业基地	专用汽车事业部

从产量来讲，六大类产品产量彼此存在较大差距，目前主要以起重机械、专用汽车、风电设备为主，整体占该公司的 90%左右，工程机械等因竞争力、生产能力、技术水平等因素，主要实施订单化生产，全年订单较少，剩余三大类产品产量加起来占总量的 10%左右。

3.1.5 JT 装备制造公司市场情况

作为 JT 集团产业链中的重要组成部分，一方面 JT 装备制造公司得益于广阔的“内部市场”，服务于 JT 集团内部成员单位；另一方面 JT 装备制造公司着力推进外部市场，外部市场大于内部市场。建筑工程机械方面，围绕具体的运营公司，在该地区周边城市布局和设立了营销分支机构，基本上实现了在该地区全覆盖。因此，从地域分布来讲，该地区市场占据重要位置，在西北地区具有一定优势。新能源装备方面，紧跟国家新能源发展方向，市场由西北向中东地区地区推进，与国内知名的新能源投资企业构建了较为稳固的合作关系；专用汽车方面，重点以环卫类车辆为主，以参与政府招投标项目及环卫类 PPP 项目的采购为主。同时，JT 装备制造公司紧密依托“一带一路”、长江经济带建设、京津冀协同发展、雄安新区等战略机遇，及时调整和完善区域布点，通过自营及发展代理商并举，不断巩固和扩大“走出去”工作成果。目前，产品已遍布西北地区并逐步辐射全

国。同时，积极开展国际贸易，特别是建筑机械多种产品逐步出口印尼等“一带一路”沿线国家。

整体来讲，JT 装备制造公司经济总量实现了稳步提升，产品种类不断增多、市场广度不断扩大，并逐步在向服务化转型，产品知名度、企业影响力不断增强。但在企业发展的过程中，作为重资产企业，JT 装备制造公司资产负债率长期维持在较高水平，产品市场广度不够、成本结构不合理、盈利模式较为单一、关系网络不够紧密、企业利润低、发展质量不高等不足和短板日渐凸显，企业发展在一定程度上进入了瓶颈期。因此，在做好现有产品产业的基础上，JT 装备制造公司急需通过创新商业模式来增加利润、提升企业竞争力。

3.2 JT 装备制造公司 SWOT 分析

3.2.1 JT 装备制造公司优势分析

(1) 形成了一定的关键资源优势。JT 装备制造公司作为新成立企业，并通过近几年的发展，打造了三大产业园区，形成了较为完善的产品体系，在起重机械、风电设备、专用汽车等生产方面拥有完整的资质、完备的生产设备，稳定的产业工人队伍，初步形成了一定的关键资源和能力，具备规模化生产、个性化定制的能力和条件，主要产品起重机械规划产能达 1000 台左右、风电塔筒规划产能 300 台套左右、专用汽车规划产能 2000 辆左右。

(2) 市场网络优势。在多年的市场开拓中，在西北地区布局了诸多营销网点，构建了较为稳定的客户关系，特别是在西北地区占据一定优势，为企业正常生产经营活动奠定了坚实基础。

(3) 集团化管控带来的优势。公司作为 JT 集团产业链延伸所组建的公司，在集团公司集中管控战略下，按照市场化原则带来了广阔的内部市场和在融资方面提供的担保优势。

3.2.2 JT 装备制造公司劣势分析

(1) 自主研发能力较弱。JT 装备公司地处西北，高精尖人才短缺，这导致企业自身研发力量相对薄弱，特别是企业自主研发能力整体较弱，产品更新换代

速度较慢，对市场的反应慢，难以时刻与市场需求保持一致，产品与国内知名品牌存在一定差距。

(2) 制造成本较高。企业所在位置产业聚集程度相对较低，部分零部件采购距离远、采购成本较大、采购周期相对较长，对生产造成了一定的影响，企业整体利润较低。产品“走出去”所面临较大的运输成本，对外服务成本高，“走出去”缺乏竞争优势。

(3) 企业生产的自动化、智能化水平相对较低，生产效率不高。智能制造、大数据等成为了一种趋势，当前的生产模式仍以传统的生产方式为主，与高速运转的现代经济不匹配。

3.2.3 JT 装备制造公司机会分析

作为实体经济的重要组成部分，装备制造业是国家重点支持产业，国家及各省、市从资金、技术、人才等多个方面鼓励和支持发展装备制造产业，并出台了诸多优惠支持政策。“一带一路”建设、新时代推进西部大开发、长江经济带、京津冀一体化、粤港澳大湾区等国家战略为装备制造产业的发展带来了前所未有的发展机遇。随着全面基础设施的建设，必将推动工程机械的发展。随着政府购买服务的推进，特别是政府购买环卫服务，必将推动环卫类专用汽车的发展，助力企业转型，提升制造业服务化水平。新能源产业的相关政策及发展，为新能源带来了全新市场，当前重点支持的“两新一重”建设，更是直接为装备制造业的发展带来了广阔的市场与机遇。

3.2.4 JT 装备制造公司威胁分析

受当前国际大环境影响，不确定因素增多、风险增大，面对经济下行压力，JT 装备制造公司经营面临诸多挑战。公司产品一方面来源于国内知名公司（如三一、中联、徐工等）的挑战，另一方面来源于其他地区装备制造企业的竞争，产品同质化较高，所提供的产品和服务大致相同，差异不显著，各大装备类制造公司形成了各自的资源和稳定的市场，竞争异常激烈。对于 JT 装备制造公司来讲，企业进入新市场的难度大、成本高。

3.3 JT 装备制造公司目前的商业模式

围绕 JT 装备制造公司现状，结合装备制造业特点及商业模式要素，本文重点从价值主张、核心资源及能力、成本构成、盈利模式、营销渠道等多个要素阐述 JT 装备制造公司当前的商业模式。

3.3.1 JT 装备制造公司价值主张

JT 装备公司自成立以来，通过构建多样性的装备类产品，满足客户多样性需求，致力于打造成为一个西北地区在装备制造领域具有较高知名度和争优势的装备制造企业。随着产业的布局及企业的发展，企业的产品体系逐渐增多，产品涉及领域广，企业不再作为一个单一的建筑机械制造商，更多地致力于成为在以建筑机械、新能源、专用汽车为主，集研发设计、采购、生产、销售服务于一体的集团化装备制造企业，为客户提供多维度的产品及全方位的解决方案，在为消费者创造价值的同时获取企业利润，实现自身价值。同时，JT 装备制造公司具有实行批量化生产和个性化定制相结合的生产组织能力，满足客户多层次、个性化需求。

3.3.2 JT 装备制造公司核心资源及能力

通过近几年的投资建设及产业的打造，JT 装备制造公司基本形成了属于自己的核心资源及能力。一是 JT 装备制造公司作为 JT 集团的全资子公司和集团产业链的重要一环，在集团集中管控战略下形成了广阔的内部市场；二是逐步拥有较为稳固的客户资源和一大批娴熟的产业工人队伍和管理团队，形成了一定的人力资源优势；三是通过多年的投资建设，形成了三大产业园区，购置了满足生产的生产设备、检测设备，构建了较为完备的生产能力和体系，企业管理体系运营成熟，具备批量化生产的条件；四是具备了生产各类建筑机械、专用汽车、风电设备等方面的资质及能力，且拥有安装、改造、修理、施工等资质，为开展相关的制造服务业奠定了基础；五是形成了属于自己的产品品牌，随着品牌的推广，逐渐具有一定的知名度和认知度。

3.3.3 JT 装备制造公司关系网络

从装备制造业产业链来讲，JT 装备制造公司关系网络主要包括生产所需原材料供应、外协加工、物流、研发合作、金融支持等多个层面。作为一家装备制造企业，在研发层面，JT 装备制造公司与相关高校及科研机构建立了紧密的合作，共同推动产品研发及成果转化；在原材料采购、外协加工上及物流方面，形成了自己的合格供应商库和完善的供应商管理办法，与主要供应商、服务商建立了长期合作机制；在金融服务方面，与该地多家金融机构建立了合作机制，并得到了该集团的担保。整体上，企业围绕生产经营各项活动，初步形成和构建了一套较为稳固的关系网络。

3.3.4 JT 装备制造公司自身结构

因涉及产业相对较多，结合不同产业特性和产品特点，实施事业部制，构建了一套自上而下的管理体系。同时，针对不同的产业特点，在企业发展的过程中又相继成立了专业化的运营公司，如专业的采购公司、负责建筑机械的设备销售租赁公司、负责专用汽车运营的专业运营公司、负责风电设备的新能源公司等。企业自身结构呈现出职能部门多、专业化子公司多等特点。

3.3.5 JT 装备制造公司成本结构

JT 装备公司是一家典型的重资产企业，前期在厂房建设、设备购置等方面投入了大量的资金，固定资产投入大，投资回收周期相对较长。前期的投资建设资金主要来源于向金融机构借款，财务费用占据较大比重。同时，企业应收账款数额较大，拥有一定的产成品库存，“两金”占用成本相对较大。作为生产型企业，为了维护企业日常运营及各项生产经营活动，企业的主要成本还包括研发成本、生产成本及各项管理费用。

3.3.6 JT 装备制造公司营销渠道

因涉及产品种类多，整体上 JT 装备制造公司目标客户主要以建筑商、新能源项目投资商、政府及环卫运营商为主。结合产业特点和所处地域，在该地区及

周边地区相继设立了营销分支机构，坚持以自营为主，直接面对终端客户，减少了中间流通环节，以此拉近了与客户的距离。与该地区距离较远的其他地区有选择性地布局营销分支机构，重点在相关省会城市布局营销网络，以省会城市向周边地区辐射。同时，为了降低营销费用，提高售后效率，与其他地区较大建筑机械经销租赁商、专用汽车经销商实现委托代理，实现自营与代理相结合，逐步拓宽销售渠道。

3.3.7 JT 装备制造公司关键业务

制造业在关键业务方面表现出的一个重要特点就是以产品的研发设计、原材料采购、生产制造、销售服务为主。JT 装备制造公司从客户需求出发，加强产品研发，做好产品生产管控，加大销售及服务力度，为客户提供具有竞争力的产品及优质的售后服务。JT 装备制造公司通过发挥内部各自职能，对外构建价值网络关系（供应商、经销商等），以研发设计、制造、销售各类建筑机械、专用汽车、风电设备等为关键业务，并为客户提供安装、改造、修理、运维等方面服务，基本上构建了较为完备的装备制造产业链。在运行模式上，采取事业部制。在生产组织上，对常规性、市场需求大的起重机械、部分环卫专用汽车实行批量化生产保障安全库存，对风电设备、工程机械托产品实行订单化生产。

3.3.8 JT 装备制造公司盈利模式

JT 装备制造公司的盈利主要来源于产品销售、租赁及服务。一是通过销售各类建筑机械、风电设备、专用汽车等产品取得销售收入，该部分收入占据较大比重，占整体收入的 75%左右；二是通过自有的设备租赁公司，进行起重机械、专用汽车等产品的租赁业务，实现租赁收入，占整体收入的 27%左右；三是为客户提供在安装、改造、修理等方面的服务而实现的服务性收入，以及垃圾转运服务等，该部分收入占比整体较小，占整体收入的 8%左右。从占比来讲，产品销售、租赁收入所占比重最大，而服务收入比重较小。

3.4 JT 装备制造公司商业模式主要问题分析

对于一些传统的装备制造企业而言，因受传统思维、发展历史等内外部因素

的影响，这些企业在商业模式上存在一定的弊端，主要表现在：常晓鸣（2014）指出，在价值主张上，传统的装备制造企业通常以规模化生产来实现规模经济，强调批量化生产来降低成本形成规模经济，而批量化生产与当前顾客个性化定制的矛盾较为突出；作为典型的重资产企业，装备制造业前期投入的资源多，需要有一定的建设周期，企业资金投入大、回收周期长，后期的运营也面临较大的资金压力；对市场的细分不够，目标客户不具体，销售渠道较为单一且销售费用大；盈利模式较为单一，传统的装备制造企业收入主要来源于产品销售、租赁等，而在推动制造服务业方面较为欠缺，抵御风险的能力较弱。通过对 JT 装备制造公司现有商业模式的分析，结合装备制造业发展的新特点和“互联网+制造”的趋势，重点梳理了 JT 装备制造公司以下几个方面的问题。

3.4.1 管理链条长、协同性较差

JT 装备制造公司企业人员众多，建立了较为冗余的企业组织架构，企业管理链条长、部门之间职责分工不够明确清晰，协调难度大、交叉性强、信息传递速度慢，个别时候消息不对称，这必将影响到企业的正常生产经营活动。生产单位与销售运营公司存在一定程度的沟通不畅，事业部对市场缺乏深入地了解，自主决策生产计划准确性不高，而销售单位反映的市场对产品的需求又不能及时转化至生产单位。同时，从目前的运营来看，事业部真正职能尚未充分发挥，整体运作模式单一，特别是缺乏经营这个环节，在一定程度上仅作为一个传统生产车间的模式而运行，各项资源尚未充分发挥。同时，所涉及产品种类较多，较长的管理链条导致管理的难度增大，同时产品大类之间的协同性不高，集中统一的管理模式难以有效地管理多个产业，管理效率需持续提升。

3.4.2 价值主张缺乏灵活性

“互联网+”时代，客户的需求千差万别、瞬息万变，JT 装备制造公司的价值主张在一定程度上缺乏灵活性和独特性，依旧以传统的生产方式为主，批量化生产虽能够降低生产成本，但个别时候与市场需求契合度不高，过于强调产品质量的重要性而一定程度上对服务未引起足够的重视，客户个别问题未能够有效及时解决。在掌握客户需求的过程中，对信息的捕捉不具体、不充分，产品多而不

精且同质化较为严重，对目标客户缺乏全面细分，对产品定位层级还需进一步完善，这必将导致目前的产品难以满足客户多层次需求，对市场的穿透力不强。大型的工程机械等因受限于技术等，未能够全面推向市场，产销量低，价值主张未能够有效实现。

3.4.3 销售渠道及模式较为传统

企业在营销方面，以直营的线下营销为主，传统的直营方式占据重要位置，过多地注重通过自有资源布局营销网络，将企业自有人员派驻各分支机构，企业整体营销费用较大，属地化经营程度低，这直接导致在营销方面投入的资源多、成本高、渠道效果差。经销商渠道尚未全方位打开和实行，未能够发挥经销商的力量，市场主要以西北地区市场为主，产品未能够真正“走出去”。同时，传统的营销模式与现代网络营销结合不够紧密，线上线下协同性差，对信息的捕捉不及时，对市场的敏锐力不够，信息难以快速转化为生产力，生产的产品也难以快速流入市场。对客户的管理缺乏统一协调性，对客户分析及需求掌握不透彻，未能够整体上健全标准化的客户档案和数据。

3.4.4 自动化程度低、研发能力弱

通过前期的布局建设，各项硬件能力基本具备，但生产组织模式较为传统，生产的现代化、自动化、智能化水平较低，与当前提到的智能制造存在较大差距。产品研发、设计是企业的主要短板，企业在产品研发方面的能力较弱，较为依赖外部研发机构，产品的更新换代速度慢，对前沿产品缺乏深刻了解和认识，未能够及时顺应市场的需求进行产品结构的调整及创新。同时，企业在关键零部件方面自制能力不强，对主要供应商依赖度较高。

3.4.5 盈利模式单一

随着企业产品体系增多、企业整体规模增大，企业的营业收入实现了逐年稳步增长，但长期各项居高不下的成本及费用导致利润增长缓慢，高收入与低利润形成了鲜明对比，这体现了企业的盈利模式较为传统和单一，盈利能力相对较弱。目前，JT 装备制造公司依旧以产品的销售、租赁为主，围绕产业链具有高附加

值的增值服务未能够有效拓展，在追求新的赢利点方面缺乏创新，主要表现在运用现代金融及推动制造服务业等方面能力较弱。同时，应收账款数额较大，导致资金占用成本高、现金流差，降低了企业资金周转率，在一定程度上影响到利润的获取。

3.4.6 运营成本较大

企业以直营为主，在诸多地区布局营销分公司，设立专门的机构，销售人员主要为现有人员的外派，并在当地租赁库房、办公场所等，导致企业差旅费、管理费等各项费用较大。企业应收账款较多，产成品占用了较多资金“两金”成本相对较大。同时，因投资建设等因素，短期借款较多，有息负债成为了企业成本的最重要组成部分。

通过对 JT 装备公司商业模式问题的全方位分析和梳理，存在的突出问题如表 3.2 所示：

表 3.2 JT 装备制造公司商业模式主要存在问题

涉及的要素	具体问题表现
自身结构方面	涉及运营单位多、内部信息不畅、事业部效能未发挥
价值主张方面	服务环节重视程度不够，批量化与个性化矛盾明显等
销售渠道方面	经销商渠道较弱、市场细分不够、电商未真正发挥
核心资源及能力方面	生产自动化程度地、研发能力不强、关键部件自制能力弱
盈利模式方面	传统的销售、租赁占比大，服务占比低
成本方面	生产成本、营销费用、管理费用、资金成本较大

伴随着传统装备制造业与“互联网+”的深度融合，必然促进传统的生产方式、经营模式发生一定的变化，企业管理者的管理思路也在不断创新，装备制造企业在商业模式上逐渐呈现了一些新特点，如价值产生推行自动化和智能化、价值实现注重借助网络化、在价值传递上构建了较为完整生态圈、在价值主张上更加注重批量化与个性化相结合，以满足客户多层次、个性化需求，提升客户满意度等。

4 “互联网+”对 JT 装备公司商业模式相关要素的影响

“互联网+”的快速发展与实体产业的高度融合，加速了信息流动、信息交流，逐步打破了企业与客户彼此信息不对称的状况，对于装备制造企业而言增大了信息量和对信息的甄选能力，装备制造企业能够获得更多关于顾客、产品、市场、技术、供应商等方面的数据和资料，提高了工作效率和产品流通速率，也推动企业创造价值的方式更加多样性。陈红敏（16）在研究新疆制造业商业模式创新路径的过程中，从成本、价值链等多个维度阐述了互联网对传统制造业商业模式的影响。在“互联网+”时代，仇婷（2019）在对汽车厂商研究的过程过认为，就装备制造企业而言，传统的以供给为导向的商业模式正逐渐走向没落，以需求为导向的互联网商业模式正在兴起。“互联网+”对 JT 装备制造公司的传统商业模式相关要素也产生了一定的影响。

4.1 对 JT 装备制造公司价值主张的影响

从 JT 装备制造公司当前的生产运营模式来讲，企业可以通过规模化、批量化生产来降低生产成本、实现规模经济，但随着“互联网+”的发展及其特质，追求个性化、定制化产品成为一种趋势，规模化生产和个性化需求存在一定的供需矛盾，对 JT 装备制造公司的制造方式形成了一种挑战。李海舰（2008）指出，企业应该从关注交换价值转为重视使用价值和顾客感知。“互联网+”的应用，拉近了 JT 装备制造公司与客户、供应商等之间的距离，企业对客户多层次的需求更容易获得。因此，JT 装备制造公司在价值主张方面，不应再简单局限于大众化市场，可实现满足大众化需求和个性化定制的统一，以此创造出更广阔的市场空间，实现价值最大化。同时，从产业链来讲，JT 装备制造公司可以为客户制定从产品到全程服务的“一揽子计划”，如提供建筑机械远程维修、操作指导，进行远程安全运行监控等，提供风电项目运维、新能源设备安装、环卫项目运营等价值主张，从产业链的低端向高端迈进，从而为顾客提供更完善的服务，增进客户满意度和忠诚度，也为企业创造更大的价值。同时，“互联网+”也使 JT 装备制造公司在价值主张层面更加聚焦自身优势，向着“精准化”的方向发展，而不是单一地追求“多面性”。

4.2 对 JT 装备制造公司业务系统的影响

装备制造企业传统的业务系统基本为利用现有的资源及能力，结合市场需求，进行产品研发设计，并借助采购、外协等方式，将原材料转化为相应的产品，并通过自己的渠道销售出去。在“互联网+”条件下，通过现代网络，在整个业务系统上更加强调顾客的参与，顾客的角色从企业外部转向了企业内部，并参与到 JT 装备公司研发、制造、销售及服务等各环节。“互联网+”将客户、供应商、金融机构等紧密联系在一起，实现彼此间的信息共享和互通，构建了完备的生态圈，为大批量生产和小批量、定制化生产之间随意切换的柔性化生产模式提供了保障，这必将促使传统的装备制造企业正视自己在业务系统中的角色。JT 装备公司可以借助互联网技术，打造属于自身的互联网平台，通过数据分析，及时了解客户的真实需求，有针对性地开展业务流程，实现生产过程的全过程智能化管理，及时掌握供应商供货信息，有效组织生产，确保按时交货，防止出现库存积压及供给与需求不匹配，从而有效地降低库存占用资金成本，促使 JT 装备制造公司需改变传统的生产模式等业务系统。

4.3 对 JT 装备制造公司企业成本结构的影响

“互联网+”对 JT 装备制造公司成本的影响主要在两个方面。在传统模式下，JT 装备制造公司各项成本费用较大，但通过“互联网+”，JT 装备制造公司可以及时掌握顾客需求信息、供应商的供货能力、交货时间等多个层面的信息，从而实现自身按需采购、按需生产，有效缩短了生产周期，可以有效降低因原材料、产成品形成的库存而占用的资金成本，较大整体上降低了企业生产成本；另一方面，JT 装备制造公司传统的营销模式，设立分支机构必然需要大量的人、财、物等方面的投入，JT 装备制造公司可利用互联网构建属于自己的网络营销平台，逐步减少在产品展示、广告投入、仓储、设立营销分支机构等方面的投入，较大程度上减少了 JT 装备制造公司在营销方面的固定资产投资、营销费用投入，降低企业营销费用。

4.4 对 JT 装备制造公司企业管理模式的影响

“互联网+”加快了信息流动、缩短了沟通距离，使企业与供应商之间、企业与客户之间、企业彼此内部沟通之间变得更加便捷，建立快速的相应沟通交流机制成为必然，必将促使 JT 装备制造公司改善现有的管理模式、调控部分职能，将诸多中间管理层级因弱化而被取消或整合，不断压缩企业职能管理层级。因此，对于 JT 装备制造公司而言，在“互联网+”下，建立短、平、快的扁平化管理模式成为新型组织架构的一种趋势和主要选择。“互联网+”在一定程度上强调专业化、精细化方向发展，形成自己的比较优势，而 JT 装备制造公司原有相关产业之间的协同性不高，也必将促使 JT 装备制造公司需对内部产业进行细分和重组，以此来做大整个装备制造产业。

4.5 对 JT 装备制造公司营销渠道的影响

借助“互联网+”的东风，诸多实体企业创新营销方式，利用互联网打造了现代电商平台，拓宽了市场广度和深度，使市场占有率稳步提升。JT 装备制造公司目前主要采取直销模式，协同发展经销商的分销模式。直销模式导致企业的营销费用较大，而分销导致营销链条过长，减少了装备制造企业与终端客户的直接沟通，对客户缺乏深度了解，也对企业利润又造成了一定的影响。在“互联网+”模式下，JT 装备制造公司传统的营销模式已难以在激烈的市场竞争中全方位渗透，甚至市场空间被进一步压缩。因此，通过打造专业化的电子商务平台并开展网络营销，实现对当前线下交易的补充，加快产品宣传与销售，增强与客户的直接联系，进而满足客户多层次、个性化需求。

4.6 对 JT 装备制造公司盈利模式的影响

从本质来讲，企业就是以营利为目的，运用各种要素，向市场提供商品或服务，是一种实行自负盈亏、独立核算的法人或经济组织。从企业的定义来看，盈利就是企业发展的目的和动力，只有企业盈利才有企业发展的可持续性。从财务的视角看，企业能够赚取到利润长期生存下去的商业模式才是具有生命力的模式。对于 JT 装备制造公司而言，“互联网+”将促使企业不再作为单一的产品销

售、租赁者，而“互联网+”也为 JT 装备制造公司改善盈利模式提供了可能和重要保障。面对企业利润低等问题，JT 装备制造公司传统的收入来源亟需改进和提升，需结合产品特点逐渐向产业链的高端迈进，特别是加大和重视增加服务这个环节，嵌入全新的商业服务生态系统，实现硬件与软件、产品与服务的多元化协同，以此提高企业收入。

5 JT 装备公司商业模式创新及保障措施

国家出台《“互联网+”行动计划》，将重点促进以云计算、物联网、大数据为代表的新一代信息技术与现代制造业、生产性服务业等的融合创新，发展壮大新兴业态，打造新的产业增长点，为大众创业、万众创新提供环境，为产业智能化提供支撑，增强新的经济发展动力，促进国民经济提质增效升级。当前，“互联网+”已成为理论和实践热点，诸多不同类型企业特别是装备制造企业积极抢抓“互联网+”带来的全新机遇，全面探索“互联网+”与传统装备制造业的有效融合，已逐步在生产方式上、产品销售等方面进行了变革与创新，并以“互联网+”为重要契机，全力打造新的商业模式，确保在激烈的市场竞争中能够抢占先机，推动企业转型升级，保持可持续竞争优势。

商业模式的创新，核心在于提升企业盈利能力、增加企业利润、增强企业竞争力。商业模式的创新可以选择颠覆式创新，也可以进行改良式创新，是对原有商业模式的一种调整，从系统性角度出发，涉及到企业的战略调整、生产方式变革、营销模式创新、财务结构转变等。商业模式的创新不是单一某一要素的创新，个别要素的改进虽然不能直接为企业带来利润，如自身结构的变化、关系网络的健全等，但却能够成为支撑企业发展和盈利重要支点，因此要从企业实际出发，对相关重点要素看做一个紧密联系的整体从多个维度进行系统性的创新。

JT 装备制造公司已逐渐形成了自己的战略定位、组织形态、运营模式、企业形态等。因此，在 JT 装备制造公司商业模式创新的过程中，同时要避免盲目创新和激进式创新，避免跨度过大而形成反作用，确保商业模式创新具有可操作性，这就需要商业模式创新的过程中坚持一定的原则：一是需区别于其他类别的装备制造企业，从而在商业模式上形成属于自己的独特优势，孔凡柱（2017）提出在创新的过程中要坚持差异性；二是商业模式并非一成不变，随着外部环境条件的变化和自身的定位进行适时调整，这就要求商业模式的创新要融入到企业发展的各个环节和响应的阶段，不同阶段、不同策略并保持连贯性，体现了创新需坚持持续性原则；三是商业模式创新根本目的在于推动企业持续盈利，只有企业盈利，才能够确保企业可持续发展，因而创造更大价值，这就要求需坚持持续盈利的原则；四是具体的商业模式创新模式需运用到具体的企业中，实行“对症下药”

药”，并能够真正的提升企业的竞争力，这就要求商业模式创新需坚持可操作性原则。

5.1 JT 装备制造公司商业模式创新

聚焦 JT 装备制造公司发展现状,结合 JT 装备制造公司商业模式存在的主要问题,基于“互联网+”思维和对 JT 装备制造公司商业模式要素的影响,本文重点从 JT 装备制造公司战略及自身结构、价值主张、盈利模式、营销渠道等多个方面进行改进和提升,制定 JT 装备制造公司创新的具体举措。

5.1.1 实施战略重组

企业发展战略决定着企业未来的发展方向,引领着企业向前迈进。从战略层面, JT 装备公司发展装备制造产业的整体方向不能偏离,现有的产业布局需进一步加强,提升研发设计水平、做实生产制造能力、推动销售服务畅通。要重点围绕装备制造各环节,基于“互联网+”带来的全新思维模式,“互联网+”使得产业之间的协同性不断提高,集中自身优势去做专业的事情、去向价值链的高端迈进成为了一种必然。JT 装备制造公司要逐步从加工制造产业链低端向产业链中研发及服务高端迈进,特别要加强制造业服务化,战略层面从一个装备制造商向一个装备制造综合服务商转型。在确保生产优质产品的过程中,对不具备竞争优势的产品产业应逐步缩减,并积极寻求发展前景广阔的行业、产业,从而不断进行产品及服务的创新,增强企业面对需求结构调整带来的风险。

基于“互联网+”开发、协作、分享的商业模式特点,企业应该向精益化方向发展,将 JT 装备制造公司的业务板块进行进一步的优化和细分,并发展成为独立的运营模块,不再过多依附于 JT 装备制造公司。优化自身结构,成为了 JT 装备制造创新商业模式的必然选择。目前,产业规模越来越大,产品体系越多越多,产业之间彼此的关联度不够紧密,这就要求 JT 装备制造公司的战略管控能力进行优化和提升,以确保产业的有序发展。从战略层面,应通过内部资源的优化整合,使原有的业务板块得到有效提升,各项资源充分利用,发展的专业性、方向性更加明确。因此,从 JT 集团战略层面,聚焦做大做强做优装备制造板块,围绕已建成的三大产业园区,结合六大类产品体系及设立的专业运营公司及现有

的资源，按照专业化原则对 JT 装备制造公司现有资源进行优化重组。

在具体操作上重点包括：以 JT 装备制造公司本部所在园区为基地，将与建筑业有关的装备类产品（起重机械、工程机械、隧道掘进机械等）方面的资源及业务实施整合，构建以建筑机械类装备为主的专业化公司，即当前的 JT 装备制造公司；以专用汽车制造园区为基地，将 JT 装备制造公司所属的专用汽车资源及业务从 JT 装备制造公司剥离，包括汽车事业部及运营汽车的子公司，并实施专用汽车资质变更，将该子公司提升为 JT 集团所属的专业化专用汽车生产运营公司；以新能源园区为基地，将风电设备、治沙装备等业务及资源从 JT 装备制造公司剥离，将负责运营新能源的子公司提升为 JT 集团所属的专业化新能源运营公司。通过以上内部资源的整合重组，将装备制造板块所涉及有关企业层级进行了提升，以此可以提升企业的对外谈判能力、融资能力，对于企业长远发展意义重大。以上举措，虽然 JT 装备制造公司原有的资源及能力等尚未发生根本性、实质性变化，但对事业部、运营公司等要素进行升级和重组，能够使 JT 装备制造公司各专业板块结合自身的定位发挥更大的主观能动性，加强自主决策能力和市场经营能力，使营业收入发生质的提升，整合重组后力争实现装备制造收入超过 20 亿元。

5.1.2 创新价值主张

商业模式的创新是在企业价值主张的引领下开展的一系列创新活动，价值主张重点表现为客户提供的产品及服务，是企业所有活动的中心，客户满意度是价值主张成功与否的表现形式，邢纪红（2017）认为客户创造价值也是企业自身实现价值的过程。JT 装备制造公司价值主张创新主要包括以下要点：

（1）结合社会经济发展，重新审视客户需求。“互联网+”需要管理者运营全新的思维，要更加注重客户的需求，让“用户思维”占据更加重要的位置。而互联网实现了链接一切，使其满足客户多层次需求提供了保障。在高速发展的今天，各类装备产品不再是以一个“冰冷的装备”的形式而存在，在确保产品质量安全的前提下，JT 装备制造公司需要在设计等方面更加合理化、人性化，为产品走向市场、提升利润奠定基础。JT 装备制造公司要结合同类产品，对客户的需求进行重新审视，积极收集客户在产品方面的偏好信息，通过对客户偏好的分

析和研究,逐步淘汰市场需求小的产品,从客户全新的需求设计产品,推动产品向绿色化、智能化、便捷化的方向发展,提升产品原有的价值。

(2) 注重制造服务业的重要性。顾客的满意度不再局限于对产品自身的满意,而更加注重对服务的体验, JT 装备制造公司同样如此。“互联网+”使现代技术深度迁入产品当中,实现了企业对产品的远程控制以及企业与顾客之间的面对面交流。因此, JT 装备制造公司在做好传统的物流运输、现场安装、日常维护检修等基本服务的基础上,利用好互联网技术,打造专属的运维服务平台,从而建立快速解决问题的机制,为客户提供好各类装备系统解决方案。

(3) 推动精益化生产。“互联网+”将产业链紧密地联系在一起,原来的竞争变为今天的合作,产业链的各个参与者需要做好自身擅长的产品和服务。因此,对 JT 装备公司现有产品按照销量进行全新的审视,对订单少、竞争优势不明显且占据企业一定资源的大型工程机械、隧道机械等产品实施定制化生产,并严格淘汰市场需求小的小型起重设备,将其占有的生产等资源统一集中到具有优势的产品上,产品的种类由追求多向追求精转变,集中现有资源及力量打造具有竞争性的产品。推动产品向精细化方向发展,提升现有资源的利用率,更好地服务顾客、实现公司价值。

(4) 进行批量化生产和个性化生产的协调。有效的产品和服务,是企业创造价值的必然条件。“互联网+”能够让顾客全方位参与到企业运营的各个环节,而企业也能够通过互联网深入了解顾客的需求。基于此,对 JT 装备制造公司目标客户需要进一步细分,在整体上依旧满足大众化需求为重点,并通过扁平化的管理模式建立快速的相应机制,确保能够为客户提供标准化、个性化的产品,两者的互补实现价值的最大化,以此不断增加客户的忠诚度。

5.1.3 延伸业务价值链

根据“微笑曲线”,装备制造企业利润的制高点重点在于研发设计、服务这两个环节。从 JT 装备制造公司目前的现状来看,因地理位置等因素影响,对高科技人才新引力不强,整体引进企业所需的高端技术人员难度较大,一定时段内整体提升企业科研能力与企业发展之间的矛盾依然存在,因此从加强研发能力建设来提升企业盈利能力的难度相对较大,但研发方面的工作不能停滞,仍需要一

定的提升。从延伸产业链的角度出发，JT 装备制造公司从生产制造商向制造服务商的转型成为了必然。胡超（2019）在商业模式创新研究过程中，也将发展制造服务业列为一个重点。

“互联网+”的跨界商业模式，强调企业可以通过重构商业价值链来提升企业竞争力，向利润率高的环节迈进。当前，现代服务业与传统制造业的融合更为紧密，伴随着“工业 4.0”和“互联网+”的到来，可以有效地推动 JT 装备制造公司由“卖产品”向“产品+服务”转型，从而创造更大的价值和盈利空间。同时，互联网将所有的生产、金融服务、物流、供应商、终端客户等链接成为了一个整体，为企业构建全新的生态圈、延伸价值链提供了保障。

（1）为客户提供全方位的金融服务。装备类产品价格普遍较高，主要客户包括自然人及相关的法人（如建筑商、环卫项目运营商等），建筑起重机械单价在 40 万元以上，大型工程机械普遍在 100 万以上，对于自然人客户而言，一次性付款难度大，对于法人而言，为保障企业现金流，一次性付款的意愿不强烈。因此，JT 装备制造公司可以此为抓手，通过与金融机构建立的长期合作关系，增强与金融机构的对接与联络，为客户提供供应链金融服务，主要表现为客户提供的装备融资租赁服务，该种模式在中联、三一等装备制造企业以及诸多汽车经销商全面应用，已成为企业利润重要增长点。集合产业的发展，借助 JT 集团优势，力争打造属于自己的金融服务公司，通过开展金融服务，一方面解决了客户支付问题，推动了产品销售；另一方面，通过实施金融服务，也可为 JT 装备制造公司创造新的利润增长点，减轻回款压力。

（2）针对不同的产品特点，从实际出发，实现各自服务业产业链的延伸和拓展，稳步推进，并由服务的低端逐步向高端迈进，打造成真正意义上的制造服务性企业。具体操作如下：

在建筑机械方面，针对自有的产品，为客户提供安装、改造、修理及操作的全程服务。因实施该项服务，企业需具备一定的资质及能力。对于小型企业或经销商而言，获取该项资质的投入较大，诸多代理机构或企业因缺乏资质而无法提供该项服务，这为 JT 装备制造公司延伸此项业务链带来了机遇。因此，通过利用好自有的在建筑机械方面的服务领域的资质，在服务好自身产品的同时对该项服务的范围逐步扩大，发挥好地域优势，全面面向该地的同类其他厂商、经销商的产品。同时，借助设立的分支机构和团队，推动该项服务在西北地区全面走出

去,提高在建筑机械安装、改造、修理、拆卸等方面的收入,从而不断提高职工收入。

在专用汽车方面,作为新晋企业,产品参与政府招标缺乏一定的业绩支撑,产品知名度不高,市场开拓的难度相对较大。当前,政府购买环卫服务成为了一种趋势,这为企业开展环卫一体化服务提供了可行性。同时,现代生产技术在生产、管理方面的应用不断增强。因此,专用汽车板块需以制造推动服务,以服务拉动制造。在专用汽车发展制造服务业方面,应坚持循序渐进的原则,可从低级的垃圾转运服务向全程的环卫运营商迈进,这个过程也是企业不断提升环卫项目管理运营能力的过程。当前,环卫运营类项目大多数为 PPP 项目,通过组建专业的 SPV 公司运营开展项目的运营。可通过与国内知名环卫运营商的合作补齐自身运营经验不足的短板,提升环卫项目运营能力。从长远发展来讲,企业应取得相应的市政等资质,打造自己的专业团队,开展环卫类项目的投资、建设、运营一体化服务,并抓好“互联网+”带来的机遇,打造企业自己的智慧环卫管理系统,实现远程监控、科学管理,逐步向智慧环卫运营商迈进。通过实施环卫服务,企业经济体量必将实现质的提升,也可以实现自有产品在项目中的运用,带动专用汽车的产量、销量。

在新能源装备方面,向 EPC 总承包模式迈进。在整个新能源总承包项目各项费用构成中,设备供应占整体新能源项目总承包的比重较低,对于制造企业而言,单一的制造获取的利润相对较低。因涉及资质等诸多难题,企业一次性买入总承包商的行列难度加大,需进行一定时段的积淀。因此,从传统的服务模式作为开端,提供产品的安装服务,初步实现由单一的风电装备、光伏支架制造商向提供安装服务迈进。从企业的长远发展来讲,根据企业的发展定位,不断完善获取资质所需要的资源、业绩及能力等,逐步取得相应的施工资质,联合设计单位向新能源项目的 EPC 总承包商转变,通过项目总承包实现自有产品的供应,并可提供后期的运维服务。该项服务是一个循序渐进的过程,应受市场等因素制约,可先从简单的新能源分包项目着手,如开展风电塔筒的吊装业务、光伏支架的安装业务等,逐步升级为新能源项目总承包业务发展。

在推动 JT 装备制造公司向服务商转变的过程中,通盘考虑其现有资源及能力,采取循序渐进的方式,具有更强的可操作性,也防止因过于激进而形成的负面效应,确保企业稳步向前发展。如表 5.1 所示:

表 5.1 JT 装备制造公司服务内容及升级服务

产品	初级服务	高级服务
建筑机械	自有设备的安装、修理、拆卸等	同类产品、跨区域的安装、改造、修理服务
环卫车辆	垃圾转运服务	环卫项目投资建设运营商
风电设备	安装服务	新能源项目总承包

通过以上举措，以服务来拉动生产制造、提升企业竞争力，不断提高产品销量，实现企业主营业务收入稳步增长。通过实施具体项目的运营，实现服务收入快速增长，缩短与传统的销售、租赁收入之间的差距，力争将服务性收入占比达到 20%以上，从而整体提高企业收入和盈利能力。

5.1.4 改进组织形态

“互联网+”时代，企业与客户、供应商、合作商、经销商实现了全连接和零距离，获取信息的方式变得简单而快捷，这就要求企业必须建立信息快速反应机制来应对市场需求，改进当前的组织形态成为必然选择。

在企业架构上，实行扁平化管理。对 JT 装备制造公司现有的组织架构进行一定的调整，优化该公司原有的工作流程，去除中间诸多环节，减少沟通壁垒，提升管理效能。JT 装备制造公司需撤销企业原来设立的营销中心、生产中心等各个中心，减少该环节，并将各个中心管理的职能部门进行精简，将精简后的职能部门上提，由 JT 装备制造公司直接管理，明确各部门职责。同时，加大对事业部的授权，真正发挥好事业部的职能，使其成为一个真正的能够独立运营的非法主体，深度参与到市场活动中。为提升事业部的运营能力并解决撤销中心、整合职能部门所带来的人员岗位问题，可以将各个中心的人员按照岗位逐步分流至各事业部，如将营销人员、技术人员等分流至各事业部，提升事业部的研发能力和经营能力，实现双赢。

在生产方式上，向自动化、智能化生产转型。随着人工成本的增加以及产业工人逐渐短缺这一现状，智能制造成为了诸多制造企业转型升级、提升竞争力的重要抓手，而“互联网+”则是推动智能制造的重要载体，诸多企业通过利用“互联网+”已成为行业智能制造的典范，并在国际上具有较大影响力。JT 装备制造

公司针对目前生产自动化水平低的问题，根据企业实际情况，在标准件生产的关键环节逐步引入自动化生产线，提高生产效率，降低生产成本，确保对订单做出快速积极响应，实现按时交货，待条件成熟后逐步向智能化生产转型。

在技术提升上，改变单一的自主研发，通过加强与科研院所、高等院校的交流与合作，强化产品基础共性问题的研究，补自身研发短板。要利用好“互联网+”，时刻关注和掌握产品发展趋势和方向，及时调整产品结构，淘汰落后产品，实现精准、快速应对各类订单，全力打造具有核心竞争力的产品，满足不同客户个性化定制需求。同时，利用好互联网技术，以推动技术创新为客户提供快速高效的技术保障，包括日常技术服务、故障处置、个性化定制技术支持等，以此赢得客户的认可和支持。

在按时交货上，借助现代物流体系，确保按时交货。利用打造的电商平台，推动制造与物流的深度融合。一方面，利用打造的电商平台进行网上采购和配销，可以简化传统物流繁琐的环节和手续，使企业对消费者需要的把握更加准确和全面；另一方面，实施对物流的实时监控，为生产计划的制定提供基础数据，为按时生产提供保障，确保为客户按时交货。

5.1.5 优化财务结构

JT 装备制造公司目前的现金流结构不合理，流入与流出不匹配，这必将影响到该公司的盈利。因此，在财务结构的设计中，JT 装备制造公司要利用好金融服务工具，对客户细分，建立客户信用台账，通过实施融资租赁，加大欠款回收，保障企业良好的现金流。利用好“互联网+”，借助互联网平台，实现对产品的广告推广和宣传，并优化销售人员配置，降低营销费用。面对“两金”占用成本的问题，建立属于自己的客户需求“大数据”，对目标市场进一步细分，对外需求信息及时掌握，对内生产流程优化，在此基础上形成科学合理的常规性产品“安全库存”，降低生产费用，以此降低因产成品、原材料等占用资金成本而导致的的企业利润低的问题。同时，利用“互联网+”构建供应商数据库，提升谈判和议价能力，并争取一定时间的延长支付，降低采购成本和资金占用成本。

5.1.6 拓宽销售渠道

“互联网+”的一个显著的商业模式就是免费模式和 O2O 模式，实现销售的线上和线下同步开展。在传统的商业模式下，受产品特性的影响，JT 装备制造公司产品传统的营销模式主要是依靠营销人员销售、设立区域性销售分支机构、寻找代理商等方式开展产品租售，但整体上自营占较大比重。这种模式具有一定的时空局限性，产品推广速度慢，并且营销费用相对较高。为了打破市场界限，JT 装备制造公司在利用和巩固好目前布局的营销网络、设立的分支机构的基础上，通过打造专业化的电商平台，全方位、多渠道获取全球市场信息，通过电商平台开展产品的推广与应用。线上有电商平台，线下各分支机构按各自专业特色差异化开展业务，线上线下有效互补，实现了线上下单线下配送、线上下单到“店”自提、线上预约送货上门等 O2O 营销模式。

实现 O2O 营销模式的核心在于在线支付，这就要求 JT 装备制造公司打造的电商平台必须多渠道地引入金融机构，与金融机构建立长期稳定的合作关系，实现互联网与金融的有机结合，并未客户提供供应链金融服务。JT 装备制造公司目前产品所需资金量大，电商平台可借助银行等金融机构为其行业中供销双方的经销商或者中小企业提供供应链金融服务，以解决其购买资金不足或是销售应收账款同收不易的难题，以此来扩大电子交易量、吸引更多会员企业加盟，保持企业竞争优势。电商交易平台可以快速地反映出供应链中上下游企业的供需情况帮助整个供应链提高工作效率，并助力银行有效降低信贷风险。同时，JT 装备制造公司打造的电商平台，应以一种开放包容的态度，将诸多企业关系伙伴引入电商平台，如企业的原材料、零部件供应商、物流服务商，建立更为广泛的合作机制，构建全新产业链生态圈。

同时，在布局的营销分支机构的基础上，将发展代理商成为后期扩展市场广度的一个重要举措，经销商在当地建立的市场网络使得产品进入该地区的难度降低。与代理商取得的利润相比，JT 装备制造公司进入新市场的各项投入更大。因此，通过发展代理商，可降低企业营销费用，拓展市场空间，并利用代理商为客户提供及时服务，实现双赢。

通过以上商业模式创新路径，一方面从宏观层面进行整合重组，使得 JT 装备制造公司从战略层面进行了全方位的调整和创新，使企业更加专业化、精细化

方向发展，在各自专业领域形成自身优势；另一方面，在微观层面进行创新和提升，通过增加新的要素或对原有要素的改进，使得 JT 装备制造公司商业模式相关要素有了一定的改进和提升，也与“互联网+”进行了有效的融合，创新前后商业模式发生了一定的改变和提升，如表 5.2 所示：

表 5.2 JT 装备制造公司商业模式创新前后对比

关键要素	原有模式	创新后模式
价值主张方面	规模化生产、注重产品自身	规模化和个性化协同、产品+服务并重
自身结构方面	管理层级多、链条长	扁平化管理
营销渠道方面	自营为主、代理为辅	自营、代理、电商并重
资源及能力方面	强调设备、人员等传统资源	提升了研发能力、自动化生产
盈利模式方面	重点来源于产品销售、租赁	服务性收入提升，并通过服务业务拉动了产品销售
财务结构方面	销售费用较大、“两金”占用成本大、现金流差	降低了销售费用和库存成本，现金流好转
关系网络方面	以合格供应商库为基础开展管理	线上供应商管理，拉近了距离，提升了谈判议价能力

在对 JT 装备制造公司商业模式创新的过程中可以发现，个别要素的创新，如战略层面的创新、组织形态创新等，虽然不能直接为企业增加收入、提高利润，但却为 JT 装备制造公司提升盈利能力奠定了基础。作为能够直接为企业增收获利的要素创新，如创新营销模式、拓宽营销渠道、发展制造服务业，也离不开其他要素作为保障，而通过要素创新来降低营销费用、“两金”占用成本，本身就是对企业利润的一种提升。因此，JT 装备制造公司商业模式的创新是一个系统性地创新，各要素之间紧密联系，互为补充。通过以上具体举措，进一步细化了 JT 装备制造公司商业模式创新路径及举措，从而推动 JT 装备制造公司商业模式的创新，增加公司盈利方式，提升其盈利能力，使其成为可持续发展能力强的现代化企业。

5.2 保障措施

郭文化（2019）在研究具体公司商业模式创新的过程中，为企业商业模式创新有效实施，从组织、财务等方面提出了具体保障措施。JT 装备制造公司商业模式创新，涉及到该企业各个职能部门、企业全体员工以及企业运营的诸多环节，是一个全员参与的系统性工程。因此，从人才、组织、企业文化建设等方面需采取一定的保障措施，确保 JT 装备制造公司商业模式创新在实践中见效落地。

5.2.1 组织保障

针对商业模式创新中的核心要素，建立统一协调的工作小组，结合 JT 装备制造公司当前的组织架构和职责分工，将创新要素与各职能部门职责进行一一对应，明确各自责任，在工作小组领导下统筹推进，推动组织架构的变革、人力资源的整合等。同时，该公司战略调整等方面的创新离不开其上级集团的大力支持，特别是相关产品、产业的战略重组上，以此确保产业实现整合重组，产业级别得到提升。

5.2.2 人才保障

企业发展的关键在于人，商业模式的创新关键也在于人才。一方面，JT 装备制造公司应加强自有人员的培养，并建立健全激励机制，特别是在营销方面、生产方面的激励机制，提高人员工作的积极性和执行力，为企业的发展、商业模式的创新增添软实力；另一方面，重视外来人才的引进，着力针对发展制造服务业，引入在环卫项目运营、新能源项目总承包方面的专业性人才，以此降低服务类项目运营的风险，提升运营的专业化水平。同时，针对企业研发短板，逐步引入与产品产业相对应的技术人员，提升整体的研发水平和为客户提供技术方案的能力，为企业实现自身价值主张提供技术保障。

5.2.3 资金保障

企业在商业模式的创新过程中，资金的投入必不可少，这就要求 JT 装备制造公司需投入一定的资金来支撑企业商业模式的创新，重点包括：用于打造和建

立现代化的电商平台所进行的必要投入，用于推动制造服务业，取得相关资质等进行的前期投入，用于相关人才的培养、引进，建立现代化人才体系等。

5.2.4 文化保障

构建先进的企业文化，是凝聚全体职工力量，共同推进商业模式创新的重要保障。JT 装备制造公司应通过企业文化建设，不断增强职工的责任感、使命感、归属感，为实现企业的共同愿景而努力。通过现代化的企业文化，以此来带动员工运用全新的“互联网+”的思维方式思考问题，谋划企业商业模式创新，并在创新的过程中能够有效执行。

6 结论与展望

6.1 结论

随着互联网与现代产业的深度融合，“互联网+”为装备制造企业的发展带来了全新机遇，从而促进传统的装备制造企业需要自我革新来适应新的发展环境，以此保持竞争优势。商业模式，作为现代企业竞争中的重要因素，越来越得到众多企业管理者的认知。本文以具体的 JT 装备制造公司为例，在对原有商业模式理论认真学习、分析的基础上，结合“互联网+”，深刻剖析了 JT 装备制造公司当前商业模式及存在的主要问题，以提升企业核心价值为出发点，提出了该公司商业模式创新的主要路径。本文结论主要有以下几个方面：

一是“互联网+”对传统装备制造的影响较大，对生产制造模式、经营方式的影响，促使装备制造企业建立高效的管理架构，生产向智能化方向发展，关系网络、营销渠道实行“线上”管理，将“互联网+”深度地嵌入到装备制造业各环节中，也深刻认识到当前企业的竞争不仅是技术的竞争，更是将技术进步作为基础和前提，健全和创新商业模式来保证企业可持续竞争优势。通过对 JT 装备制造公司商业模式创新，提升了其技术水平和盈利能力。

二是商业模式的要素诸多，都离不开“价值”二字，对企业而言，通过价值发现、价值创造、价值传递、价值维护、价值实现等流程，在全过程以价值为出发点和最终落脚点，从根本上来讲商业模式的创新更是基于价值层面的创新，而商业模式创新的核心点和落脚点在于提升企业盈利能力，保持竞争优势，即价值实现。

三是不同的企业、在不同的背景条件下，企业商业模式创新的方式不同。装备制造企业离不开研发设计、制造、销售服务等环节，而在商业模式上，就是多所涉及的诸多环节要素的创新，并要结合实际具体问题具体分析。同时，内外部环境的变化致使商业模式的创新是一个不断变化发展的过程。

四是 JT 装备制造公司商业模式创新路径，涉及到诸多要素，各要素之间紧密联系，共同构成了该公司创新的整体。因此，创新要从企业全局审视，宏观上从企业战略层面调整和改进，微观上从企业营销等细节入手，做到方向不偏离、

改进措施可操作性强，从而实现该公司商业模式的创新。

综上所述，对于 JT 装备制造公司而言，在经济全球化的今天，通过借助“互联网+”，运用全新思维及模式，来创新企业商业模式，提升盈利能力，推动企业转型升级、创新发展，以此保持旺盛的生命力和可持续的竞争优势。

在对 JT 装备制造公司商业模式创新的过程中，更加侧重于对该公司诸多要素进行改良式创新，一定程度上缺乏颠覆性创新。本文虽然通过具体企业进行商业模式创新研究，但整体上对商业模式内涵的研究相对较为欠缺，对商业模式要素的理解不全面、不彻底，加之理论界对商业模式及其创新研究呈现了多样化的理论体系，因此在原有理论上的研究还不够系统。同时，本文所选取的研究对象因自身条件限制及自身发展等原因，不能够较好地代表当前先进装备制造产业的发展模式及趋势，而提出的商业模式创新举措也需要时间的检验和验证。

6.2 展望

大数据、人工智能、“互联网+”体现了装备制造产业未来发展方向和重点，伴随着商业模式创新理论研究的深入，必将对装备制造企业商业模式创新产生深远影响，后续将继续关注装备制造企业，通过对该公司的关注以及对其他大型先进装备制造类企业的了解和分析，掌握长辈制造业发展新动向，归纳和总结装备制造类企业商业模式核心要点，努力探索在“互联网+”背景下装备制造类企业商业模式创新的一般规律，积极探索在装备制造企业所采取的颠覆式创新，在商业模式创新发展实现新的突破，从而推动装备制造企业价值最大化。

参考文献

- [1] Afuah Tucci. Internet Business Models and Strategies: Text and Cases[M]. New York: McGraw-Hill Higher Education, 2000.
- [2] Aspara J. Business Model Innovation vs Replication: Financial Performance Implications of Strategic Emphases[J]. Journal of Strategic Marketing, 2010, 18(1): 39-56.
- [3] Chesbrough, H. Rosenbloom, R. S. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation; Evidence from Xerox Corporate Technology-Spin-off Companies[J]. Industrial and Corporate Change, 2002, 11(3): 529-555.
- [4] Markides C. Disruptive Innovation: In Need of Better Theory[J]. Journal of Product Innovation Management, 2006, 23(1): 19-25.
- [5] Mayo Brown. Building a Competitive Business Models[J]. Ivey Business Journal, 1999, 63(3): 18-23.
- [6] Morris, Schindehutte, Allen. The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective[J]. Journal of Business Research, 2003, 58(1): 726-735.
- [7] O. Petrovic, Kittl & Teksten. Developing Business Models for E-Business[R]. Social Science Electronic Publishing, 2001.
- [8] Osterwalder. The Business Models Ontology: A Proposition in a Design Science Approach[D]. University De Lausanne Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, 2005.
- [9] R. Amit & C. Zott. Value Creation in E-Business[J]. Strategic Management Journal, 2001, 22(6): 493-520.
- [10] Stewart Zhao. Internet Marketing, Business Models, and Public Policy[J]. Journal of Public Policy & Marketing, 2000(19): 287-296.
- [11] Slywotsky, A. J. Value Migration[M]. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.
- [12] Shafer, Smith, Linder. The Power of Business Model[J]. Business Horizons, 2005, 48(3): 199-207.
- [13] Timmers. Business Models for Electronic Markets[J]. Electronic Markets, 1998,

8(2):3-8.

- [14] Weill, Vitale, M, R. Place to Place: Migrating to E-Business Models[M]. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- [15] 常晓鸣. 制造业中的商业模式创新趋势研究[J]. 现代经济信息, 2014(16):410-411.
- [16] 陈红敏. “互联网+”理念新疆制造业商业模式创新路径[J]. 对外经贸, 2015(9):78-79
- [17] 堵安晓. A 公司商业模式优化研究[D]. 南京大学, 2019.
- [18] 段清泉. “互联网+”下装备制造业商业模式变革与创新探讨[J]. 经济师, 2016(2):73-74.
- [19] 冯文源. 厦门装备制造业龙头企业商业模式创新研究[D]. 集美大学, 2019.
- [20] 高闯, 关鑫. 企业商业模式创新的实现方式与演进激励[J]. 中国工业经济, 2006(11):83-90.
- [21] 郭冬冬. 山西省装备制造业技术创新效率评价研究[D]. 太原理工大学, 2011.
- [22] 郭文化. 互联网时代制造业企业商业模式创新研究—以乐泉公司为例[D]. 东南大学, 2019.
- [23] 胡宝亮. 商业模式: 创新机理与绩效影响[M]. 北京: 经济科学出版社, 2014.
- [24] 胡超. 深圳安盛公司商业模式创新研究[D]. 兰州大学, 2019.
- [25] 孔凡柱. “互联网+”背景下企业商业模式创新路径研究—以制造业企业为例[J]. 商务必读, 2017(20):134-135.
- [26] 李飞, 米卜, 刘会. 中国零售企业商业模式成功创新的路径—基于海底捞餐饮公司的案例研究[J], 中国软科学, 2013(09):102-116.
- [27] 李海舰. 从经营企业到经营社会: 从经营社会的视角经营企业[J]. 中国工业经济, 2008(5):88-98.
- [28] 宁进. 中国装备制造业服务化转型的路径因子及其绩效实证[J]. 求索, 2015(5):101-105.
- [29] 仇婷. 互联网思维下汽车厂商商业模式创新研究[D]. 北京交通大学, 2019.
- [30] (瑞士) 亚历山大·奥斯特瓦德 (比利时) 伊夫·皮尼厄. 商业模式新生代[M]. 北京: 机械工业出版社, 2011. 7.

- [31] 孙永波. 商业模式创新的动力机制及其路径选择[J]. 经济与管理, 2006(11):78-85.
- [32] 王宏. “互联网+”传统产业[J]. 科学生活, 2015(4):16-17.
- [33] 王林生. “互联网+”理念时代语境及内涵特征[J]. 深圳大学学报, 2016, 33(5):37-40.
- [34] 王欢. 集群创新视角下装备制造业竞争力研究—以吉林省为例[D]. 吉林大学, 2013.
- [35] 王建国. 1P 理论—网状经济时代的全新商业模式[M]. 北京:北京大学出版社, 2006.
- [36] 魏炜, 朱武祥. 重构商业模式[M]. 北京:机械工业出版社, 2010. 6.
- [37] 文心雅. 基于“互联网+”思维的手机企业商业模式创新——以小米科技为例[D]. 湖南大学, 2016.
- [38] 吴思斌. 中国装备制造业协同创新与自主创新结合机制研究[J]. 科学管理研究, 2015(1):48-51.
- [39] 邢纪红. 传统制造企业“互联网+”商业模式创新的结构特征及其实现路径研究[J]. 世界经济与政治论坛, 2017(2):75-79.
- [40] 熊彼特:经济发展理论[M]. 商务印书馆, 1990.
- [41] 杨菠, 赵雄飞, 宁远明. 高端装备制造业数字化转型的思考[J]. 信息通信技术政策, 2021, 47(1):34-37.
- [42] 原磊. 商业模式体系重构[J]. 中国工业经济, 2007(06):70-79.
- [43] 张文松, 郝宏兰. 商业模式再造:中国企业转型的路径选择[M]. 北京:清华大学出版社, 2014.
- [44] 张栋梁. 五大“互联网”商业模式[J]. 互联网经济, 2015(20):11-14.
- [45] 张越. 基于要素视角的商业模式创新机理及路径[J]. 财贸经济, 2014(6):90-99.
- [45] 周冰莲. “互联网+”背景下制造企业商业模式创新分类及应用研究[D]. 东南大学, 2017.

后 记

在工作以后，有幸考取兰州财经大学 MBA，结交了新的朋友，有机会在工作的同时加强企业管理、经济理论等方面知识的学习，使我的理论水平有了进一步的提升，同时使我的工作能力和也得到了较大提高。

在学习期间，兰州财经大学老师教学严谨、高度负责，并多次组织了相关理论讲座和实践活动，使我收获颇丰，在此向各位老师表示诚挚的谢意。在学习的过程中，兰州财经大学各位老师言传身教，使我管理方面的知识不断丰富，并在我的实际工作中得到了广泛的应用。同时，在新的学习环境中，和同学相处融洽，认识了新的朋友，获得了新的友谊，在这个大集体中不断提升自我。

在论文的撰写过程中，我衷心地感谢马钦援老师对我的悉心指导和帮助，在论文写作过程中提出了诸多宝贵意见建议，对论文存在的问题细心引导，导师深厚的理论基础、严谨的教学态度是我学习的典范，在此向导师的辛勤付出表示最诚挚的谢意。

在学习的过程中，也感谢我的家人给予我的大力支持和帮助，能够让我有充裕的时间能够全身心地投入到学习中去，在此向自己的家人表示感谢。

在今后的学习工作中，我将以此为新的起点，持续加强理论修养，不断提升工作能力，心怀感恩，努力前行！

作者：刘玉昌

2021 年 3 月 18 日