

数字化转型下的商业模式重构：基于杰克科技价值主张、创造与获取的案例研究

张馨元 张晶晶 李佳鹏 刘天成 刘慧星

台州学院, 中国·浙江 台州 318000

【摘要】在数字经济推动产业变革的背景下,传统制造业企业面临增长乏力与竞争同质化压力。本文以杰克科技股份有限公司为对象,基于价值主张、价值创造与价值获取的商业模式分析框架,梳理其在数字化转型中的关键实践与演进逻辑。研究发现,公司通过“成套智联”方案将数字技术嵌入客户生产流程,重塑以客户为核心的价值主张;依托工业互联网平台,推动价值创造由内部生产转向多主体协同;通过拓展软件订阅等服务收入优化成本结构,增强商业模式稳定性。本研究为制造业企业探索“产品—服务—数据”融合发展的商业模式重构提供实践参考。

【关键词】商业模式理论;数字化转型;价值主张;价值创造;价值获取

1 引言

1.1 研究背景

当前,世界正经历百年未有之大变局,新一轮科技革命和产业变革深入发展,大数据、人工智能、云计算等数字技术正以前所未有的广度和深度重构全球经济格局与产业价值链(Birkinshaw, 2018)^[1]。传统制造业面临从要素驱动向创新驱动转型的关键时期,消费需求的个性化、小批量、快反应趋势使得传统大规模生产模式难以为继,企业亟需通过商业模式变革提升核心竞争力。

1.2 研究问题

基于上述背景,本研究核心问题为:杰克科技在数字化转型过程中,如何基于商业模式理论对其价值主张、价值创造与价值获取体系进行系统性重构?

1.3 研究意义

理论层面,完善制造业企业数字化转型的商业模式分析框架,引入服务主导逻辑,强调企业与客户共同参与价值创造;实践层面,帮助企业在数字化转型中识别新的商业模式机会,实现商业模式的创新和升级。

2 文献综述

2.1 商业模式理论的研究视角

商业模式用于解释企业如何组织资源与活动以实现价值创造并获得回报。早期研究多以互联网企业为对象,关注交易结构与盈利方式的创新(Timmers, 1998)^[2]。随着研究对象扩展至制造业,商业模式被视为连接战略意图与日常运营的重要分析视角。本文将其理解为企业在特定环境下配置资源、组织活动并形成价值闭环的“运行逻辑”,采用“价值主张—价值创造—价值获取”分析框架,聚焦数字化转型中商业模式要素的调整与重组。转型的关键在于

技术是否被嵌入价值实现过程。

2.2 价值主张、价值创造与价值获取的分析框架

将商业模式拆解为价值主张、价值创造与价值获取三个维度,是现有研究中较为成熟且便于案例分析的路径。该框架有助于理解企业转型中“改变了什么”以及“这些改变如何相互作用”。价值主张界定企业为客户解决的问题,数字化转型中更关注客户在使用场景中的结果;价值创造关注企业如何将价值主张转化为现实产出,数字技术使其突破组织边界,形成多主体协作;价值获取决定商业模式可持续性,数字化转型伴随收入与成本结构变化,其可行性取决于企业持续交付与协同管理能力。

2.3 本研究的分析取向与案例衔接

综上,价值主张、价值创造与价值获取构成商业模式变化的分析主线。本文借助三元框架,聚焦数字化转型过程中商业模式“如何被逐步调整”的实践过程。在后续案例分析中,将围绕杰克科技在转型实践中,这三方面分别发生了哪些具体变化和这些变化是如何相互作用,从而推动商业模式的重构。

3 研究设计

3.1 研究方法

采用单案例研究方法,聚焦杰克科技数字化转型过程中商业模式的调整机制。案例研究有助于在具体情境中还原转型过程的阶段性与情境依赖性,深入分析关键决策与实践环节。

3.2 案例选择与数据验证

选择杰克科技基于其行业代表性、转型实践完整性及资料可获得性。研究资料包括公司年报、官网信息、行业研究报告、半结构化访谈记录及学术文献,通过交叉比对提高分析可信度。

4 案例分析

在数字化转型背景下,制造业企业商业模式的变化并非一次完成,而是伴随企业在实践中的不断调整与试探。基于价值主张、价值创造与价值获取的分析框架,本文对杰克科技数字化转型过程中的关键实践进行梳理,重点分析其商业模式重构是如何在具体经营活动中逐步展开的。

4.1 价值主张的调整

在较长时期内,杰克科技的竞争优势主要体现在缝制设备的性能、稳定性和性价比上,其价值主张围绕“单机效率”和“产品可靠性”展开。随着服装行业订单结构发生变化,客户面临的小批量、多批次、快交付压力不断加大,单台设备性能的提升并未必然转化为整体生产效率的改善。在这一背景下,企业开始重新审视自身价值主张的着力点。

调研资料显示,杰克科技并未简单通过提高设备参数来应对这一变化,而是提出“成套智联”解决方案,将多台设备、软件系统与生产流程进行整体联动。其价值主张由此发生转变:不再强调设备本身的功能优势,而是强调通过系统协同和数据互通,帮助客户减少换线时间、降低设备闲置率,并提升生产过程的稳定性。需要指出的是,这一转变并非在初期即被市场充分接受。部分客户对成套方案的实施成本和复杂度持谨慎态度。企业通过示范工厂和试点项目逐步验证方案的可行性,使价值主张从概念表述转变为可被客户感知的使用结果。

4.2 价值创造的变化

随着价值主张由单一设备转向整体解决方案,杰克科技原有的价值创造显现出局限性。仅依靠企业内部的研发与制造活动,难以支撑跨设备、跨流程的协同需求。在此背景下,企业开始通过数字技术对价值创造过程进行重构。

一方面,企业将传感器、数据采集模块和算法系统嵌入设备运行过程,使设备在使用阶段持续生成数据。这些数据被用于设备状态监测、生产节奏调整和排产优化,使价值创造不再局限于设备交付前的制造环节,而是延伸至客户的实际生产过程。另一方面,企业逐步通过Jack Cloud数字平台连接客户与部分供应商,将原本依赖人工协调的活动转化为系统化运行机制。部分生产计划和维护决策开始由系统基于数据自动完成,降低协调成本,改变价值创造的组织方式,使得网络中的每一个参与者都能提升其自身价值创造能力,从而强化整个价值网络的竞争力与粘性。

4.3 价值获取的演进

在价值主张与价值创造发生变化后,杰克科技的价值获取也随之调整。传统以设备销售为主的收入结构,在一定程度上难以覆盖平台建设与持续服务所需的长期投入。为

匹配新的业务形态,企业开始探索与持续使用关系相对应的价值获取方式。

具体而言,在保留传统硬件设备销售作为基础收入的同时,企业逐步引入软件订阅、系统服务和方案相关收入,使部分收益与客户的持续使用过程相绑定。此外,通过流程优化和协同机制的完善,企业在供应链和内部管理环节降低运营成本,为新收入模式的运行提供空间。需要强调的是,该阶段的价值获取调整呈现出“并行推进”的特征:硬件销售仍是重要基础,而服务与平台相关收入更多承担着提升商业模式抗风险能力的作用。

4.4 小结

综合看,杰克科技的商业模式重构并未表现为单一维度的突变,而是围绕价值主张、价值创造与价值获取的同步调整过程展开。数字技术在其中的作用,不在于提供通用解决方案,而在于为企业重新组织价值实现过程提供条件。该案例表明,制造业企业的数字化转型更像是一种渐进式结构调整,其成效取决于企业是否能够在实践中持续协调技术投入、组织能力与市场反馈之间的关系。

5 结论与启示

5.1 研究结论

杰克科技通过将数字技术嵌入客户生产流程,推动企业角色从设备供应商向生产过程赋能者转变。价值主张从单机性能转向整体生产效率;价值创造依托平台与算法,形成多主体协同网络;价值获取拓展至服务与生态收入,增强商业模式稳定性。该转型是在企业具备较强技术积累与资源整合能力条件下逐步形成的,其经验并非可简单复制,但展示了数字技术推动商业模式调整的可能方向。

5.2 实践启示

第一,数字化转型需结合客户使用场景,重新审视核心价值;第二,通过数字平台打破组织边界,拓展价值创造空间,但需提升数据治理与协同管理能力;第三,多元化价值获取方式可增强抗风险能力,但需持续投入资源保障平台运行与服务质量。

5.3 研究局限与展望

本研究为单案例研究,结论适用范围需在更多企业与行业情境中检验;未来可结合量化数据补充分析;随着技术演进,企业商业模式将持续调整,需后续研究深化理解。

参考文献:

- [1] Birkinshaw, J. How is technological change affecting the nature of the firm?. *Business History*, 2018, 60(5), 625-641.
- [2] Timmers, P. Business models for electronic markets[J]. *Electronic Markets*, 1998, 8(2): 3-8.