

制造业服务化对企业盈利的影响机理研究

郑友刚

(九江学院, 江西 九江 332005)

摘要: 随着全球制造业竞争加剧与客户需求日益多元化, 制造业服务化已成为企业构建持续竞争优势的关键路径。本文旨在深入探究制造业服务化影响企业盈利的内在机理。研究首先界定了制造业服务化的概念与模式, 进而构建了一个以“服务化模式→中介路径→盈利结果”为核心的理论框架。文章详细剖析了服务化如何通过差异化竞争优势、价值链重构与优化、以及生态系统价值创造三大核心路径, 最终作用于企业的收入增长、成本结构优化与盈利稳定性提升。同时, 本文识别并分析了在这一影响过程中面临的主要挑战, 如战略定位模糊、组织变革阻力、能力缺口等, 并提出了相应的战略实施路径。通过对内在机理的系统性揭示, 本研究为企业有效推进服务化转型、实现价值增值与盈利能力提升提供了理论依据与实践指导。

关键词: 制造业服务化; 企业盈利; 影响机理; 价值链; 差异化竞争

引言

当前, 全球制造业正经历着由传统产品导向向“产品+服务”一体化解决方案导向的深刻变革。在技术进步、市场竞争白热化及客户期望不断提升的多重驱动下, 单纯依靠产品生产和销售的模式已难以维持企业的利润增长。制造业服务化, 即制造企业通过整合各类服务要素, 从提供单一产品向提供“产品-服务”包乃至全方位客户解决方案转变的战略转型, 正日益成为制造企业寻求新价值源泉、提升盈利能力的关键途径^[1]。

然而, 尽管服务化重要性已得到广泛认同, 但其对企业盈利的影响并非简单的线性促进关系。实践中, 部分企业通过服务化成功开辟了蓝海市场, 实现了利润的稳定增长; 亦有企业陷入“服务化悖论”, 即投入大量资源后并未获得预期的财务回报^[2]。这一现象表明, 服务化对企业盈利的影响是一个复杂的、多路径的传导过程, 其内在机理尚未被充分揭示。现有研究多集中于服务化战略的分类或绩效的实证检验, 而对“服务化如何影响盈利”, 即其中的关键中介路径与作用条件, 缺乏系统性的深入剖析。

本文旨在填补这一研究空白, 聚焦于探究制造业服务化影响企业盈利的内在机理。通过构建一个整合性的理论框架, 系统阐述服务化如何通过塑造差异化竞争优势、重构与优化企业价值链、以及构建价值生态系统等核心路径, 最终实现企业收入提升、成本优化与盈利稳定性的增强。本研究不仅有助于深化对服务化价值创造逻辑的理论理解, 更能为制造企业规避转型风险、制定有效的服务化实施路径提供精准的战略指引。

1 制造业服务化对企业盈利影响的理论框架

制造业服务化对企业盈利的影响, 是一个涉及战略、运营、营销等多层面的复杂过程。其核心机理在于, 服务化作为一种战略转型, 通过改变企业的价值主张、价值创造方式和价值获取模式, 进而影响其收入结构与成本构成, 最终体现为盈利水平的变化。本文构建的理论框架如图1所示, 本框架清晰地展示了从外部驱动到模式选择, 通过三大核心路径影响企

作者简介: 郑友刚(1985-), 男, 研究生, 工程师, 研究方向为以“教育技术”为核心, 赋能制造业。

业盈利结果的完整逻辑链条。

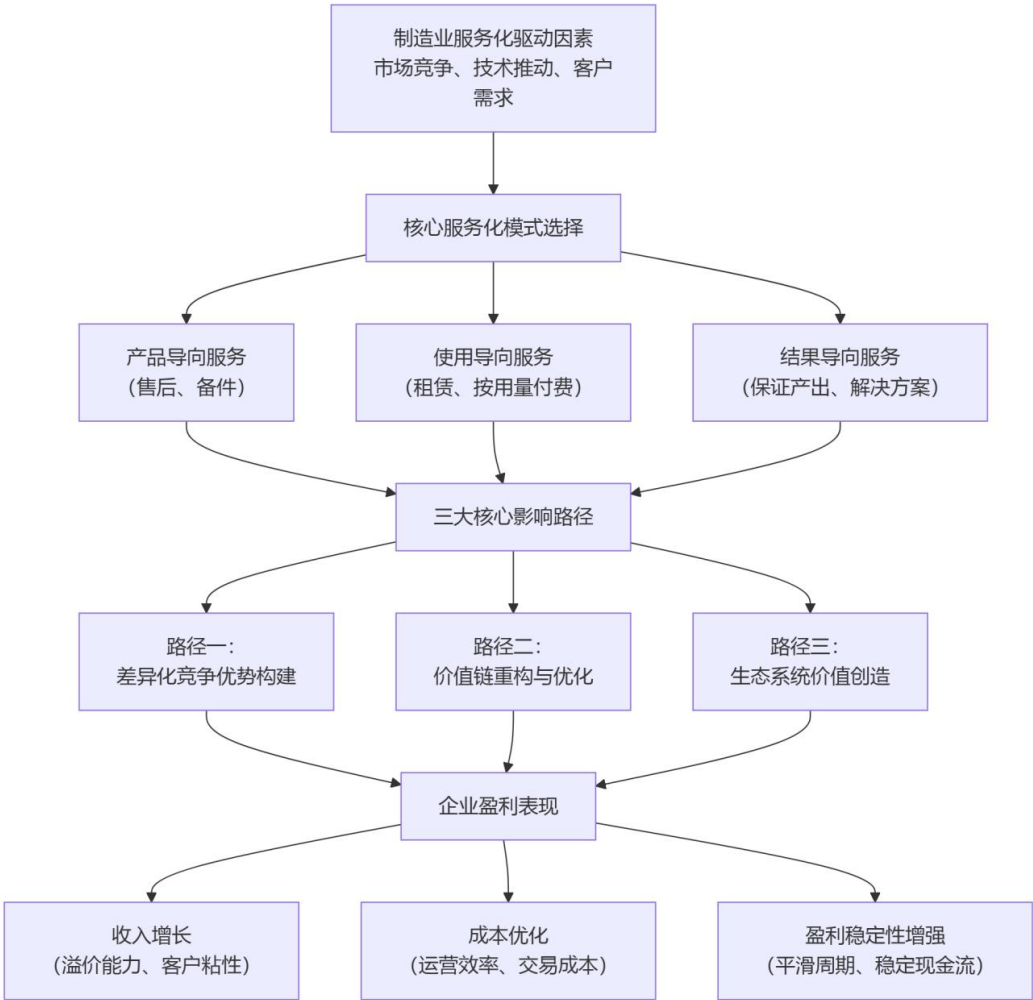


图1 制造业服务化对企业盈利的影响机理框架

该框架表明，服务化首先通过特定的模式（如基于产品的服务、功能或结果导向的服务）切入市场。这些模式并非直接作用于财务结果，而是通过触发企业内部运营与外部关系的深层变革——即三大核心路径——来间接影响盈利。接下来，本文将逐一深入剖析这三大影响路径。

2 服务化通过构建差异化竞争优势影响盈利

在产品同质化日益严重的市场环境中，服务成为制造企业摆脱价格战、建立差异化优势的利器。此路径的核心在于，通过嵌入高价值的服务，重塑客户对价值的感知，从而提升企业的定价能力和客户忠诚度，直接驱动收入增长。

2.1 提升客户粘性与锁定效应

传统产品销售多为一次性交易，客户转换成本较低。服务化，特别是通过提供长期维护、远程监控、升级改造等服务，将一次性交易转变为持续的客户关系。例如，在高端装备领域，企业通过提供“全生命周期管理服务包”，提前锁定客户长达数年的维护与备件收入^[3]。这种模式显著提高了客户的转换成本，形成了强大的客户锁定效应，为企业带来了可持续的、可预测的长期收入流。

2.2 实现价值溢价与收入多元化

服务化使企业的收入来源从单一的产品销售，拓展至安装、培训、维护、运营管理、数据分析等多种服务收费。更重要的是，基于深度服务所创造的额外价值，企业具备了收取溢价的能力。当企业承诺并实现“保证设备综合效率(OEE)”或“按加工件数收费”等结果时，其收费基础不再是产品成本，而是其为客户创造的价值份额^[4]。这不仅极大地提升了单位客户收入，更开辟了全新的利润池，降低了企业对周期性波动的硬件销售收入的依赖。

2.3 增强品牌价值与市场定位

能够提供卓越服务和复杂解决方案的企业，通常在市场上被视为技术领先者和可靠的合作伙伴。这种声誉会强化其品牌形象，使其区别于低成本的竞争对手，吸引更多注重长期价值和风险规避的优质客户。强大的品牌价值进一步巩固了其差异化优势，形成了“优质服务—高端品牌—高利润客户”的良性循环。表 1 概括了服务化通过差异化竞争优势路径影响盈利的具体表现。

作用维度	具体表现	对盈利的直接影响
客户关系	从交易型转变为关系型，长期合约增加	收入稳定性增强，客户生命周期价值提升
收入来源	从产品销售收入为主，转变为“产品+服务”多元化收入结构	总收入增长，抗周期性风险能力增强
定价能力	基于创造的价值进行定价，而非基于成本竞争	利润率提升
市场壁垒	通过深度服务建立客户粘性与转换成本，形成竞争壁垒	市场份额防御能力增强，长期利润保障

表 1 差异化竞争优势路径的盈利影响表现

3 服务化通过价值链重构与优化影响盈利

服务化不仅影响企业与客户接口，更会深刻触动企业内部的价值创造活动。此路径的核心在于，服务化驱动企业对研发、生产、供应链、售后服务等环节进行系统性重构与效率提升，从而优化成本结构，实现降本增效。

3.1 驱动研发与生产流程优化

服务化为企业提供了前所未有的产品运行数据和使用反馈。通过物联网平台，企业可以实时收集产品在客户端的性能、能耗、故障模式等海量数据。这些数据反馈至研发部门，能够显著加速产品的迭代创新，提升设计的可靠性与可维护性，从源头上降低未来服务的成本^[5]。同时，对生产流程数据的分析可以优化工艺参数，提高生产效率和一次合格率，直接降低制造成本。

3.2 实现供应链智能化与精准化

在服务化模式下，企业对备件需求的预测能力大大增强。基于预测性维护模型，企业可以精准判断何时何地需要何种备件，从而将传统的“库存推动式”备件供应链转变为“需求拉动式”精准供应模式。这极大地降低了备件的库存持有成本和闲置浪费，加快了响应速度，优化了整体供应链的运营资本。

3.3 革新售后服务模式与成本

服务化最直接的运营影响体现在售后服务环节。从被动的“故障维修”转向主动的“预测性维护”和“远程健康管理”，能够大幅减少计划外停机给客户和企业自身带来的损失。通过远程诊断和修复部分软件问题，或精准派遣工程师一次解决问题，减少了不必要的现场访问，降低了差旅成本和人力投入，图 2 展示了服务化驱动下售后服务价值链的优化路径，该流程图展示了售后服务从被动、高成本的“救火”模式，向智能、高效、以客户为中心的主动模式演进的过程。

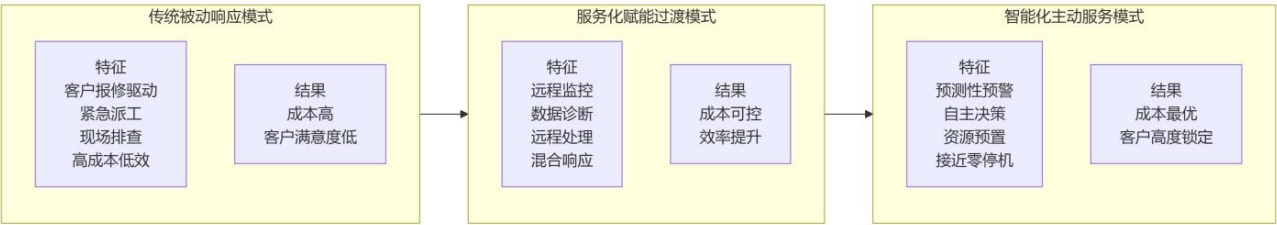


图 2 服务化驱动的售后服务价值链优化路径

4 服务化通过构建生态系统影响盈利

在更高层次的服务化阶段，企业的竞争已不再是单个企业与另一个企业的竞争，而是其所属的价值网络或生态系统之间的竞争。此路径的核心在于，企业通过整合内外部资源，构建一个以自身为核心的协同生态，从而创造单体无法实现的组合价值，并获取生态利润。

4.1 整合外部资源与创新

制造企业未必需要拥有提供所有服务所需的全部资源和能力。通过构建平台或联盟，企业可以整合专业的软件开发商、数据分析公司、物流服务商等，共同为客户提供一站式解决方案。例如，一家工程机械企业可以联合金融服务机构为客户提供融资租赁服务，联合软件公司提供机队调度管理系统^[6]。这种生态化协作不仅放大了客户价值，也使得核心企业能够以较轻的资产模式运营，聚焦于自身最擅长的领域，同时从生态伙伴的收入中分成，拓宽了利润来源。

4.2 创造网络效应与平台价值

当基于服务的平台聚集了足够多的客户和合作伙伴时，便会产生强大的网络效应。更多的客户吸引更多的服务提供商加入平台，而更丰富的服务又反过来吸引更多客户，形成自我强化的增长循环。核心企业作为平台主导者，可以制定规则，收取平台接入费、交易佣金或数据服务费，从而获得具有高边际利润的平台性收入。这种盈利模式远比传统制造产品的销售更具扩展性和盈利潜力。

4.3 掌控行业数据枢纽

在服务化生态中，核心制造企业通过其产品（智能设备）和平台，天然地成为了行业数据流的枢纽。这些数据不仅可用于优化自身产品和服务，其本身也具有巨大的潜在价值。企业可以开发基于数据的增值服务，如行业洞察报告、市场趋势分析等，为生态内的其他伙伴甚至竞争对手提供服务，开辟全新的数据驱动型业务，占据价值链的制高点。

5 面临的挑战与实施路径

尽管服务化潜藏着巨大的盈利机遇，但其转型之路并非坦途。企业必须清醒地认识到其中的挑战，并规划清晰的实施路径。

5.1 主要挑战

战略定位模糊：企业未能清晰定义服务化的目标模式与目标客户，盲目跟风，导致资源分散，服务与产品能力不匹配。

组织变革阻力：服务化要求从“以产品为中心”的文化转向“以客户和服务为中心”的文化。传统的组织架构、绩效考核体系（如仍以销量为核心）和员工技能都可能成为强大的变革阻力。

能力缺口：服务业务需要全新的能力，如服务研发、解决方案销售、数据分析和平台运营等，这些能力在传统制造企业内部往往非常稀缺。

盈利模式设计困难：如何为无形的服务定价？如何设计风险共担的绩效合约？如何准确核算服务业务的成本和利润？这些都是实践中的棘手问题。

5.2 战略实施路径

为克服上述挑战，企业可遵循如图 3 所示的阶段性实施路径，此甘特图清晰地描绘了服务化转型的四个渐进阶段、各阶段的核心任务以及时间上的递进关系，强调这是一个长期的战略旅程。

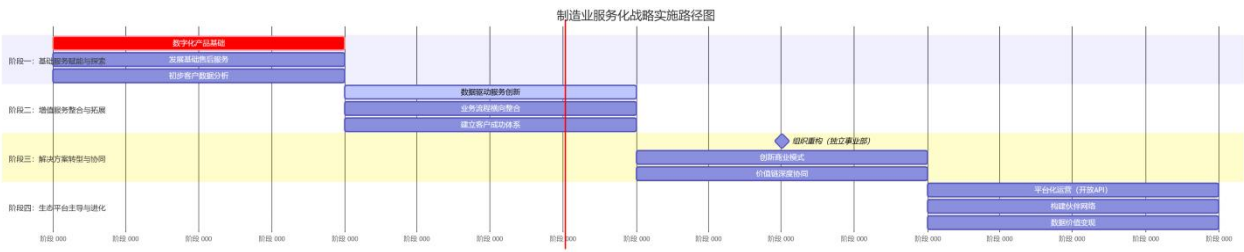


图 3 制造业服务化战略实施路径图

同时成功的服务化转型不仅需要清晰的路线图，更需要坚实的能力支撑。图 4 展示了服务化转型所需的能力建设体系，此象限图将服务化所需的各种核心能力进行了定位，帮助企业识别从基础支撑到战略引领的关键能力分布，便于进行战略性投入。

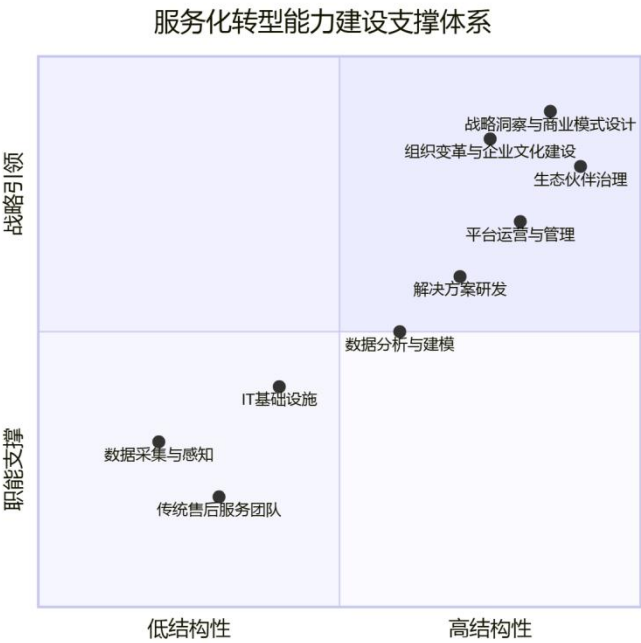


图 4 服务化转型能力建设支撑体系

6 结语

制造业服务化对企业盈利的影响是一个多层次、多路径的复杂机理系统。本文系统地揭示了服务化通过构建差异化竞争优势以提升收入与定价能力、通过价值链重构与优化以降低运营成本、以及通过构建价值生态系统以创造网络化价值与掌控行业制高点这三条核心路径，最终实现企业盈利水平与质量全面提升的内在逻辑。

研究表明，服务化的成功并非偶然，它要求企业进行深刻的战略重塑、组织变革与能力建设。企业必须摒弃将服务视为产品附属品的传统观念，而是将其视为驱动未来增长的核心引擎。在实践过程中，企业需要精准评估自身所处阶段，选择适合的服务化模式，并沿着“基础赋能—整合拓展—解决方案—生态平台”的路径稳步推进，有效管理转型过程中的各种风险。

未来，随着数字孪生、人工智能、工业互联网等技术的不断成熟，服务化的深度与广度将持续扩展，其影响盈利的机理也将更加动态和智能化。对于有志于通过服务化实现高质量发展的制造企业而言，深刻理解并驾驭本文所揭示的影响机理，将是其在激烈竞争中脱颖而出、赢得持续盈利能力的必然选择。

参考文献：

- [1] 刘建勋, 陈菊红, 史成志. 服务化转型对企业绩效的影响研究: 基于商业模式创新的中介作用[J]. 管理评论, 2022, 34(5): 108-120.
- [2] VISNJIC, I., WIENGARTEN, F., NEELY, A. Only the Brave: Product Innovation, Service Business Model Innovation, and Their Impact on Performance[J]. Journal of Product Innovation Management, 2016, 33(1): 36-52.
- [3] 孙新波, 李金柱. 智能制造背景下装备制造企业服务化升级路径研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2021, 42(3): 67-83.
- [4] COREYNEN, W., MATTHYSSENS, P., VAN BOCKHAVEN, W. Boosting servitization through digitization: Pathways and dynamic resource configurations for manufacturers[J]. Industrial Marketing Management, 2017, 60: 42-53.
- [5] 周文辉, 陈凌子, 王节祥. 从产品制造商到解决方案提供商: 数字化转型视角下的价值创造逻辑演进[J]. 管理世界, 2021, 37(11): 124-142.
- [6] 罗仲伟, 李先军. 制造业服务化生态系统的构建与治理: 基于海尔集团的案例研究[J]. 中国工业经济, 2019(7): 156-174.
- [7] 黄速建, 肖红军, 王欣. 论国有企业的高质量发展[J]. 中国工业经济, 2018(10): 5-25.
- [8] PORTER, M. E., HEPPELMANN, J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies[J]. Harvard Business Review, 2015, 93(10): 96-114.
- [9] 陆亚东, 孙金云. 企业核心竞争力理论及其对服务化战略的启示[J]. 南开管理评论, 2018, 21(4): 76-85.
- [10] 欧阳桃花, 林琳. 制造企业服务化战略的演进: 基于动态能力的多案例研究[J]. 管理学报, 2020, 17(1): 1-12.

The Impact Mechanisms of Manufacturing Servitization on Firm Profitability

ZHENG Yougang

(Jiujiang University, Jiujiang, Jiangxi 332005, China)

Abstract: With intensifying global manufacturing competition and increasingly diversified customer demands, manufacturing servitization has become a critical path for enterprises to build sustainable competitive advantages. This paper aims to deeply explore the intrinsic mechanism through which manufacturing servitization affects corporate profitability. The research first defines the concept and modes of manufacturing servitization, and then constructs a theoretical framework centered on "Servitization Mode → Mediating Path → Profit Outcome". The article elaborates on how servitization ultimately impacts corporate revenue growth, cost structure optimization, and profit stability enhancement through three core pathways: differentiated competitive advantage, value chain restructuring and optimization, and ecosystem value creation. Simultaneously, this paper identifies and analyzes the main challenges faced during this influence process, such as ambiguous strategic positioning, organizational change resistance, and capability gaps, and proposes corresponding strategic implementation paths. By systematically revealing the internal mechanism, this study provides a theoretical basis and practical guidance for enterprises to effectively promote servitization transformation and achieve value addition and profitability enhancement.

Keywords: Manufacturing Servitization; Corporate Profitability; Influence Mechanism; Value Chain; Differentiated Competition