

包装企业向服务型制造转型的案例分析 ——以裕同科技为例

doi:10.3969/j.issn.1674-7100.2018.05.012

马永军

湖南工业大学
经济与贸易学院
湖南 株洲 412007

摘要: 为探索中国包装企业如何实现业务模式转型创新,在剖析服务型制造的内涵和实现路径的基础上,以裕同科技为例,阐述了包装企业向服务型制造转化的具体过程,分别从深入挖掘客户需求、加快提升企业自身能力、加速拓展企业网络、有效防控服务风险等4个方面,解析了裕同科技的具体做法并对裕同科技成功实现服务型制造的要点进行了总结。

关键词: 包装企业;服务型制造;转型;案例分析

中图分类号: F426.4

文献标志码: A

文章编号: 1674-7100(2018)05-0071-08

随着中国进入新时代,包装产业在服务国家发展战略、建设制造强国、适应民生需求等方面的作用和影响日益显著。《中国包装工业发展规划(2016—2020年)》中指出,“十二五”期间,包装产业规模持续扩大,结构日趋优化,实力不断增强,地位持续跃升。2015年,在我国38个主要工业门类中,包装产业位居第14位,产业规模稳居世界第二。与此同时,包装产业大而不强、高耗能、高污染、科技创新能力不足等问题也愈发凸显,已严重制约了包装产业的发展。因此,破解中国包装产业发展中的困境和问题,促进包装产业转型升级已刻不容缓。

从全球范围来看,制造业发展呈现出从“生产型制造”向“服务型制造”转变的新趋势。《中国制造2025》也明确提出“加快制造与服务的协同发展,推动商业模式创新和业务创新”。制造业服务化所展示的资源整合、价值创造、知识创新等特性,使其成为包装企业创新发展的一条有效的、可选择的路径。

因此,本文将致力探索中国包装企业如何实现业务模式转型创新,并以深圳市裕同包装科技股份有限公司(以下简称裕同科技)作为典型案例,详细分析该企业如何在服务型制造理念下,实现以顾客需求和价值增强为导向的转型目标,以为包装企业转型和升级提供一定的理论支持和实践参考。

1 国内外研究现状

服务型制造作为制造业发展的新业态、新趋势,一直备受经济学界的关注。近年来,国内外学者主要围绕服务型制造的绩效与实现路径进行了深入探索。

1.1 从服务型制造的绩效来看

A. Neely^[1]以25个国家的上市制造业企业为样本,实证并检验了服务化对企业经营绩效的影响。研究发现,服务业务数量与企业盈利水平具有负相关性。I. V. Kastalli等^[2]发现企业往往低估了服务化的

收稿日期: 2018-07-06

基金项目: 中国包装联合会“绿色包装与安全”专项基金资助项目(2017ZBLY08),湖南省社会科学成果评审委员会一般基金资助项目(XSP17YBZC045),湖南省哲学社会科学规划基金资助项目(14JD19),湖南省教育厅科学研究基金资助项目(17C0507)

作者简介: 马永军(1984-),男,河北邯郸人,湖南工业大学讲师,博士,硕士生导师,主要从事新兴产业发展和转型等方面的研究, E-mail: mayongjun_178@126.com

投资,服务供给的广度虽然会对利润造成下行压力,但是服务供给的深度却能拥有更高的边际价值。因此,制造业必须慎重选择服务化产品和服务的范围,否则会造成利润和市场价值的损失,即“服务化悖论”。赵立龙等^[3]以华为技术有限公司为例,研究发现当企业技术创新能力弱时,服务化战略可以为客户提供完备的产品支持服务,能有效增加产品价值,提升市场绩效;当企业技术创新能力强时,服务化战略能形成知识溢出的效应,更有助于提高财务和市场绩效。刘斌等^[4]基于中国工业企业数据库和海关进出口企业数据实证分析发现,制造业服务化对中国企业价值链具有显著的正向影响,且能显著地提升中国出口产品的品质。李海涛等^[5]通过实证检验发现服务增强可显著提升企业销售利润率和投资回报率。Fang E.等^[6]以美国企业为样本,发现只有服务收入占总营业收入20%~30%的企业,企业市场价值才会增强。陈洁雄^[7]将中美两国的制造企业进行对比分析,发现在美国,服务业务数量与企业各项收益率之间的关系成正相关,但在中国成倒U型。王丹等^[8]以上海制造业企业为样本,发现服务化程度与企业盈利能力、运营能力、偿债能力分别成负相关、正相关与U型关系。

1.2 从服务型制造的实现路径来看

M. Johnson等^[9]采用多案例分析法,对制造企业实施服务化战略过程中如何加强供应链管理进行了深入研究。T. S. Baines等^[10]深入剖析了制造企业生产运作的特点,并就如何提升产品与服务两者的互补性与协调性进行了详细阐述。王岚等^[11]对青岛海尔股份有限公司(简称海尔集团)的服务化战略性进行了简要阐述,并从互联网平台化、战略联盟等方面对其服务化路径进行了全面总结。孙林岩等^[12]分别从战略转变、需求管理、能力管理、企业网络、风险管理5个方面,详细分析了陕西鼓风机(集团)有限公司的服务转型过程,发现服务型制造的确可以为企业创造高收益。Z. Ahamed等^[13]则分别从研发、采购、生产、营销、售后等生产流程环节给出了制造企业的服务化的具体路径。方红卫等^[14]运用层次分析法和模糊综合评价方法,提出了中国汽车制造企业从生产型向服务型转型的对策。童有好^[15]认为我国亟须借助“互联网+”,加强技术和服务支撑,创新商业模式,从而破解制造业服务化程度明显偏低问题。胡查平等^[16]则采用多案例研究方法,构建了制造业企业向服务转型的理论模型。李碧珍等^[17]以特步等

体育用品代表性制造企业为例,深入分析了他们沿价值链上游、下游进行服务化探索的过程,并为福建省体育用品制造企业跨越“低端价值链陷阱”提出了对策和建议。

2 服务型制造的演化路径

服务型制造也称制造业服务化(二者均表示企业从传统制造业向服务型行业转变,前者侧重结果,后者侧重过程),最早由S. Vandermerwe和J. Rada提出^[18]。此后,众多学者分别从制造业模式、产业价值链等角度对服务型制造的概念进行了界定,但经济学界还未就服务型制造的定义达成一致意见。结合这些定义的相同点以及中国制造业发展的实际情况,本文认为服务型制造就是在“互联网+”背景下,制造业由单一的产品提供商转变为“产品+服务”提供商,企业更加注重顾客的感受和需求,围绕着客户的潜在需求,改进产品服务和产品质量,从而促使产业链向价值链两端延伸,最终构建集自动化生产、智能化管理和大数据服务于一体的新兴高级产业形态。根据产业价值链和“微笑曲线”理论^[19],实现制造业服务化的路径有4种(见图1)。“微笑曲线”的左上端为产业价值链上游环节,表示设计、研发等环节;中间为产业价值链中游环节,表示加工、制造等环节;右上端为产业价值链下游环节,表示售后、品牌运作等环节。

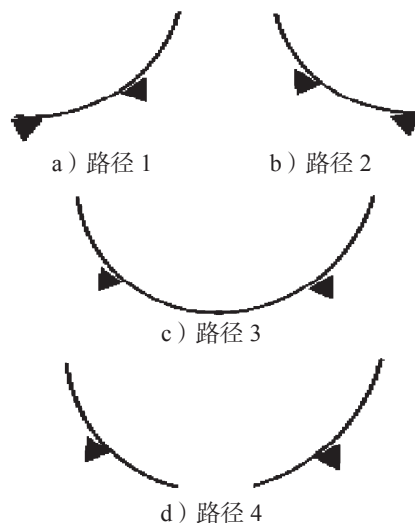


图1 制造业服务化路径

Fig. 1 Manufacturing service path

1) 产业价值链下游服务化(路径1)

产业价值链下游服务化主要是以原有产品为基

础,注重营销手段和客户体验,提高产品的质量,形成品牌效应,实现产品生产向系统解决方案服务的转变。该路径属于产出服务化范畴,因此也被称为产出服务化。在此路径下,在产品营销过程中,企业更加注重售后服务,挖掘客户潜在需求,对消费者进行附属物品等的服务。由于对所需资源要求不高,对组织结构变革要求也较低,因而路径1实现起来比较容易,已成为大多数包装企业实现服务化的首选路径。

2) 产业价值链上游服务化(路径2)

产业价值链上游服务化又称投入服务化,主要是指包装制造企业加大对产品研发、产品设计等产业价值链上游环节的投入力度,提高企业的创新能力和研发设计水平,增强产品的核心竞争力。丰富的产品设计经验和较强的创新研发能力是包装企业选择路径2的基础。

3) 产业价值链上下游一体服务化(路径3)

产业价值链上下游一体服务化是指包装制造企业对产业价值链的上游、中游和下游共同投入,从而实现产业价值链前向、后向一体化的服务化融合。路径3实际上是路径1和路径2的结合。与路径1和路径2相比,路径3的优势十分明显。一是企业在价值链下游的售后服务、金融服务等活动,可以获取更全面而真实的客户反馈意见,并可借助大数据平台挖掘客户的潜在需求,从而研发设计新的产品和提供更具针对性的附加服务。二是企业在价值链上强大的研发和设计能力可以使潜在的客户需求真正成为现实。因此,产业价值链上下游一体服务化真正实现了“以客户为中心”的经营理念,增强了整个价值链的协调性和有效性。但由于该路径需要在价值链上游、中游和下游同时投入,因此对企业管理层的经营能力和管理能力要求较高,转型风险较大。

4) 去制造化(路径4)

去制造化是指包装制造企业只从事研究设计、售后服务和品牌运营等产业价值链上游和下游的高端环节,将中游低附加值的制造、加工等环节通过外包等形式完全分离出去,从而充分发挥企业在价值链上的运营优势。在路径4模式下,企业的服务模式是完全基于客户服务需求,而不再以自身原有产品为基础。因此,路径4要求包装制造企业在产业链上以企业为核心地位,从而拥有较强的掌控能力和议价能力。该路径是服务化的最高级形式,通常建立在路径3的基础之上。

3 裕同科技案例分析

3.1 裕同科技简介

裕同科技成立于2002年,总部位于深圳,是以纸质印刷包装产品的研发、设计、生产和销售为核心的国内领先的高端品牌包装整体解决方案提供商。2016年该企业在深圳证券交易所上市(股票代码:002831)。企业主要提供彩盒、礼盒、说明书、不干胶贴纸、纸箱、纸托以及智能包装、环保包装、功能包装等产品和解决方案。截至2017年6月,已拥有37家子公司和5家分公司,在中国珠三角、长三角、华东、华南、华北等地区和越南、印度等国家均设有生产基地,并在香港地区和美国设有服务中心,以便为全球客户提供服务。裕同科技始终将“坚持自主创新,保持技术领先”作为核心战略,并设立了裕同研究院,该研究院拥有丰硕的具有自主知识产权的研发成果及累计上百项行业领先技术,为公司的持续发展提供了丰富的创造力和强大的技术支持。

近年来,裕同科技通过转变企业定位,调整经营战略,创新商业模式,使市场份额和经济效益不断增加。2016年,公司实现营业收入55.42亿元人民币,同比增长29.20%;净利润8.75亿元人民币,同比增长32.91%,居中国印刷企业100强排行榜榜首(http://quotes.money.163.com/f10/ggmx_002831_3297498.html)。裕同科技先后获得了“中国优秀包装品牌”“国家印刷示范企业”“国家文化出口重点企业”等荣誉。

3.2 裕同科技转型历程

企业成立初期,与其他包装印刷企业一样,裕同科技也只能为小企业提供比较简单的包装产品。2002年,裕同科技董事长王华君将企业定位为高端IT包装提供商。2008年全球金融危机爆发后,全球制造业格局发生重大调整,不管是哪个行业,一站式服务成为新的趋势。2009年底,裕同科技董事长王华君意识到,由于产品种类和流程复杂,印刷包装行业更适合一体化,而裕同科技是以提供配套产品供应链为主的企业,服务尤为重要。他认为裕同科技不仅仅属于制造业,而应该属于“服务业+制造业”,裕同科技应该定位为高端品牌包装整体解决方案提供商,为客户提供创意设计、创新研发、一体化制造、自动化大规模生产、多区域运营及就近快捷交付等专业服务,即为客户提供一体化的包装解决方案。

在该方案下,公司基本参与了客户包装产品的设

计和研发过程,为客户提供更高的产品附加值及用户体验。并根据市场趋势引导客户采用新型(如环保型)包装材料,从而实现客户的社会责任感,提高客户黏性程度。2015年,裕同科技开启全面发展战略,研发环保包装、智慧物联、云包装等产品和服务。2017年,裕同科技服务化转型再次升级,“环保+科技+文化”将成为裕同科技的代名词。一方面,裕同科技将继续深挖现有客户的市场份额以及系列产品,开拓国内消费电子包装中高端蓝海市场;另一方面,积极开拓新产品市场,提升其他细分领域市场份额。综上所述,裕同科技属于产业价值链上下游一体服务化路径。图2所示为裕同科技为客户提供一体化包装解决方案。

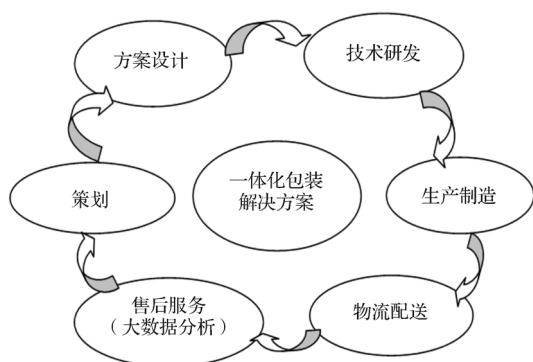


图2 一体化包装解决方案

Fig. 2 Integrated packaging solution

3.3 具体实现方法

在服务型制造理念下,裕同科技开始从客户需求、企业能力、企业网络和服务风险等4个方面实施了企业服务化提升工程。通过对客户需求的深入挖掘,开发出了一体化包装、智能包装、功能包装和环保包装等多层次解决方案;通过企业能力提升,企业的技术创新能力和现场管理能力得到极大增强;通过企业网络的拓展,增强了网络中企业的协同性和共享性,为满足客户需求提供了更好的保障;通过风险防控,企业的经营更加稳定。

3.3.1 深入挖掘客户需求

传统制造业的主要特点是向客户提供产品,而服务型制造则更多关注客户的潜在需求,为客户提供高附加值的产品和依托产品服务,甚至提供全生命周期的系统服务方案,从而满足客户的个性化需求。

经过对近10a包装印刷产品市场的调研和总结,裕同科技发现,以前的包装印刷企业很少参与产品的策划、设计和研发。企业为客户提供的仅仅是单一的

产品,而当产品交付后,包装企业的任务基本完成,很难建立起稳定的客户群。因此,随着下游客户需求的不断升级以及对高品质包装需求的不断增加,裕同科技提出一体化解决方案。以手机为例,裕同科技将为客户提供彩盒、说明书、纸托、标签、外包纸箱等手机包装所能用到的任何纸质产品。在一体化解决方案指导下,裕同科技推出了以下服务,以满足客户需求。

1) 提供专业化的策划、设计和研发服务

裕同科技会根据不同客户的需求以及其产品销售中遇到的问题,提供更具有专业性的包装设计方案。例如:为解决某客户产品稽查串货问题,裕同科技提出在包装盒上添加可变二维码、数字水印、增强现实技术(augmented reality, AR)等方案。从2015年至今,该客户近百款新产品全部应用了这套包装方案。该解决方案为商品从生产到销售起到了全方位保驾护航的作用,彻底解决了产品的防伪、追溯,产品稽查串货等问题。为解决某保健品客户因品牌形象固化而难以突破销售瓶颈的问题,裕同科技提出在包装盒上添加数字水印和可变二维码的包装方案。顾客购买商品后,扫一扫包装盒上的二维码可以添加想说的话,还可以上传图片和视频,当收到该商品的人再次扫码时便能看到这份特别的礼物,一个原本普通的“包装盒”变成了“会讲故事的包装”和“有情感的包装”,从而丰富了品牌的内涵,提高了销售量。裕同科技还为某客户设计了带有AR技术的互动包装方案,当扫描该产品时即可出现该产品的AR互动画面,极大地增加了这款产品的销售量。

2) 建立快速交付机制

裕同科技交付团队会全程参与解决方案的制定,为大客户提供“嵌入式”服务,把设计好的包装盒直接送到客户的生产线上,无缝对接,为客户节约时间和成本。以雀巢公司为例,该公司将产品送到裕同科技,经包装加工后,直接将成品送到雀巢的供应渠道,而不是送回雀巢工厂。快速交付机制不仅为快速响应客户需求并在最短时间内交付产品提供了坚实的保障,而且还满足了企业潜在和增值的需求。

3) 为客户提供海量数据分析服务

伴随着“互联网+”和“中国制造2025”的推进,包装企业借助互联网进行大数据分析,创造新的商业模式将是顺势而为。为了更好地服务客户并挖掘其潜在需求,裕同科技搭建了SAPHANA大数据平台,可为客户提供多种增值服务,大幅度提高了客户的满

意度。

4) 为中小企业提供金融服务

通过构建信息化管理系统,从生产、仓储、交易、物流等环节,实时汇集物流、信息流、资金流,形成三位一体的完整供应链信息,进而提供大数据服务、金融服务,把资金作为整个供应链的溶剂,解决中小企业融资难和供应链失衡的问题,增加资金流动性,促进中小企业与裕同科技建立长期战略协同关系,提升供应链的竞争能力。

3.3.2 加快提升企业自身能力

在为客户提供一体化的解决方案、深入挖掘客户需求的同时,裕同科技也从自身出发,分别从创新研发、现场管理、自动化管理、集成供应链等方面进行企业能力的提升。

1) 创新研发能力

为提高企业的创新研发能力,裕同科技先后成立了深圳市级技术中心、裕同研究院、裕同科技工业设计中心、深圳 3D 印刷技术工程实验室、深圳纳米智能涂覆材料工程实验室、宝安区数字化及防伪印刷工程技术研究中心等创新研发平台(见表 1)。随着研发平台的不断建设,微透镜 3D 印刷技术、表面精细整饰(fine surface finishing technology, FSF)技术、AR 增强现实技术等一大批先进包装印刷技术不断问世。裕同科技积极主导或参与了 36 项包装印刷国家及行业标准的起草与制定。截至 2017 年底,企业累计获得专利授权 200 余项,其中发明专利和实用新型专利共 190 项,外观专利 18 项;软件著作权 59 项;有多项专利和软件著作权处于申报中。

表 1 裕同科技创新研发平台
Table 1 YUTO innovative R&D platform

创新研发平台	成立时间	主要研究方向
深圳市级技术中心	2010 年 6 月	集成材料研发、平面设计研发、结构研发、工艺技术研发及实验测试
裕同研究院	2013 年 4 月	智能包装、功能包装、环保包装、新材料新工艺、高端防伪印刷包装技术、立体印刷与 3D 打印技术、大数据平台等
裕同科技工业设计中心	2014 年 2 月	消费类电子产品、化妆品、奢侈品等产品的外形包装设计,包装功能研发及新材料新工艺应用,包括彩盒、高档礼盒、纸箱、说明书、环保缓冲材料等
深圳 3D 印刷技术工程实验室	2015 年 3 月	裸眼 3D 印制技术、3D 印刷材料与印刷工艺、3D 建模与可视化、全彩色纸基 3D 打印技术、高分子粉末彩色 3D 打印技术等
深圳纳米智能涂覆材料工程实验室	2016 年 8 月	纳米智能气调涂覆材料、纳米智能防伪涂覆材料、纳米智能导电涂覆材料及纳米智能光固化材料等
宝安区数字化及防伪印刷工程技术研究中心	2017 年 4 月	数字印后增效技术、高速喷墨印刷技术、高端印刷防伪技术等

2) 现场管理能力

面对 2008 年全球金融危机所导致的世界经济增长乏力的外部压力,基于裕同科技此前提出的车间工业工程(industrial engineering, IE)管理理念,董事长王华君提出“现场革命”。当时,裕同科技便在集团层面成立 IE 管理部门,重点针对如何调整现场的作业手法以节省成本、如何更合理地布线、如何更有效地运作物流等问题进行专门管理。经过 IE 管理,裕同科技在提升效率方面取得明显效果。

3) 自动化管理能力

裕同科技拥有集研发、工程、技术服务于一体的高端自动化设备制造供应团队,其服务涉及自动化多个领域,在行业中具有较大优势。裕同科技可以为客户提供大型自动包装及物流生产线、各类电子零部件的自动化装配设备、各类表面贴膜的自动化应用、视觉应用、机器人应用等业务。其中,设计研发的酒

盒、礼盒、保健品盒等产品在包装领域更是处于领先地位,全自动生产线也得到客户的一致好评。裕同科技凭借专业一流的技术与商务团队,不仅为客户带来了优质的产品,而且还提供了自动化工程技术服务及成套解决方案。

4) 集成供应链

集成供应链是裕同科技的优势之一。其主要包括:一是集中采购,降低成本。裕同科技供应链以大宗商品交易为核心业务,涉及传统印刷包装、环保纸托包装等业务,实时把握国际大宗商品的价格波动状况,规避风险,并通过集中采购,实现规模效益,降低成本,构建外部供方战略合作伙伴关系。二是仓储物流专业高效,实现快速交付。通过自有仓库以及第三方合作仓储物流,提供专业化、高效率的仓储物流服务,进行大宗商品初加工服务,帮助企业提升快速高效的交付能力。

3.3.3 加速拓展企业网络

要实现由“制造业”向“制造业+服务业”转变,满足客户的一体化、个性化、定制化等需求,裕同科技还正在由单一企业向服务型网络企业转变。主要做法体现以下几方面。

1) 与重点客户建立战略合作关系。目前,裕同科技作为华为技术有限公司、索尼(中国)有限公司、北京小米科技有限责任公司、富士康科技集团、三星电子等众多全球知名消费电子产品厂商的主要合作供应商,与其共同见证并推动了消费电子产品包装的环保化发展之路。2017年11月17日,公司荣获华为颁发的“最佳协同合作伙伴奖”。2017年6月,裕同科技开始接收维沃移动通信有限公司的相关订单,有望在2~3 a内建立战略合作关系。今年,同裕科技获得了联想投资有限公司的注资。

2) 与原材料供应商建立战略合作机制。裕同科技大客户所需要的原材料大多采购于国外,裕同科技与供应商已经建立长期合作的价格协商机制和价格传导机制。

3) 聘请知名专家,建立研发团队。裕同科技在技术研发过程中,聘请多名行业专家,以解决重大共性关键技术、企业科研成果转化技术、绿色环保包装材料研发技术中的难题。

4) 与金融机构建立战略合作关系。裕同科技与多家银行建立了战略合作关系,企业的存贷款更为便利,外汇管理水平和金融服务质量也得到了提高。

5) 成立行业合作平台。2017年10月,裕同科技作为发起单位之一,参与筹备了“国际印刷电子智能包装产业联合体”,并成为该联合体联席主席单位。联合体包括裕同科技、常州印刷电子产业研究院、中荣印刷集团有限公司等48家知名机构和企业。

在以裕同科技为核心的服务制造网络中,供应商、服务商、制造商、分销商以及客户之间已经不再是传统的买卖关系,而是集新产品开发、生产计划制订、质量保证、设备管理、库存管理、基础设施建设等领域于一体的协同合作关系,真正实现了创新性、个性化、低成本、高质量的产品服务。

3.3.4 有效防控服务化风险

服务所具有的不确定性、异质性等特征导致包装企业在服务化过程中存在着巨大的风险。因此,企业必须采取相应的策略对这些风险进行识别、预测、评价。裕同科技虽然已经建立了较为完善的服务型制造

网络,但在风险管控方面仍有需要改进和提升之处。目前的做法有:1)公司及下属子公司采用统一的订单和生产管理系统,实行财务和人力的垂直管理,并由总部统一管理协调大宗原材料的采购以及重点客户的营销和销售,有效地促进各家新建子公司达产、稳产并维持良好的经营效率。2)为有效控制公司资产运营风险,保证公司资产安全,公司于2017年先后制定了对外担保决策制度、投资决策管理制度和内部审计制度,并设立了专门的风险控制岗位,健全了赊销相关内部控制体系。

4 结论与启示

从裕同科技的案例可以看出,包装企业向服务化转型可以显著提升企业的绩效,成为推动企业持续发展的强劲动力。结合裕同科技制造业服务化的思想及其成功经验,包装企业向服务化转型的主要举措有以下3方面。

1) 企业定位必须转变。企业定位决定了企业未来的发展方向,包装企业更应该将自己定位为“制造+服务”型企业,制定新的企业发展战略,指导企业内外部活动。

2) 客户需求挖掘、企业能力提升、企业网络拓展和服务风险控制四者缺一不可。客户需求挖掘是制造业服务化的首要环节,只有明确客户需求,才能设计和生产出符合客户需求的包装产品。要实现这一过程,企业必须提高自身的科研和管理能力,增强企业与供应商、销售商的竞争优势,构建更为紧密的企业网络。而服务风险控制则成为保障服务化系统平稳运行,维持企业良好运营的根本保障。

3) 领导的支持是服务化转型成功的关键。企业领导必须意识到制造业服务化是制造业发展的必然趋势,即使有再大的阻力也要进行到底。裕同科技正是有了王华君这样一位具有洞察力和决断力的领导者,企业的转型才如此成功。

当前,裕同科技在风险防控方面既有一定经验,也有需要完善之处。实际上,企业的风险不仅存在于单一的服务之中,同样也存在于战略客户、原材料供应商等企业网络中。在需求风险方面,裕同科技更应关注三星、索尼、富士康等重点客户的需求波动、财务状况等因素;在供给风险方面,裕同科技更应关注供应商的生产能力约束(设备、人员的缺乏)、经营风险(如:财务稳定性)和自身的质量风险、生

产技术变化风险、产品设计变化风险等。由于服务型制造网络的复杂性,需求风险和供给风险可能会随时被放大。因此,裕同科技应当进一步优化服务型网络(比如供应商及客户的选择)、产品和服务组合,同时塑造风险管理文化,以防范和降低风险。

参考文献:

- [1] NEELY A. Exploring the Financial Consequences of the Servitization of Manufacturing[J]. Operations Management Research, 2008, 1(2): 103-118.
- [2] KASTALLI I V, LOOY B V. Servitization: Disentangling the Impact of Service Business Model Innovation on Manufacturing Firm Performance[J]. Journal of Operations Management, 2013, 31 (4): 169-180.
- [3] 赵立龙, 魏江. 制造企业服务创新战略与技术能力的匹配: 华为案例研究[J]. 科研管理, 2015, 36 (5): 118-126.
ZHAO Lilong, WEI Jiang. The Match Between Service Innovation Strategy and Technical Capabilities of Manufacturing Firms: A Case Study of Huawei[J]. Science Research Management, 2015, 36(5): 118-126.
- [4] 刘斌, 魏倩, 吕悦, 等. 制造业服务化与价值链升级[J]. 经济研究, 2016(3): 151-162.
LIU Bin, WEI Qian, LÜ Yue, et al. Servitization of Manufacturing and Value Chain Upgrading[J]. Economic Research Journal, 2016(3): 151-162.
- [5] 李海涛, 李华山, 田也壮. 制造服务化对企业绩效的影响机制研究[J]. 哈尔滨工程大学学报, 2013, 34(7): 933-938.
LI Haitao, LI Huashan, TIAN Yezhuang. The Impact Mechanism of the Servitization of Manufacturing on Business Performance[J]. Journal of Harbin Engineering University, 2013, 34(7): 933-938.
- [6] FANG E, PALMATIER R W, STEENKAMP J B E M. Effect of Service Transition Strategies on Firm Value[J]. Journal of Marketing, 2008, 72(5): 1-14.
- [7] 陈洁雄. 制造业服务化与经营绩效的实证检验: 基于中美上市公司的比较[J]. 商业经济与管理, 2010(4): 33-41.
CHEN Jiexiong. An Empirical Test of the Effect of Manufacturing Service Orientation on Corporate Performance: A Comparison Between Chinese and American Enterprises[J]. Journal of Business Economics, 2010(4): 33-41.
- [8] 王丹, 郭美娜. 上海制造业服务化的类型、特征及绩效的实证研究[J]. 上海经济研究, 2016(5): 94-104.
WANG Dan, GUO Meina. An Empirical Study on the Types, Characteristics and Performance of Manufacturing Servitization: Based on the Data from Listing Corporation in Shanghai[J]. Shanghai Journal of Economics, 2016(5): 94-104.
- [9] JOHNSON M, MENA C. Supply Chain Management for Servitised Products: A Multi-industry Case Study[J]. International Journal of Production Economics, 2008, 114(1): 27-39.
- [10] BAINES T S, LIGHTFOOT H W, BENEDETTINI O, et al. The Servitization of Manufacturing: A Review of Literature and Reflection on Future Challenges[J]. Journal of Manufacturing Technology Management, 2009, 20(5): 547-567.
- [11] 王岚, 莫凡. 制造业服务化转型模式研究: 以海尔集团为例[J]. 现代管理科学, 2017(4): 51-54.
WANG Lan, MO Fan. Research on the Transformation Model of Manufacturing Services: Taking Haier Group as an Example[J]. Modern Management Science, 2017(4): 51-54.
- [12] 孙林岩, 杨才君, 高杰. 服务型制造转型: 陕鼓的案例[J]. 管理案例研究与评论, 2011, 4(4): 255-264.
SUN Linyan, YANG Caijun, GAO Jie. Service-Oriented Manufacturing Transition: A Case Study of Shaanxi Blower[J]. Journal of Management Case Studies, 2011, 4(4): 255-264.
- [13] AHAMED Z, INOHARA T, KAMOSHIDA A. The Servitization of Manufacturing: An Empirical Case Study of IBM Corporation[J]. International Journal of Business Administration, 2013, 4(2): 18-26.
- [14] 方红卫, 马建, 刘科强. 汽车制造企业从生产型向服务型转型案例分析[J]. 长安大学学报(自然科学版), 2013, 33(5): 131-136.
FANG Hongwei, MA Jian, LIU Keqiang. Analysis of Transformation Countermeasures of Automobile Manufacturing Enterprises from Production Type to Service Type[J]. Journal of Chang'an University(Natural Science Edition), 2013, 33(5): 131-136.
- [15] 童有好. “互联网+制造业服务化”融合发展研究[J]. 经济纵横, 2015(10): 62-67.
TONG Youhao. “Internet & Manufacturing Services” Integration Development Research[J]. Economic Aspect, 2015(10): 62-67.
- [16] 胡查平, 汪涛. 制造业服务化战略转型升级: 演进路径的理论模型: 基于3家本土制造企业的案例研究[J]. 科研管理, 2016, 37(11): 119-126.

- HU Zhaping, WANG Tao. Transformation and Upgrading of Manufacturing Servitization Strategy: The Theoretical Model of the Evolution Path Based on A Case Study of Three Local Manufacturing Enterprises[J]. Science Research Management, 2016, 37(11): 119–126.
- [17] 李碧珍, 李晴川, 程轩宇, 等. 价值链视域下体育用品制造业服务化转型路径及其实践探索: 以福建省为例 [J]. 福建师范大学学报 (哲学社会科学版), 2017(5): 16–27.
- LI Bizhen, LI Qingchuan, CHENG Xuanyu, et al. Research on Service Transformation Path and Practice of Sporting Goods Manufacturing Industry Under Value Chain: Taking Fujian Province as an Example[J]. Journal of Fujian Normal University (Philosophy and Social Sciences Edition), 2017(5): 16–17.
- [18] VANDERMERWE S, RADA J. Servitization of Business: Adding Value by Adding Services[J]. European Management Journal, 1988, 6(4): 314–324.
- [19] 卢艳, 刘明. 我国农业产业分工与价值链延伸: 基于微笑曲线理论的分析 [J]. 当代经济, 2013(3), 116–118.
- LU Yan, LIU Ming. Division of Labor and Extension of Value Chain in China's Agricultural Industry: Based on Smile Curve[J]. Contemporary Economics, 2013(3), 116–118.

A Case Study on the Transformation of a Packaging Enterprise into Service-Oriented Manufacturing: Based on Analysis of YUTO Technology

MA Yongjun

(College of Economics and Trade, Hunan University of Technology, Zhuzhou Hunan 412007, China)

Abstract: In order to explore the way to realizing business model transformation and innovation in China's packaging enterprises, the connotation and realization path of service-oriented manufacturing were analyzed. Then YUTO Technology was taken as an example to explain the specific process of the transformation from a packaging enterprise to service-oriented manufacturing, and the specific measures of YUTO's Technology were elaborated about tapping customer demands, accelerating the capability improvement of enterprises, speeding up the expansion of enterprise's network, and effectively preventing and controlling service risks respectively. Finally, the key points concerning YUTO Technology becoming a service-oriented manufacturing company were summarized, which could provide theoretical support and practical reference for the transformation of packaging enterprises into service-oriented manufacturing.

Keywords: packaging enterprise; service-oriented manufacturing; transformation; case analysis