



# 万物皆服务 开辟新增长

文 吴杉杉、余鸿彪、余照寒

**提要：**“即服务”模式是高科技企业实现长期、可持续业务增长的重要路径。

过去十年，一大批高科技企业抓住移动互联网大潮的机遇，聚焦产品创新和体验，迅速扩大销售规模，坐享科技红利。然而，随着整体技术创新速度的放缓，以售卖硬件产品为主要业务的企业正面临日益严峻的挑战——市场整体增长乏力、产品同质化、客户对价格越来越敏感，这些因素使得高科技企业迫切需要寻找新的增长点。

“即服务”模式便是高科技企业的增长路径之一。它强调将产品作为服务的一部分，基于客户需求或订阅行为，提供更全面、定制化的解决方案和价值。这不仅能够增加企业的灵活性和创新能力，还能与客户建立更紧密的合作关系，由此实现长期、可持续的业务增长。埃森哲商业研究院测算，到2024年，“即服务”市场的总体规模预计可达3000亿美元，复合年增长率高达24%左右，发展前景广阔。

## 服务即产品

“即服务”（Everything-as-a-service, EaaS）是指以订阅为导向，捆绑产品、服务、平台的全新

商业模式。随着技术的不断进步，市场中服务的商品化程度不断提高，“即服务”模式已经从最初的软件及云领域，延伸到更多不同的领域和产品范围（见表一）。

从业务形态来看，基于各领域中产品形态和客户需求的不同，“即服务”可以分为三种主要模式：基础服务、先进服务，以及平台生态。高科技企业可以根据自身实际情况，循序渐进地打造相关“即服务”形态。

**基础服务：**企业提供核心软硬件产品和基础服务，如设备的自动更新维护和企业业务自动化服务。通过订阅模式来降低客户资本支出、优化其现金流管理。

**先进服务：**除了基础服务模式“套餐”外，企业还提供管理、咨询和外包服务，以提高客户整体效率和满意度。

**平台生态：**企业致力于打造具有信息化技术支撑的“即服务”生态体系，降低体系内交易成本，与潜在生态伙伴协同创新、共享商机，为客户提供更多价值。同时持续感知客户需求，实现端到端自动化和资源优化。

表一 “即服务”涉及的不同领域及代表企业

涉及领域	服务描述	代表企业
软件“即服务” Software-as-a-Service (SaaS)	用户可以通过订阅访问软件并获得在线使用许可；公司不必从头开始开发软件	Adobe、Workday、Salesforce
平台“即服务” Platform-as-a-Service (PaaS)	供应商为用户提供应用、软件和其他工程项目的开发和维护；用户可以在云托管平台上构建产品，无须购买或存储	阿里云、OpenShift、Windows、微软云（Azure）、亚马逊（Amazon）
基础设施“即服务” Infrastructure-as-a-Service (IaaS)	供应商提供IT基础设施，如存储、服务器和网络资源；允许用户根据需求上下扩展IT资源	阿里云、亚马逊、Rackspace、微软云
设备“即服务” Device-as-a-Service (DVaaS)	用户通过订阅服务访问移动设备（如笔记本电脑、智能手机）；用户能够进行设备外包管理，更容易使用最新技术	戴尔（Dell）、联想（Lenovo）、惠普（HP）
网络“即服务” Network-as-a-Service (NaaS)	网络硬件、软件以及与支持相关的软硬件全部作为订阅式服务，硬件部署在本地，软件部署在云中	思科（Cisco）、Juniper、Paloalto
人工智能“即服务” AI-as-a-Service	用户通过订阅服务访问云端AI模型，利用供应商提供的应用程序接口（API）在云端通过人工智能算法完成特定的应用需求，节省了独自开发、训练及部署模型的成本	OpenAI、微软（Microsoft）、百度、阿里巴巴

## “即服务”转型挑战及对策

随着云技术、人工智能、机器学习和数据智能等新技术的不断发展和成熟，“即服务”模式的成本已出现大幅下降，企业能够更轻松地为客户构建定制化解决方案，提供更高质量和更具竞争力的服务。但是，“即服务”所需的能力与传统的一次性硬件销售存在显著差异，实现转型需要进行长期且系统化的工作。

### 挑战一：业务愿景及战略不清晰

企业的领导层和团队对“即服务”转型缺乏清晰的业务愿景和战略定义，导致目标和方向不明确。如有些企业的目标是进行服务转型，增加销售并提供企业级服务的能力，因此企业除了通过“即服务”中的订阅模式提高用户黏性，还应更关注如何提高其服务产品的吸引力及竞争力，不应本末倒置。

#### 对策：

目前，市场上有三种常见的“即服务”转型方式，对应不同的业务愿景和战略。企业可以选择与自身相匹配的方式予以推进。

**财务及金融模式转型：**通过租赁融资的方式，为客户提供IT硬件设备分期付款的交易选择来降低其财务压力。

**设备“即服务”转型：**在金融模式变革的基础上，提供更多与硬件相关的软件及服务，提高利润率和客户黏性。

**全面的服务导向转型：**提供与企业IT相关的各种管理服务，如IT支持、网络支持、安全服务等，从传统的IT硬件设备制造商转变成为IT服务提供商。

### 挑战二：缺乏适应“即服务”能力的整体设计

与传统硬件销售模式不同，“即服务”要求企业提供持续的服务和销售，并与交付团队紧密合作，充分利用整体生态系统。如何将企业在前、中、后端各职能领域的核心能力，整合为端到端的一体化运营能力，成为转型成功的关键。例如，财务作为价值链下游，其痛点通常源自产品或销售能力的缺失或设计缺陷，单独提升财务能力无法解决业务问题。

#### 对策：

企业需要对新的能力进行全局性的顶层设计，保证各职能领域可以有效对接，不会各自为战。各职能领域的核心能力需要基于新的业务场景进行梳理，并通过设计新的流程及明确岗位和职责来建立。比如在销售交易管控中，原有的一次性交易模式在价格及合同的条款设立上都相对标准化，而在“即服务”模式中，由于引入了三方产品及不同交付和付款方式，导致价格的计算及合同的条款都更加复杂，需要系统化的设计才能满足业务的规模化需求。

### 挑战三：无法满足“即服务”业务的运营需求

传统硬件型企业在整体能力和流程方面，包括前端的产品定义与销售、供应链和生产制造，以及后端的财务管理和报告，都是围绕现有业务模式建立和优化的。因此，在向“即服务”业务转型时，原有的组织结构和运作关系通常无法满足新的业务需求。比如在销售端，传统模式下的销售人员在新商机出现前不会频繁与客户联系。但在“即服务”销售模式下，一份合同从签署到完全履行需要多年时间，其间需要不断响应和满足客户需求。这不仅为企业提供了交叉销售和追加销售的机会，也对销售组织的运营提出了新的要求。

#### 对策：

企业在转型的过程中，可以基于业务定位和发展阶段，从以下三种运作模式中进行选择，同时结合组织实际情况进行设计和调整（见图一）。

### 挑战四：缺乏合适的系统和工具来支持业务的开展

即使新的业务流程及业务规则都清晰，企业也可能缺乏合适的IT工具和平台来实施业务流程，难以降低手工作业的比例，导致业务无法快速规模化。

#### 对策：

可以利用成熟的业界工具自动化业务流程，提高团队效率并支持业务增长。例如，SAP BRIM的融合开票功能（Convergent Invoicing）能够为“即服务”模式中的捆绑产品生成独立发票，满足硬件、软件

和支持服务捆绑销售时的分别开票需求。该功能还包含每月、每季度和年度的计费，以及客户基于消费和签约成本所产生的费用。此外，授权管理

(Entitlement Management) 系统可以支持在整个合同周期内定义、配置和跟踪客户权利，有效管理“即服务”模式下的客户权益。

图一 企业新业务转型的三种模式



### “即服务”转型SOAL金字塔模型

基于广泛的高科技行业数字化转型经验，埃森哲提出了“即服务”转型金字塔SOAL思维框架，建议从战略和组织设计开始，逐层推进到系统功能的落地，最终实现整体的业务变革。这一框架为企业提供了一种精确、专业且易于理解的方法，助其高效推进“即服务”转型，确保转型成功。



传统硬件企业可以利用企业级“即服务”模式更好地服务客户，同时开拓新的增长机会。但大型企业的全局性转型绝非易事，企业领导层须积极支持和参与，以确保顶层设计准确反映业务团队的实际需求，并确保最终的变革结果达到预期。✍️

#### 吴杉杉

埃森哲大中华区战略与咨询董事总经理、高科技行业主管

#### 余鸿彪

埃森哲大中华区工业X事业部总裁

#### 余照寒

埃森哲大中华区战略与咨询高科技行业战略总监

业务垂询: [accenture.direct.apc@accenture.com](mailto:accenture.direct.apc@accenture.com)