

## 中文摘要

信息技术 (IT:Information Technology) 将人类社会带入了信息时代, 它极大的提高了人们的生产效率, 也改变了人们的生活。随着信息化建设的不断发展, 顾客的需求变的越来越复杂, 使得 IT 企业不能再像过去一样, 仅仅依靠提供产品, 就可以满足顾客的需求, 所以, 服务营销成为 IT 企业保持竞争力的关键。

随着中国经济的发展, 国内的 IT 企业在 IT 产品的制造上已经取得了很大的进步, 但面临全球金融危机, 仍然处在整个产业链的低端的国内 IT 企业就显得十分的被动。该如何转型, 如何更好的为顾客服务, 如何更好的提升服务竞争力, 这些问题摆在了国内 IT 企业的面前。

本文运用服务营销的理论与方法, 结合作者自身在国际商业机器公司 (IBM) 的工作实践, 首先从 IT 行业发展的大趋势, 以及国内 IT 行业的发展现状与国内主要 IT 企业面临的挑战的分析, 看到国内 IT 企业必须通过服务营销的手段, 提高自身竞争力的现实, 然后运用对比分析的方法, 研究分析 IT 行业的标杆企业 IBM。分析 IBM 服务转型的过程与经验, 分析 IBM 顾客管理的特点与方法, 分析 IBM 服务创新的做法与优点, 试图找到国内 IT 企业可以学习和借鉴的地方。希望可以帮助国内 IT 企业更好的结合自身的特点, 进行服务的转型, 有效的提高自己的竞争能力! 衷心的希望有更多更好的国内 IT 企业可以屹立于世界优秀企业之林!

**关键词:** 服务转型, 顾客管理, 服务创新

**中图分类号:** F407.67

## Abstract

Information Technology (IT) had brought human society to information age. IT improves the productivity effort hugely and changes the people's life. With the development of informatization construction, the needs of the customers become more complicated. So that IT companies can not meet the customers' needs easily by just providing IT productions like before. Now, services marketing become the key factor of IT companies keeping competitive strength.

With the rapid development of China economy, China local IT companies had acquired the great progress in IT productions manufacture. But when facing the global financial crisis, China local IT companies become very difficult because they are in the low end of the whole IT industrial value chain. How to transformation? How to better serve for the customers? How to better improve services competitive strength? Currently, these questions are worthing China local IT companies' thinging seriously.

By studying theories and research on services marketing, and combining with the author's work experience with International Business Machines Corporation (IBM), the thesis investigate the tendency of IT industry development, and China local IT industry and main companies current situation, to find the fact that China local IT companies should need to increase their competitive strength by services markering. Then using contrastive analisys, carefully research IBM, one of the IT industrial outstanding companies. The thesis researches the process and experience of IBM services transformation, and analyzes the customer management of IBM, and analyzes the services innovation of IBM. Then trying to find the worth study point to help China local IT companies to make services transformation to increase their competitive strength. The author hopes sincerely that more and more China local IT companies can become global outstanding companies in the nearly future.

**Key words:** services transformation, customer management, services innovation.

**CLC:** F407.67

## 第一章 绪论

### 1.1.选题的背景与意义

人们常用最具代表性的生产工具来代表一个历史时期，如石器时代，青铜时代，铁器时代，蒸汽时代，电气时代。用这种思维模式来观察现在，你会发现，在近 100 年里，人类已经从电气时代走向了信息时代。

进入 20 世纪中期，随着计算机和互联网的先后出现与普及，信息对整个社会的影响逐步提高到一种绝对重要的地位。信息量，信息传播的速度，信息处理的能力以及应用信息的程度等都以几何级数的方式在增长，人类正式进入了信息时代。

IT (Information Technology) 即信息技术的发展，改变了人们的生活和工作方式，使得各行各业的生产效率得到了极大的提高。世界变得越来越小，全球化成为企业发展的趋势，中国企业也不例外。当今中国已经成为世界的制造工厂，在 IT 行业，我们在很多产品分类上，制造能力也都已经是世界第一。但我们的 IT 企业还主要集中在 IT 产品的生产制造上，尤其是低端的 IT 产品。在如今全球金融危机的背景下，低端 IT 产品的生产制造面临更大的危机与挑战，企业的利润在不断地变薄，而 IT 行业的全球化竞争格局，又使得在金融危机中受到影响的国际 IT 巨头，把目光更进一步的投向了我国，使我国本土 IT 企业面临更为严峻的生存空间。下一步，我国的 IT 企业该如何走，究竟怎样做，才能继续保持我们的企业活力与竞争力，已经是我们必须面对的课题了！

很自然，我们想到了看看国际上先进的 IT 企业是如何做的，主要有两点先进经验，进入了我们的视线。

(1)。自主创新。

(2)。发展服务。

关于自主创新，国际上的先进 IT 企业普遍比较重视，比如说在研发的投入上面，或者专利的申请上面，都下了很大的功夫。目前，我们国家的领导集体已经开始非常重视起来，开展了许多活动，准备了专项资金，用以鼓励企业自主创新。这是非常好，也是非常重要的，本文在这里就不过多讨论了。在这里，本文主要想讨论一下另外一个企业转型的重要方法：发展服务。我们的视角也不仅仅局限于产品的售后服务，而是应该以服务营销的理念去研究服务，让服务为 IT 企业创造新的利润增长点和独特的竞争优势！

作者在大学本科期间学习机械电子工程专业，1999 年毕业后即进入 IT 相关

制造企业工作，2006 年加入国际商业机器全球服务（中国）有限公司（IBM 中国），担任客户经理。期间，作者体会与研究了 IBM 自身从产品到服务的转型经验，并且思考了 IBM 服务营销中的两个重要方面：顾客管理与服务创新，希望通过分析 IT 优秀企业的长处与特点，供国内相关 IT 企业在其相关领域提供一些借鉴与参考。应该说，IBM 在世界上是一家比较成功的公司，作者也深深的希望我们中国自己的 IT 企业，可以越来越成功，与世界其他优秀企业一样，屹立于世界优秀企业之林！

## 1.2.研究的理论依据

本文重点研究 IBM 转型后的咨询服务的服务营销策略，对中国 IT 行业的借鉴作用，所以主要引用的文献资料主要包括以下两种：

### （1）.服务营销学

1974 年，美国的拉斯摩（Rathmall）所著的第一本论述服务营销的专著面世，标志着服务营销学的产生，在该著作中，作者明确指出，直接将有形产品的市场营销学的概念，理论，技巧等应用于服务领域是行不通的，需要对无形服务与有形产品进行区分，用非传统的方法研究服务的市场营销问题，进而建立服务导向的理论架构。1980-1985 年间，以洛夫洛克（Lovelock）等为代表的北美学派，和以格罗鲁斯（Gronroos）等为代表的北欧学派做出了突出的贡献，他们的有关理论成为服务营销学的重要理论支柱。1985-1995 年间，服务营销的研究得到了突飞猛进的发展。服务营销学研究的重点开始集中在服务业具体的营销问题上。1997 年，赫斯克特（Heskett）等提出了著名的“服务利润链”模型，该模型在内部服务质量，员工满意度，员工生产率，顾客价值，顾客满意度，顾客忠诚度，企业利润之间建立了联系。服务营销学从此进入成熟期。

服务营销学理论告诉我们，服务主导着现代经济，服务带来独特的营销挑战，需要我们不断的加以研究，而成功的服务需要以顾客为中心。

### （2）.IBM 的服务转型经历与咨询服务的服务营销实践

IBM 是从传统的制造业向服务业转型成功的杰出代表，从 20 世纪 90 年代中期开始，服务便成了 IBM 成长战略的主导，由历任 IBM 领导人不断发展下去，IBM 就是服务的理念，鼓舞和激励着 IBM 的全体员工不断的努力前进。本文引用 IBM 服务转型的相关论述，以及 IBM 全球企业咨询服部的相关著作，结合自己在 IBM 的实际工作经验，重点从服务转型的经验，顾客管理的成功，以及服务创新的成功这几个角度，来阐述 IBM 的咨询服务业的经验，进而找到国内 IT 企业可以借鉴的因素。

### 1.3.基本的思路与研究方法

本文从 IT 行业的发展历史入手，首先了解国际 IT 行业的发展大趋势，是由单纯的产品，转向服务提供。随后，本文聚焦到国内 IT 行业与主要的 IT 企业，看到其在发展过程中，也遇到了类似的问题与挑战。而解决这个问题的其中一个途径，就是向行业内的标杆企业学习。IBM 就是在从产品到服务的转型中，走到了行业前列的成功企业。所以，作者结合在 IBM 工作的体验与思考，首先研究了 IBM 成功服务转型的过程与经验，然后又应用服务营销的理论与方法，重点研究了服务营销领域里两个重要的内容，顾客管理和服务创新。这两个内容，既是服务营销领域最重要的内容之一，同时也是作者认为 IBM 做的比较好的两点，也是对于企业做好服务非常重要的两点，是值得国内 IT 企业学习和借鉴的。希望可以抛砖引玉，使我们国内的 IT 企业越做越好。

论文研究框架图见图 1-1:

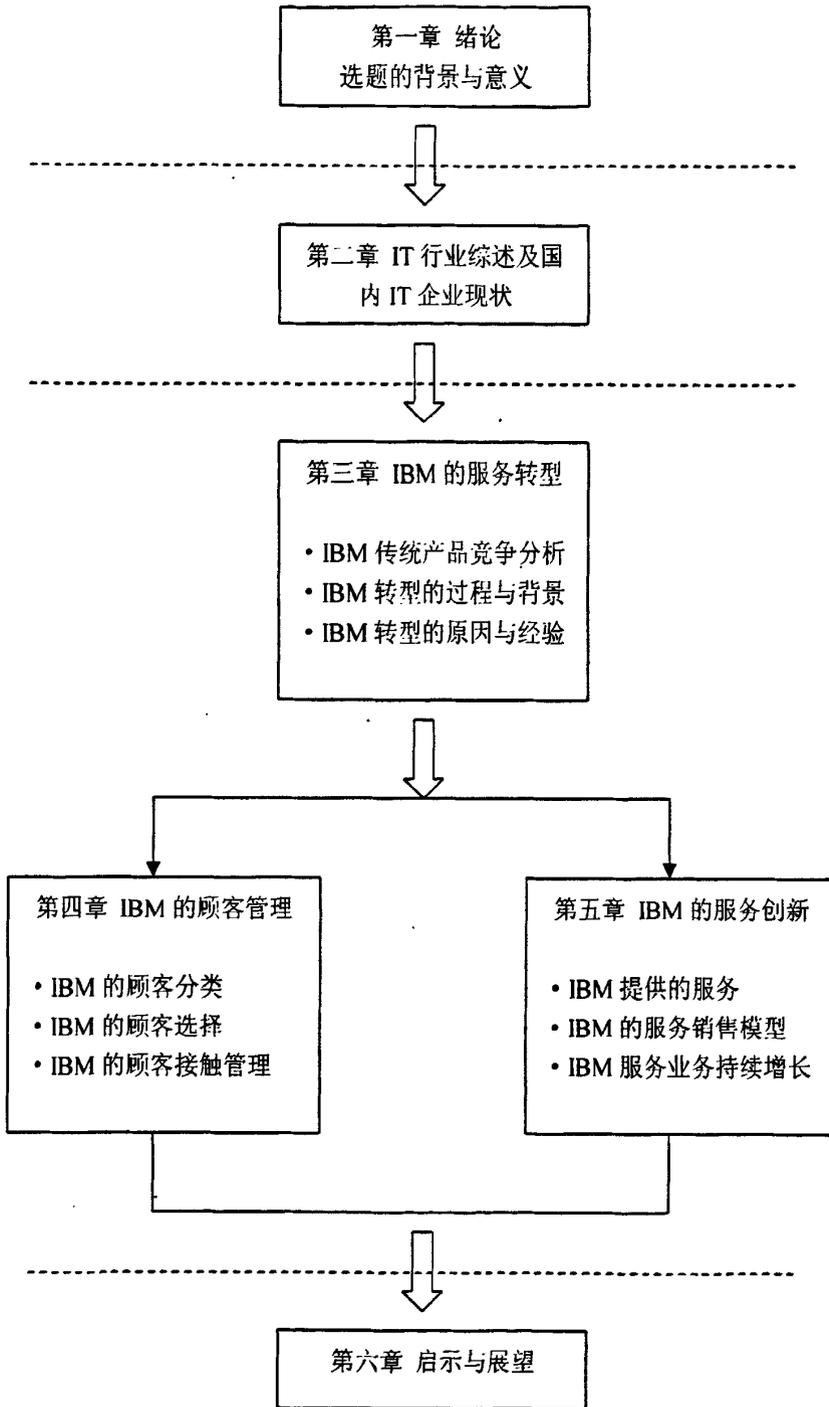


图 1-1：论文研究框架图

## 第二章 IT 行业综述及国内 IT 企业现状

### 2.1.IT 的定义与分类

IT, 全称: Information Technology, 即信息技术。包括三个层次: 第一层是硬件, 主要指数据存储、处理和传输的主机和网络通信设备; 第二层是指软件, 包括可用来搜集、存储、检索、分析、应用、评估信息的各种软件, 它包括我们通常所指的 ERP(企业资源计划)、CRM(客户关系管理)、SCM(供应链管理)等商用管理软件, 也包括用来加强流程管理的 WF(工作流)管理软件、辅助分析的 DW/DM(数据仓库和数据挖掘)软件等; 第三层是指应用, 指搜集、存储、检索、分析、应用、评估使用各种信息, 包括应用 ERP、CRM、SCM 等软件直接辅助决策, 也包括利用其它决策分析模型或借助 DW/DM 等技术手段来进一步提高分析的质量, 辅助决策者作决策。有些人理解的 IT 把前二层合二为一, 统指信息的存储、处理和传输, 后者则为信息的应用; 也有人把后二层合二为一, 则划分为前硬后软。通常第三层还没有得到足够的重视, 但事实上却是唯有当信息得到有效应用时 IT 的价值才能得到充分发挥, 也才真正实现了信息化的目标。信息化本身不是目标, 它只是在当前时代背景下一种实现目标比较好的一种手段。IT 的普遍应用, 是进入信息社会的标志。

IT 行业有以下几种分类方法:

#### (1). 国际标准产业分类。

此标准是由联合国于1989年制定并审议通过, 推荐各国政府进行国际间统计数据比较时使用的统计分类标准。此标准为各国提供了用于各种经济活动分类比较的基本框架, 使之成为国际间统计数据对比和交流的工具。

#### (2). 全球行业分类标准。

摩根斯坦利和标准普尔公司于1999年联合发布。摩根斯坦利和标准普尔都是美国资深的金融投资公司, 而全球信息技术业最发达的地区也在美国, 所以这两家公司在99年公布的《全球行业分类标准中》将信息技术业详细进行了分类和划分, 是互联网实验室制定IT上市公司分类标准最重要的参考之一。

#### (3). 国内分类标准。

中国现行的国民经济行业分类标准是国家统计局于94年公布的《国民经济行业分类标准》, 并于2002年5月进行了修订, 新的《国民经济行业分类标准》将于2002年10月1日起正式起用。新标准中增加了“信息传输、计算机服务和软件业”这一门类, 其中分为3个大类、10个中类和14个小类。

《上市公司行业分类指引》, 这是由中国证券监督管理委员会发布实施的, 其目的是为证券行业内的各有关单位、部门对上市公司分类信息进行统计、分

析及其他相关工作，为上市公司行业分类进行指导，此标准规定了上市公司分类的原则、编码方法、框架及其运行与维护制度。

## 2.2.IT 行业发展历史简介

IT 行业的历史并不算太长。其主要发展历史如表 2-1 所示：

表 2-1: IT 行业发展历史大事件一览表

时间	IT 行业历史大事件
1936	英国数学家图灵 (Turing) 发明图灵机，为现代计算机硬件和软件做了理论上的准备。
1942	世界上第一台电子计算机 ABC 研制成功，它有 300 个电子管，采用二进制，基本体系结构与现代计算机已无二致。
1945	现代计算机之父：冯·诺依曼第一次提出存储程序计算机的概念，即“冯·诺依曼机器”。
1946	电子数字积分机和计算机诞生。它装有 18000 个真空管，总重量达 30 吨，耗资近 50 万美元，是世界上第一台多功能、全电子数字计算机，可以实现每分钟几千次乘法运算。
1957	IBM 设计出世界上第一个计算机硬盘 RAMAC 350，直径 24 英寸、总容量 5 兆字节。IBM 开发出 FORTRAN 语言。
1967	IBM 推出世界上第一张软盘，直径为 32 英寸。
1968	IBM 开发出世界上第一个数据库管理系统 IMS。
1969	贝尔实验室用汇编语言开发出第一个多任务多用户的计算机分时系统 Unix。IBM 允许客户分开购买它的软件和硬件，从而建立了软件市场。美国国防部开始研究 ARPANET，人们将此视为 Internet 的开端。
1975	比尔·盖茨和保罗·艾伦为牛郎星开发了世界上第一套标准的微电脑软件 Basic，并创办了 Microsoft 公司。Xerox 和斯坦福大学联合推出“以太网” (Ethernet)。该网络成为局域网的第一个工业标准产品。
1977	第一台带彩显的 PC 苹果 II 正式亮相。世界上第一个商用光纤通信系统在美国芝加哥的两个电话局 (相距 7 公里) 之间开通。
1981	世界上第一台便携式电脑 Osborne 面世。8 月 12 日首次以“个人计算机 (PC)”命名的 IBM PC 面世。它采用 Intel 的 8088 处理器和 Microsoft 的 MS-DOS 操作系统。
1991	芬兰赫尔辛基大学学生 Linus Torvalds 开发出 Linux 操作系统，并将它作为自由软件传播。
1995	Microsoft 推出 32 位桌面操作系统 Windows 95。Microsoft 推出 Internet 浏览器 Internet Explorer。Sun 公司推出 Java 语言。Amazon.com 在 Internet 上卖出第一本书。
1997	IBM “深蓝”机上的国际象棋软件，第一次打败了世界国际象棋冠军 Gary Kasparov。
1998	iMac 苹果电脑面世。Larry Page 和 Sergey Brin 创建了 Google，Google 成为被广泛应用的 Internet 搜索引擎。

时间	IT 行业历史大事件
2000	美国至少有 130 家 Internet 公司因资金枯竭而倒闭。美 IT 市场增速 9 年来首次放缓。
2001	4 月 24 日 IBM 公司宣布以 10 亿美元现金收购 Informix 的数据库业务。9 月 4 日, HP 宣布将以 250 亿美元的股票交易价格收购 Compaq。
2002	IBM 宣布将投入 100 亿美元用于按需计算(On Demand)。IBM 出资 35 亿美元收购全球第一大会计师事务所——美国普华永道旗下的咨询子公司(PWC)。
2003	Apple 推出在线音乐服务,开张后的第一周内就以每首歌 99 美分的价格销售了 100 万首。
2005	联想收购 IBM PC 业务,成为全球第三大 PC 制造商。阿里巴巴公司收购雅虎中国全部资产。
2007	苹果公司推出了小巧、轻盈的手持设备 iPhone,将创新的移动电话、可触摸宽屏 iPod 以及具有桌面级电子邮件、网页浏览、搜索和地图功能的突破性因特网通信设备这三种产品完美地融为一体。
2008	1 月 31 日,雅虎宣布以 446 亿美元洽购雅虎,但被雅虎以价格太低为由拒绝。8 月 26 日, HP 宣布完成对 EDS 公司的收购,寻求在 IT 服务市场上的更大发展。全球经济危机,IT 公司遭到重挫,谷歌市值下滑 62%,Sun 股价下挫 85%。

作者自制。

由上表可见,IT 行业是快速发展,以及竞争激烈的行业。短短不到一百年的历史里面,无数公司风起云涌!能够在激烈的竞争中活下来的公司,除了具备领先的技术实力外,就是依靠优质的服务了。已经有专家指出,目前“S+S”(软件+服务)战略将成为世界 IT 产业的发展趋势,并推动全球科技生态系统向着多元、动态、服务性等方向健康发展。

## 2.3.中国 IT 行业发展现状及面临的挑战

中国 IT 行业主要包括电子信息产品的制造、软件开发、信息技术服务的推广应用等。经过改革开放和快速发展,目前我国的 IT 行业已形成了较为完整的生产体系,并不断的持续发展与壮大。

### 2.3.1.国内 IT 行业的整体发展现状

根据国家工业和信息化部官方资料,我国将电子信息产业分为制造业和软件(包含服务)。2008 年,我国电子信息产业整体情况表现如下表:

表 2-2: 2008 年电子信息产业主要指标完成情况

指标名称	单位	2008 年	2007 年	增速%
主营业务收入	万亿元	6.3	5.6	12.5
其中: 规模以上制造业	万亿元	5.12	4.54	12.8
软件业	亿元	7573	5834	29.8
增加值	万亿元	1.49	1.3	14.6

资料来源: 中华人民共和国工业和信息化部网站

由上表可以看出, 我国电子信息产业规模不断扩大。全年电子信息产业实现主营业务收入 6.3 万亿元, 同比增长 12.5%; 其中规模以上制造业 5.1 万亿元, 增长 12.8%, 软件业 7573 亿元, 增长 29.8%。实现增加值 1.49 万亿元, 增长 14.6%。

电子信息产业中的制造业部分与 IT 相关的计算机行业的情况, 相对而言形势比较严峻。2008 年, 我国规模以上计算机行业实现销售收入 17134 亿元, 同比增长 7.3%, 规模继续在世界保持前列, 计算机产量占全球比重超过四成, 但全年行业发展明显慢于电子制造业平均增速, 一季度行业增速低于电子全行业平均增速 4.4 个百分点, 到三季度差距拉大到 5.2 个百分点, 至 12 月相差 5.5 个百分点。如图所示:

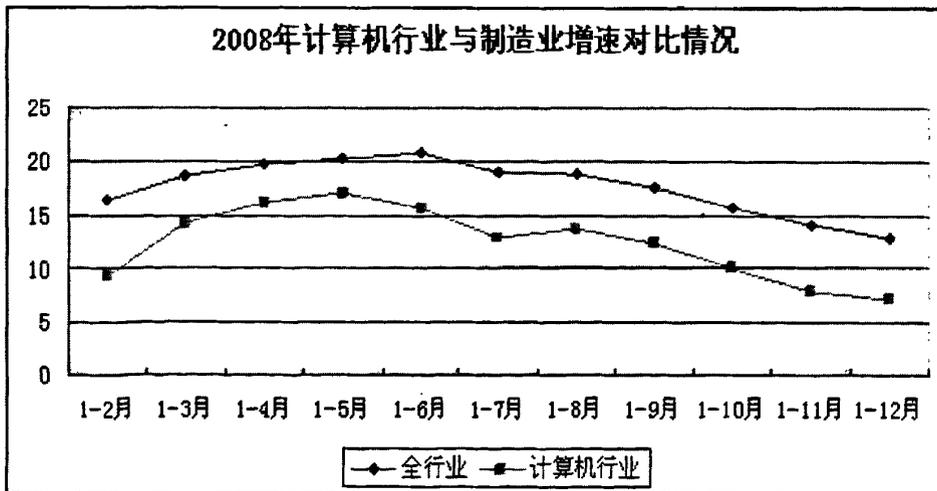


图 2-1: 2008 年计算机行业与电子制造业收入增速对比情况

资料来源: 中华人民共和国工业和信息化部网站

与此同时，计算机行业的利润也出现了下滑，2008年1-11月，规模以上计算机行业实现利润373.4亿元，同比下降0.7%，比1-8月增速下滑7.7个百分点；税金60.9亿元，同比增长11.6%。截止到11月，计算机行业实现利润占制造业比重仅为23.9%，同比减少1个百分点。亏损企业亏损额从年初同比下降40%转为11月同比增长47.7%。如下表：

表 2-3: 2007-2008 年计算机行业销售利润率对比情况

	2008 年		2007 年	
	销售利润率%	利润占全行业比重%	销售利润率%	利润占全行业比重%
1-2 月	2.90	28.8	1.67	21.6
1-5 月	2.76	24.5	2.20	24.3
1-8 月	2.52	21.5	2.67	25.4
1-11 月	2.75	23.9	2.73	24.9

资料来源：中华人民共和国工业和信息化部网站

利润下滑的直接原因是企业上半年大量购进高价原材料，下半年原材料价格急转直下，企业既要承受前几个月高价购进原材料的压力，同时又面临需求显著放缓、产品价格大幅下调的困境，生产经营压力明显加大，经济效益明显下滑。

软件（包含服务）整体保持快速增长的态势，累计完成软件业务收入7572.9亿元，同比增长29.8%，增速比去年同期高8.3个百分点。如下图：

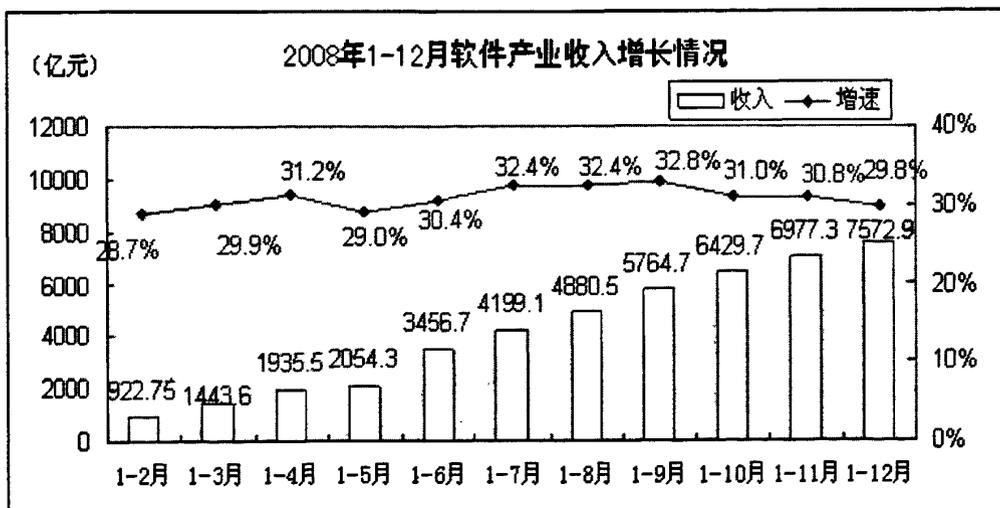


图 2-2: 2008 年 1-12 月软件（包含服务）产业收入增长情况

资料来源：中华人民共和国工业和信息化部网站

软件产品收入 3166 亿元，同比增长 32%。软件技术服务收入 1455 亿元，同比增长 39.9%，其中软件外包服务收入 203 亿元，增速达 100% 以上。嵌入式软件收入 1118 亿元，同比增长 25.5%。系统集成收入 1616 亿元，同比增长 25.2%。IC 设计收入 217 亿元，同比增长 16%。软件出口 142 亿美元，同比增长 39%，其中软件外包服务出口 15.9 亿美元，同比增长 54%。如下图：

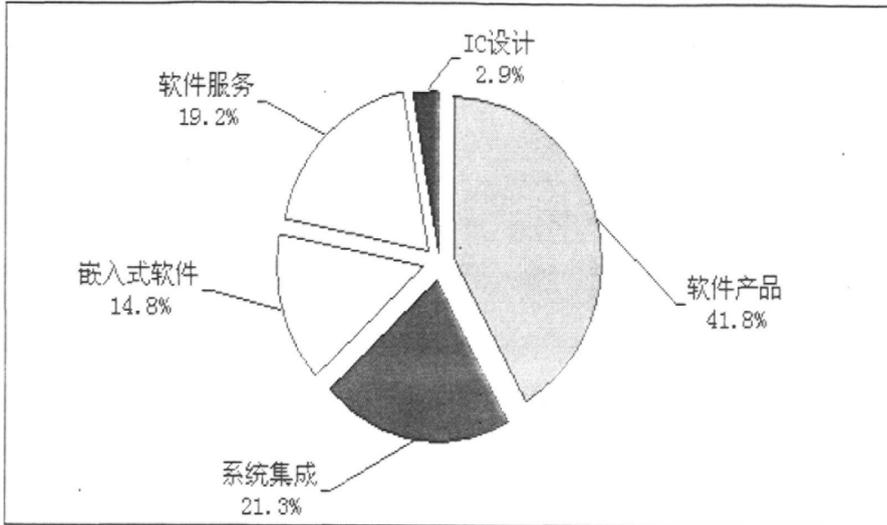


图 2-3: 2008 年 1-12 月软件（包含服务）产业收入比例情况

资料来源：中华人民共和国工业和信息化部网站

由以上官方数据显示，中国作为世界工厂，虽然传统的计算机制造业依然保持增长，并占世界总产量的很大份额，但其增幅已经明显缓慢了，2008 年下半年的全球金融危机，更加打击了国内传统的计算机制造业。而软件与服务则是一个新的亮点与增长点，特别是软件服务与系统集成服务，在 2008 年取得了长足的发展，将越来越成为国内 IT 行业发展的重点。

### 2.3.2. 国内 IT 行业面临的挑战

在取得巨大成就的同时，国内 IT 行业也面临着巨大的挑战。国内 IT 行业的整体水平不高，与 IT 行业对国民经济的重要意义不相称，尚需在各个方面予以提高。具体表现在：

(1) 相比较欧美 IT 企业以及后起之秀的日本、韩国，中国 IT 制造业还处于产业的下游。中国许多从事加工、装配的 IT 企业深受价格战、高额专利费等问题的困扰。同时，随着世界上其他不发达地域的开发，中国 IT 制造业原来具有的劳动力和资源便宜优势也面临着愈来愈激烈的竞争。

(2) 制造、配件加工等低端的 IT 主营业务占据主流。IT 配件、电子元器

件等技术含量较低、人员素质较差、净资产收益率较低的 IT 制造类企业占据了 IT 上市公司的大多数。

(3) .高技术含量、前景广阔的行业(互联网、软件、IT 服务业等)实力较弱。这些企业人员素质高、劳动效率高、技术先进,但由于资产规模与投资不足、借贷能力弱等劣势而丧失不少发展机会,难以成长为国内 IT 业的主流企业。

(4) .互联网等新兴行业存在大量低素质人员,而且在人员结构上存在“中间小两头大”的不合理状况,未来可能会严重影响这些企业的发展,尚需要在整体上提高水平。

(5) .规模大的公司集中在低端的制造类和垄断性的通信类,规模和资金不足是整个行业的通病。

总而言之,对中国 IT 行业来说,未来的几年,将是非常重要的时期。传统的 IT 行业逐渐走向成熟,市场增长率有所降低;传统 IT 行业、通讯产业、互联网产业开始相互融合,新产品、新业务不断涌现,孕育着丰富的商机;网络游戏、搜索引擎火爆,电子政务和电子商务持续发展,拉动 IT 行业中上游继续增长,推动互联网的新发展。历经泡沫轮回的互联网,盈利模式逐渐成型,IT 行业进入上升通道,随着 IT 行业从业人员的大量涌入,企业将越来越看重那些“IT 业软硬兼施的多面手”,发展 IT 服务成为 IT 行业的大趋势。下面,我们在具体看一看国内 IT 行业的一些具备代表意义的企业的现状与挑战。

## 2.4.国内主要 IT 企业的发展现状与面临的挑战

### (1) .联想公司 – 国内最大的硬件厂商

简介:1984 年成立于中国北京,创始人柳传志,1994 年,联想在香港证券交易所成功上市,4 年后,联想生产了自有品牌的第一百万台个人电脑。2004 年,联想公司正式从“Legend”更名为“Lenovo”,代表着联想的核心是创新精神。2005 年 5 月完成对 IBM 个人电脑事业部的收购,成为当时全球第三大 PC 供应商。

最新业绩分析:联想集团截至 2008 年 12 月 31 日的 08-09 财年第三财季(自然季度为 2008 年第四季度)业绩报告显示,受金融危机的影响,联想集团销售额为 35.91 亿美元(约 245.5 亿元人民币),较去年同期的 44.93 亿美元下跌了 20%。同时亏损 9671.9 万美元(约合 6.6 亿元人民币),其中每股亏损 1.09 美分。去年同期则盈利 1.72 亿美元,这也是联想 11 个季度以来首次亏损。在营业额下降的同时,联想集团毛利率也下降到 9.8%。联想表示,市场持续向入门级个人电脑转换、激烈的价格竞争和汇率波动影响了集团的毛利率。联想全球个人电脑的销量同比下降 5%,全球市场份额降至 7.3%。目前为全球第四大 PC 供应商。联想

集团创始人柳传志重新复出担任集团董事局主席，挽救联想目前面对的困境，杨元庆则取代阿梅里奥担任联想集团首席执行官。

面临的挑战：联想作为国内最大的 IT 企业，其发展备受国人关注。由于其主要业务是 PC 业务，尽管其拥有良好的品牌与巨大的市场份额，但在全球金融危机的影响下，是很容易受到冲击的。不但销售额下降，本来已经很少的利润率，在相对更加激烈的市场竞争中，也得不到保证。从而导致研发与市场费用的减少，进而又可能陷入销售额与利润更加下降的恶性循环。如何使公司摆脱依靠单纯生产销售产品的盈利模式，如何在保住市场份额的情况下，不断地提高利润率，将成为联想公司的主要挑战。

### (2) 用友公司 - 国内最大的管理软件厂商

简介：用友公司成立于 1988 年，致力于把基于先进信息技术（包括通信技术）的最佳管理与业务实践普及到客户的管理与业务创新活动中，全面提供具有自主知识产权的企业管理/ERP 软件、服务与解决方案，是中国最大的管理软件、ERP 软件、集团管理软件、人力资源管理软件、客户关系管理软件及小型企业管理软件提供商。2001 年 5 月 18 日，用友软件股份有限公司成功在上海证券交易所发行上市。用友软件股份有限公司连续多年被评定为国家“规划布局内重点软件企业”，是中国软件业最具代表性企业。董事长兼总裁王文京。

最新业绩分析：用友公司 2008 年实现年营业收入 17.25 亿元，净利润 2.67 亿元，同比分别增长 27.18%、20.93%。公司中端业务实现了销售收入的突破性增长，高端业务收入占公司主营业务收入比重继续上升，低端业务进一步丰富了产品线。同时，用友软件在产业购并方面的力度加大，合计使用 4.5 亿元现金成功收购了北京方正春元等 4 家公司，从而使得公司主业产业链更为完善，业绩得到明显提升。公司在 2009 年将施行稳健积极增长的经营策略，做深做强公司主业。

面临的挑战：用友公司的主营业务是企业专业管理软件，其销售收入与利润都在稳步增长，软件与硬件产品有很大的区别，就是其与服务的联系更加的密切。用友公司在提供企业专业管理软件的同时，也是在向企业提供专业的管理服务。相比较硬件产品，软件+服务产品能够更好的绑定顾客，不容易被竞争对手替代，可以更好的抵抗金融危机。下一步，用友公司面临的主要挑战是，如何更好的利用自己在软件产品平台上的优势，为顾客更好的提供服务；同时，如何用更好的服务，来争取更多的市场份额，保持良好的利润率从而促进软件产品的研发与不断完善。

### (3) 神州数码公司- 国内最大的 IT 服务提供商

简介：神州数码是中国 IT 服务行业中的领军企业。公司总部位于北京，是

目前国内最大的本土 IT 服务的方案提供商，及 IT 产品分销商。神州数码发源于联想集团，于 2001 年 6 月 1 日，在香港联合交易所独立上市。董事会主席兼首席执行官郭为。

最新业绩分析：截至 2008 年 12 月 31 日止的九个月内，神州数码营收达到 322.49 亿港元，较上财年同期的 264.09 亿港元增长了 22.11%。前三季净利润 5.06 亿港元，较上财年同期的 3.35 亿港元，增长高达 50.83%。神州数码表示，在市场整体低迷的环境下，公司适时制定整体管理和运营方针并加强基础管理，取得了良好的效果。辅之贯彻 IT 服务转型继续显现成效，神州数码保持了健康稳定的成长，增速持续超越大势。

面临的挑战：可见，由于立足于提供 IT 服务，相对于单纯的 IT 产品生产而言，企业的抗风险能力得到极大的提高，即使在全球金融危机的背景下，神州数码也取得了较好的发展。接下来，如何保持和发展服务，如何满足顾客对服务不断增长的要求，如何在继续扩大销售额的同时保持良好的利润，将成为神州数码面临的主要挑战。

综上所述，随着 IT 技术的不断发展，整个社会对于 IT 的依赖程度越来越高，顾客对于 IT 的需求也是越来越复杂，谁能满足顾客的这种复杂的需求，谁就能从将来激烈的市场竞争中胜出。不论是从国际 IT 行业发展的大背景来看，还是国内 IT 行业发展的现状与挑战，以及国内主要 IT 企业发展的现状与挑战而言，IT 服务都将成为解决顾客复杂需求的主要方法。那么，如何从单一 IT 产品的生产转型为提供 IT 服务，如何将通过做好 IT 服务将顾客牢牢绑定，使企业拥有高的顾客满意度和忠诚度，如何做到服务创新，使企业可以长期持续的发展。成为摆在国内 IT 企业面前的三个主要问题。

对业界发展较好的标杆企业进行研究，已得到其成功发展的经验，来进行比对学习，是解决上述问题的一个方法。IBM 就是在 IT 行业，甚至在整个制造业，从单一的产品生产，成功转型为以服务业为主的企业的生动案例。下面，我们就 IBM 的服务转型，顾客管理和服务创新，分别进行分析。

## 第三章 IBM 的服务转型

### 3.1. IBM 简介

IBM (International Business Machines Corporation), 即国际商业机器公司, 1911 年创立于美国, 是全球最大的信息技术和业务解决方案公司, 其业务遍及 170 多个国家和地区, 全球总雇员数超过 40 万。2008 年, IBM 的全球营业收入达到 1036 亿美元, 在美国共计注册 4186 项专利, 成为美国历史上首家在单一年度专利注册数量超过 4000 项的公司。

#### 3.1.1. IBM 的历史

IBM 的历史可以追溯到电子计算机发展前的几十年, 在电子计算机发展之前, 它制造穿孔卡片数据处理设备。其主要发展历史如表 3-1 所示:

表 3-1: IBM 发展历史大事件一览表

时间	IBM 历史大事件
1911	IBM 的前身为 CTR 公司, 在美国宾厄姆顿西几英里处的纽约恩迪科特注册。老沃森 (Thomas. J. Watson) 是 IBM 的创始人。
1924	CTR 公司改名为国际商用机器公司 (IBM)。
1951	IBM 开始决定开发商用电脑, 聘请冯·诺依曼担任公司的科学顾问。
1952	IBM 第一台存储程序计算机, 也是通常意义上的电脑, 它叫 IBM 701。
1957	IBM 设计出世界上第一个计算机硬盘 RAMAC 350, 直径 24 英寸、总容量 5 兆字节。IBM 开发出 FORTRAN 语言。
1964	IBM 主席小沃森亲自发布 System 360, 标志着第三代电脑正式登上历史舞台。
1967	IBM 推出世界上第一张软盘, 直径为 32 英寸。
1968	IBM 开发出世界上第一个数据库管理系统 IMS。
1969	IBM 允许客户分开购买它的软件和硬件, 从而建立了软件市场
1985	约翰·埃克斯接任 CEO。IBM 投资的科研项目催生了四位诺贝尔奖获得者。
1993	IBM 宣布 1992 会计年度亏损 49.7 亿美元, 这是当时在美国历史上最大的公司每年损失。因为这次损失, IBM 已发生重大变化的经营活动, 其重点将从硬件转向软件和服务。路易斯·郭士纳出任 CEO, 拯救危难中的蓝色巨人。
1994	自 1990 以来, 四年内 IBM 宣布第一次赢利。
1995	IBM 宣布巨资购并 Lotus 软件公司。
1997	IBM 的“深蓝” (Deep Blue) 计算机击败世界象棋大师卡斯帕罗夫。
2002	萨姆·帕米萨诺出任 CEO。IBM 通过收购的专业咨询服务公司普华永道。公司越来越把重点放在推动企业解决咨询、服务及软件。
2005	IBM 出售桌面电脑与笔记本电脑业务给联想集团, ThinkPad 和 ThinkCentre 品牌归联想集团所有。
2008	IBM 的全球营业收入达到 1036 亿美元, 创造了其历史上新的高峰, 其中服务的份额超过 60%。

作者自制。

### 3.1.2. IBM 在中国

IBM 与中国的业务关系源远流长。早在 1934 年, IBM 就为北京协和医院安装了第一台商用处理机。1979 年, 在中断联系近 30 年之后, IBM 伴随着中国的改革开放再次来到中国。同年在沈阳鼓风机厂安装了中华人民共和国成立后的第一台 IBM 中型计算机。

随着中国改革开放的不断深入, IBM 在华业务日益扩大。80 年代中后期, IBM 先后在北京、上海设立了办事处。1992 年 IBM 在北京正式宣布成立国际商业机器中国有限公司, 这是 IBM 在中国的独资企业。此举使 IBM 在实施其在中国战略中迈出了实质性的一步, 掀开了在华业务的新篇章。随后的 1993 年, IBM 中国有限公司又在广州和上海建立了分公司。到目前为止, IBM 在中国的办事机构进一步扩展至哈尔滨、沈阳、深圳、南京、杭州、成都、西安、武汉、福州、重庆、长沙、昆明、乌鲁木齐、济南、天津、郑州、合肥、南昌、南宁、宁波、石家庄、太原、苏州等 26 个城市, 从而进一步扩大了在华业务覆盖面。伴随着 IBM 在中国的发展, IBM 中国员工队伍不断壮大, 目前已接近 20000 人。除此之外, IBM 还成立了 10 家合资和独资公司, 分别负责制造、软件开发、服务和租赁的业务。

### 3.1.3. IBM 的企业文化

(1). IBM 公司的愿景, 是成为一家伟大的公司 (Great Company)。什么才算“伟大的公司”, 有以下标准:

- 顾客: 利用员工, 科技 and 知识去帮助顾客。
- 投资者: 成为投资者最可靠的衍生项目。
- 社会: 担当领导大众改善生活的角色。
- 员工: 让员工在影响世界的公司中独当一面。

(2) IBM 的核心价值观

成就客户: 尽心尽力的协助每位客户成功。

创新为要: 努力于重大的创新发明, 令公司和世界受惠。

诚心负责: 在所有关系中表现出重视互信和个人责任。

(3) IBM 的经营理念-随需应变。

2002 年 10 月, IBM 全球总裁帕米萨诺提出一个新的计划, 叫做“e-business on demand” (随需应变的电子商务)。“e-business on demand”这个新计划是对服务转型的延续和发展, 服务转型使得 IBM 自身成为“随需应变”的企业, 而“e-business on demand”则是在此基础上, 帮助更多企业建立“随需应变”的业务模式, 使它们与 IBM 一同进入“随需应变”时代。

IBM 是一家具有良好企业文化的公司。企业员工的忠诚度很高，有许多员工都为企业服务了很多年，相比较一般的 IT 企业而言，是非常少见而难能可贵的。而且，IBM 鼓励员工在公司内部自由转换岗位，公司在招聘职位的时候，会优先考虑公司内部员工的转移，这样可以充分发挥员工的潜力，让员工在自己感兴趣的岗位上为企业创造更多的价值。IBM 还不介意接纳曾经离开过公司的前员工，不会因为他们曾经因为一些个人的原因离开公司到其他公司发展，而把他们能够重返 IBM 看作对企业文化的再次认同回归，作者在公司就见过不少离开 IBM，到其他公司工作一段时间后又再次回到 IBM 的同事。甚至有些同事反复离开后，仍最终选择留在 IBM。公司的企业文化对这种情况也是不会有偏见的，非常的开明，包容。

### 3.2. IBM 最新业绩分析

2008 年，IBM 的全球营业收入达到 1036 亿美元，其中服务收入超过一半，而传统硬件产品收入只占不到五分之一。具体分析请参考以下图表：

表 3-2: IBM 公司 2007 年与 2008 年收入对比表

单位 (百万美元)	2007	2008	年增长率
STG(硬件)	21,317	19,287	-9.52%
SWG(软件)	19,982	22,089	10.54%
GTS (基础服务)	36,103	39,264	8.76%
GBS (咨询服务)	18,041	19,628	8.80%
IGF (金融服务)	2,502	2,559	2.28%
总计 (除其他收入)	97,945	102,827	4.98%

作者自制。数据来源：IBM 上市公司年度财务报告。

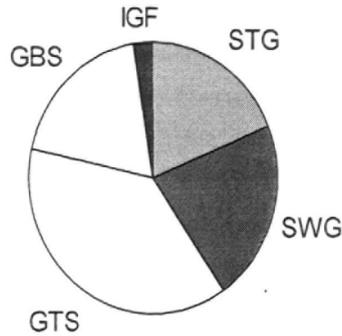


图 3-1: IBM 公司 2008 年收入分析图

作者自制。数据来源: IBM 上市公司年度财务报告。

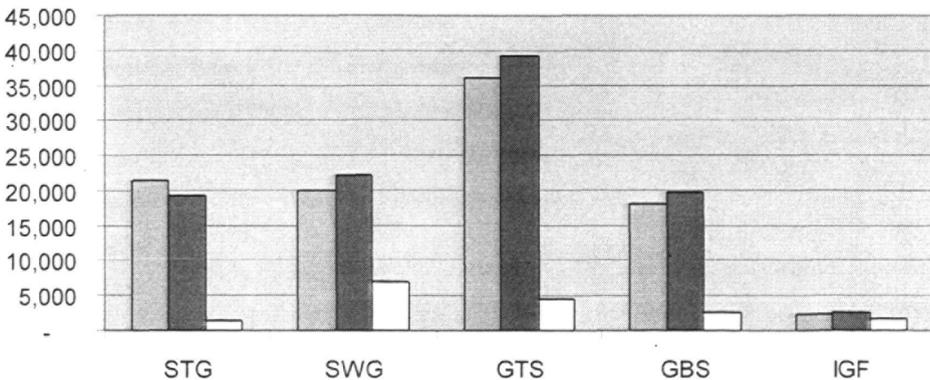


图 3-2: IBM 公司 2007 年与 2008 年收入对比分析图

作者自制。数据来源: IBM 上市公司年度财务报告。

由以上图表数据可见, IBM 的传统硬件产品的销售比例在不断下降, 而服务的销售比例却在不断的上升, 而且, 服务的销售比例已经接近 60%, 可见 IBM 已经从一家销售传统硬件产品的公司, 转型为一家以服务为主的公司。

### 3.3. IBM 传统产品的竞争分析

由 IBM 的历史简介可以看到, IBM 早期, 与国内目前的大多数 IT 企业一样, 是靠生产 IT 硬件产品起家的, 其早期主业是大型服务器以及 PC 产品。2005 年, IBM 出售其 PC 业务给联想公司, 目前, 其主要的传统产品是高端服务器。

下面，我们应用迈克尔·波特的市场竞争理论，分析一下目前 IBM 的传统优势产品，高端服务器市场的竞争状况，从而能够更加了解到 IBM 由产品为主转为服务为主的必要性。

### 3.3.1. IBM 传统硬件产品的五力模型

迈克尔·波特的市场竞争理论，识别出有五种因素决定了一个市场或细分市场的长期内在吸引力，分别是：同行业竞争者，潜在的新参加竞争者，替代产品，购买者和供应商。其模型被称为五力模型。

高端服务器市场，主要指专有系统服务器，例如 Unix 服务器，高端 NT 服务器等。IBM, HP, Sun 是现有产业内的竞争对手。三家企业均为老牌 IT 厂商，在 IT 行业积累了丰富的经验，都拥有自己具有自主知识产权的技术，产品与解决方案，并都拥有大批忠实的客户。他们在全世界范围内展开激烈竞争，主要争夺高端企业用户。

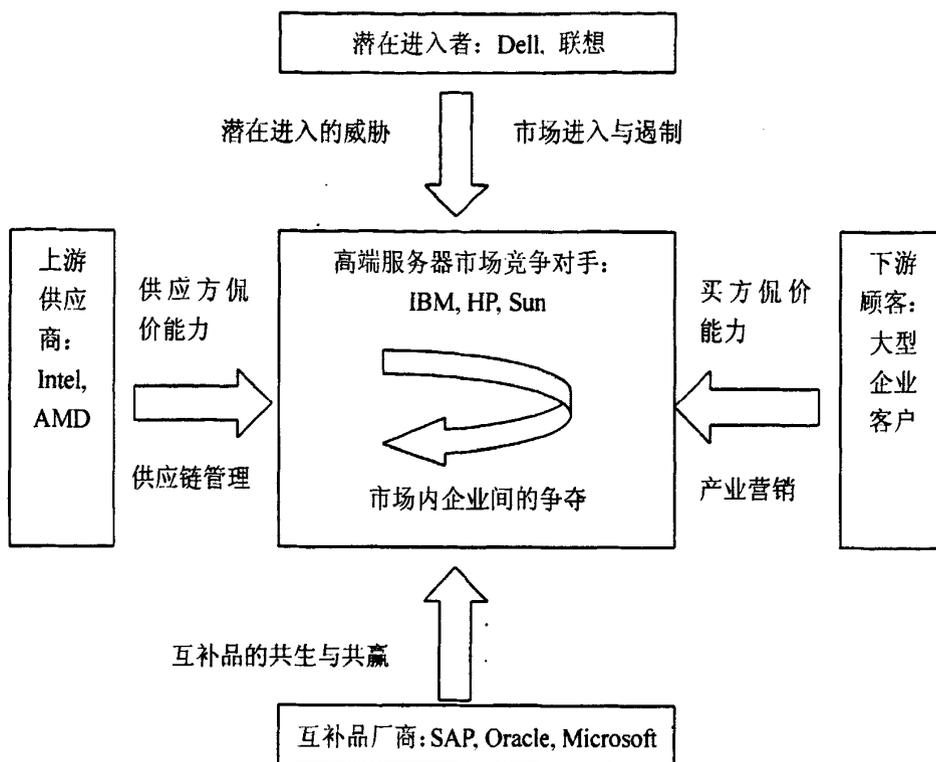
而 Dell, 联想对高端服务器市场而言，是潜在进入者。因为他们在客户端产品上，具有很强的实力，通过客户端产品以及低端服务器产品，他们在全球成功建立了供应链系统与销售网络，拥有了大量的客户，具备了很高的品牌知名度，并占据了整个 IT 市场中相当大的份额，具备了进入高端服务器市场的客户资源与资金实力。所以对高端服务器这个高技术，高利润的领域，他们是潜在的进入者，但需要更多的人才与技术。

而 SAP, Oracle, Microsoft 是企业级的高端应用软件互补品厂商。在 IT 行业中，软件与硬件是相辅相成，缺一不可的。没有高端的应用软件的来实现客户实际的业务需要，再好的硬件也无法发挥作用；反之，没有高端硬件强有力的性能与可靠性，就无法实现大型应用软件产品的功能。正因为软件与硬件是高度互补的产品，所以 SAP, Oracle, Microsoft 与 IBM, HP, Sun 这样的公司往往紧密配合，力争实现共赢。

Intel, AMD 是供应商。他们作为主流的芯片供应商，在 IT 领域发挥重要作用。就技术而言，摩尔定律直接影响着整个 IT 行业的发展；就价格来说，对 CPU 的议价能力，影响着一家公司的整体竞争力。

大型企业客户是买方。现代社会已经变成“地球村”，信息化早已成为全球企业的必需运作模式。跨国公司，大型企业更是如此，其复杂，大规模业务需要高端服务器来实现。旺盛的需求使得整个市场规模很大，但买方采用大规模，或集团采购方式不断提高议价能力，而激烈的市场竞争也使得行业的利润在不断下降，并催生新技术的开发。

其五力模型如图 3-3 所示：



作者自制

IBM 目前在高端服务器市场处于领先地位，技术先进，产品丰富，拥有大批忠实客户，但在竞争激烈的市场环境中，也面临着严峻的形势。

首先，在高端服务器市场竞争者越来越多，除了 HP, Sun 以外，像 Dell 这样的潜在进入者，也不断提升其现有服务器性能，向高端服务器市场发起冲击。其次，竞争者在规模与能力方面更为均衡，主要的竞争者 HP 在公司规模与技术能力方面也不断提高。同时，大型企业客户的议价能力越来越高，销价更为普遍，销售利润在不断下降。而高端服务器由于其技术含量高，在研发，技术支持，售后服务等方面的固定成本较高。所以，IBM 要在目前庞大的销售额基础上，获得更大的增长，并保持合理的利润，也是非常艰巨的任务。

### 3.3.2. 经济学理论分析

(1). 需求分析：大型企业客户数目相对比较稳定，而其对高端服务器的需求也保持一个比较稳定的增长态势。而高端服务器平均使用寿命较长（一般在 5 年以上），随着存量客户不断增加，增量用户日益减少，其市场饱和度在不断扩大。而高端服务器产品，由于其用于客户的关键应用，技术含量高，客户将其稳

定性, 可靠性, 使用性放在首位考虑, 而不是主要考虑价格, 所以其价格弹性较小。特别是作为 IBM 产品, 当其价格在某种程度上代表高质量时, 客户对价格的敏感度会较低。而且, IBM 作为历史最为悠久的 IT 厂商, 本身也拥有一大批用户, 这些用户一直使用 IBM 高端服务器, 如果转为其他品牌, 其面临的转移成本与风险都会很大, 所以他们在未来新的应用中, 也会比较倾向于继续使用 IBM 的产品。

(2). 供给分析: 高端服务器市场主要面向大型企业用户, 直接锁定高端用户群, 技术含量高, 利润丰厚, 所以是每家 IT 企业都非常希望进入的领域, 其竞争激烈, 供给量充足。导致产品价格不断下降。如图 3-4 所示:

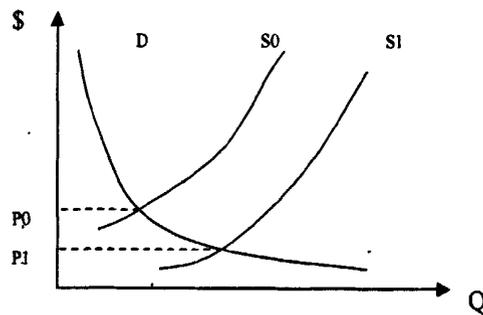


图 3-4: 高端服务器市场供求分析图

作者自制

(3). 成本分析: 要生产高端服务器, 其成本是很高的。就短期成本分析而言, 由于高端服务器是高科技产品, 其要求的生产环境, 设备, 管理费用等固定成本是很高的; 原材料等可变成本也是很高的。特别是 IBM 作为一个注重研发与品质的老牌 IT 厂商, 其固定成本及沉淀成本更高。就长期成本分析而言, 高端服务器具有规模经济性, 在一定范围内, 其单位成本随着产量的增加而不断下降; 还具有范围经济性, 可以利用高端服务器的生产和销售团队, 来生产和销售高端存储产品。

(4). 市场结构分析: 就高端服务器市场而言, 主要的厂商为 IBM, HP 和 Sun, 三家厂商都有比较显著的市场份额, 产品具有一定的差异化, 但随着互联网的发展, 行业内产品价格与质量信息逐渐透明化。另外, 这个市场的进入壁垒很高, 要求很强的技术实力与经济实力。所以目前高端服务器市场基本属于寡头垄断市场。

(5). 竞争分析: 由于高端服务器市场属于寡头垄断市场, 企业之间具有战略性互动作用, 一家企业在制定价格或产量政策时, 不得不考虑其他大企业的反应。IBM 经常采用纵向差异化战略, 即在产品的质量等级制造差异, 利用其技术领先的优势, 制造差异, 获取利润。

(6). 定价分析：就高端服务器而言，IBM 采用非线性定价，根据不同弹性的细分市场，实施价格歧视。例如按照客户规模分为国际客户，即全球采用 IBM 高端服务器产品，大批量采购，给予较多折扣；中小规模客户，仅在某些重要应用中采用高端服务器，小批量采购，给予正常折扣。

(7). 业务边界分析：由于高端服务器功能强大，客户主要将其用于自己的关键与核心应用，但随着科技的发展，目前中低端服务器的性能在不断的提高，直接冲击着高端服务器的市场。而且简单销售硬件及软件产品已经无法满足客户复杂系统的需要，面临强大的竞争，传统 IT 厂商纷纷扩大自己的咨询团队，为客户提供全面解决方案，传统 IT 业务边界正在逐渐向这咨询领域扩展。

### 3.3.3. 由产品转向服务的必要性

根据以上分析，我们可以看出尽管 IBM 在其传统优势项目：高端服务器领域，依然拥有着非常强的实力与优势，例如其品牌悠久，拥有大批忠实客户，质量可靠，性能卓越，市场推广能力很强等等；但也有很大的危机，例如其成本较高，随着市场竞争的加剧，产品同质化，以及客户议价能力的不断提高，其市场份额有不断被蚕食的可能。如何避免像 PC 那样，最初由 IBM 发展，壮大，成为世界第一品牌，但后来被竞争对手超越，最终被无奈剥离。我认为，只有坚持推动产业边界的扩大：积极打破传统的 IT 产业边界，利用自己在 IT 界悠久的历史，深厚的积淀，出色的人才，忠实的客户，大力发展咨询服务业务，将自己的硬件，软件产品统统打包在咨询服务中。坚持“IBM is Service.”的理念，将传统 IT 产品向未来更大概念上的 IT 服务推进，才能面对未来更加激烈的竞争。

## 3.4. IBM 由产品转向服务

回顾 IBM 的历史，90 年代之前，IBM 非常的成功，不断引领着 IT 行业的发展，连续多年被美国《幸福》杂志评为全美 500 家最大公司中最受好评的公司之一。但当历史跨进 90 年代后，IBM 的主要财源大型主机业务，由于个人电脑和工作站的功能越来越强大，致使得其需求量剧减，IBM 财务状况开始迅速恶化。从 1990 年到 1993 年连续亏损，亏损额达到 168 亿美元，创下美国企业史上第二高的亏损纪录；公司股票跌至每股 40 美元；IBM 的 PC 被挤出国际市场前景前三名，大型机产品大量积压，当时几乎已经没有人认为 IBM 还有挽救的可能性。1993 年 1 月，当时 IBM 的董事长埃克斯的向董事会递交了辞呈，IBM 面临空前的危机，转型势在必行。

### 3.4.1. IBM 的转型过程

1993 年 4 月 1 日，IBM 在纽约希尔顿饭店召开记者招待会，宣布由路易斯·郭士纳 (L. Gerstner) 接任董事长兼首席执行官。这是 IBM 董事会为挽救

败局实行的“跨行业拜帅”。郭士纳原任职于美国最大的 RJR 食品烟草公司，IBM 董事会认为只有启用这样的人才能革除 IBM 的陈规陋习，带领 IBM 走出困境。

郭士纳进行了全面的改革，半年之内裁员 4.5 万人，彻底颠覆旧的生产模式，下令停止了几乎所有的大型电脑生产线，取消不必要的规章制度，甚至下令取消穿着蓝色西装的限制。1994 年，IBM 获得了自 90 年代以来第一次赢利 30 亿美元。初步扭转亏损局面后，郭士纳把发展目标定位于互联网络。1995 年，郭士纳首次提出“以网络为中心的计算”（简称 NCC），他认为网络时代是 IBM 重新崛起的最好契机。1995 年 6 月 5 日，IBM 斥巨资 35 亿美元收购了莲花（Lotus）软件公司。由于莲花公司凭借 Notes 控制了 34% 以上的企业网络市场，IBM 公司收缴到 Notes，就以最短的时间，从最快的捷径突进网络。1995 年，IBM 营业额首次突破了 700 亿美元。郭士纳指出：“本行业一个最重要的事情，是每隔 10 年左右，你就有机会重新划分竞争领地。我们眼下就正处于重新划分的阶段，未来的赢家和输家都产生于此。”

2002 年 3 月，萨姆·帕米萨诺接替郭士纳，成为 IBM 首席执行官。帕米萨诺在 IBM 服务将近 30 年，几乎担任过 IBM 的所有不同职位，对 IBM 非常的了解。随着全球电脑及电脑配件销售日趋疲软，IBM 开始了战略重心转移工程，向客户提供各种科技服务和咨询帮助逐渐成为公司的主要利润增长点，而不再像从前那样依靠出售软硬件赚取利润。2002 年 6 月份，IBM 宣布向日立公司出售大部分硬盘驱动器业务。2002 年 7 月 30 日，IBM 宣布以 35 亿美元的现金和股票收购全球第一大会计师事务所普华永道旗下的咨询和技术服务子公司。此举为 IBM 赢得巨大利益：IBM 仅仅付出 35 亿美元的代价，就拥有了普华永道的优秀咨询资源，增加了 3000 名高素质咨询人员，还赢得了重要的客户资源。

2005 年，IBM 出售其个人电脑业务给联想公司；2006 年，出售打印机业务给理光公司，进一步剥离硬件业务，并且在随后的几年内，连续收购多家软件公司，为其服务业务提供如软件技术平台支持。2007 年，IBM 的服务业务对全年销售额贡献超过 50%，IBM 公司现任董事长帕米萨诺认为，这时 IBM 的转型才能说是成功的！目前无论在利润或规模上，IBM 的服务业务都已经超过硬件生产成为公司的龙头部门，其全球超过 40 万员工中也有一半以上属于服务部门。IBM 取得了服务转型的成功。

### 3.4.2. IBM 转型的原因分析

经过以上描述，我们不难发现，迫使 IBM 进行转型的原因至少有三点。

#### (1) 市场竞争变化。

进入 90 年代后，由于 IT 技术的进步，个人电脑和工作站的功能越来越强大，在传统也硬件领域，大量原来只能依靠大型主机才能完成的工作，现在都可以由

个人电脑和 workstation 代替了，这样就导致了 IBM 的主要财源大型主机业务遭到严重打击，需求量剧减。而个人电脑以及 workstation 又不是 IBM 的强势产品，在这个领域 IBM 并不是市场的领导者。这样，由于 IT 技术的发展，导致原有产品竞争边界的打破，IBM 原有的强势产品不能在继续领先，所以必须变革。

### (2) 顾客需求变化。

随着经济的不断发展，顾客的业务也越来越复杂，原先简单的业务可以由简单的 IT 系统来对应，而如今越来越复杂的业务也需要越来越复杂的 IT 系统来满足。而复杂的 IT 系统的重点就不再是基础的硬件或者软件了。顾客往往需要厂商可以更加了解自己的业务，结合厂商在业界的先进经验，提供全面解决方案。所以，此时 IT 服务变得越来越重要，顾客的需求变化需要厂商提供更多的服务。IBM 的管理者较早的意识到了这点，而且凭借 IBM 多年来在业界的良好声誉，众多的长期合作的顾客，以及深厚的 IT 技术及经验，IBM 可以比其他竞争对手更好的提供 IT 服务。

### (3) 企业定位变化。

市场在不断的变化，顾客的需求也在不断的变化，企业究竟应该怎么办？这时企业领导者在不停思考的问题。像 IBM 这样的老牌公司，作为 IT 的领导者，它拥有非常丰富的产品线，可以服务几乎各种顾客，但作为一个清醒的管理者，他必须明确，一个可以持续成功的企业，必须有明确的定位。IBM 的管理者对于 IBM 的定位即：IBM is services! IBM 即是服务！而它服务的主要顾客就是企业级顾客（指规模顾客，包括企业，政府，银行等，相对于个人消费者而言）。IBM 将企业定位于为企业级顾客提供服务。企业定位的变化直接导致 IBM 的变革。

经过多年的实践与摸索，IBM 终于成功的进行了服务转型，走上了服务营销之路，IBM 还将继续在这条路上不断的前进和探索。那么具体来看 IBM 的服务营销究竟在哪些方面做的比较好，在哪些地方对国内 IT 企业有些启示和借鉴作用呢？本文将从顾客管理和 service innovation 这两个角度继续作分析。

## 第四章 IBM 的顾客管理

正如前面提到的 IBM 的历史可以看出,经过长时间的实践与发展,目前 IBM 选择服务作为其未来重点发展的方向,同时其目标顾客定位于企业级顾客。而服务企业市场营销的内涵和外延都远比有形产品复杂,我们需要花更多的时间去研究它。在这里,我们首先必须树立以顾客为中心的服务战略观,这意味着将服务视为与顾客保持长期关系的战略性要素。因为,经过多年的实践,我们已经意识到,不管是产品还是服务,要想仅仅依靠技术优势来长期保持竞争优势是相当困难的。由前面 IT 行业的历史可以看出,即使是像 IBM 这样的技术领先型公司,也不可能一直引领技术潮流,无法依靠技术优势来获取长期的竞争优势。真正能够给企业带来竞争优势的就是服务。服务对于我们发展与顾客的长期关系具有重要的意义。而且,服务营销要以顾客为中心,在这里,我们主要讨论顾客管理。之前,先介绍一些服务营销的基本理论。

### 4.1. 顾客管理的基本理论与意义

首先,我们看一下对服务的定义:服务是一方向另一方提供的经济活动,通常通过限时的表演过程,给接收者,物体或买方所负责的其他对象带来所需要的结果。顾客希望从员工的劳动或专业技能,企业的设备,网络,系统或器材中获得价值,但通常他们并不拥有对任何实体要素的所有权。

克里斯琴·格伦罗斯(Christian Gronroos)认为,服务营销职能的范围要比传统营销部门所做的工作大得多,它需要营销者与负责运营管理和人力资源管理的经理们紧密合作。

我们再区分一下有形产品与服务产品之间的基本差异。

- 顾客并不获得对服务的所有权
- 无形要素主导价值创造
- 顾客可能参与生产过程
- 其他人员可能形成产品的一部分
- 运营投入与产出的可变性
- 对服务的评价较困难
- 服务产品易消逝,不能存储
- 分销渠道形式多样

这九条基本差异,可以帮助我们区分服务产品的营销与有形产品的营销。

接下来,我们观察一下服务的购买过程。当一个顾客购买一项服务时,他常常要经历一个复杂的购买过程。这个过程分为三个阶段,分别是购买前阶段,服务接触阶段和购买后阶段。每个阶段都包括两个以上的步骤。具体见图 4-1:

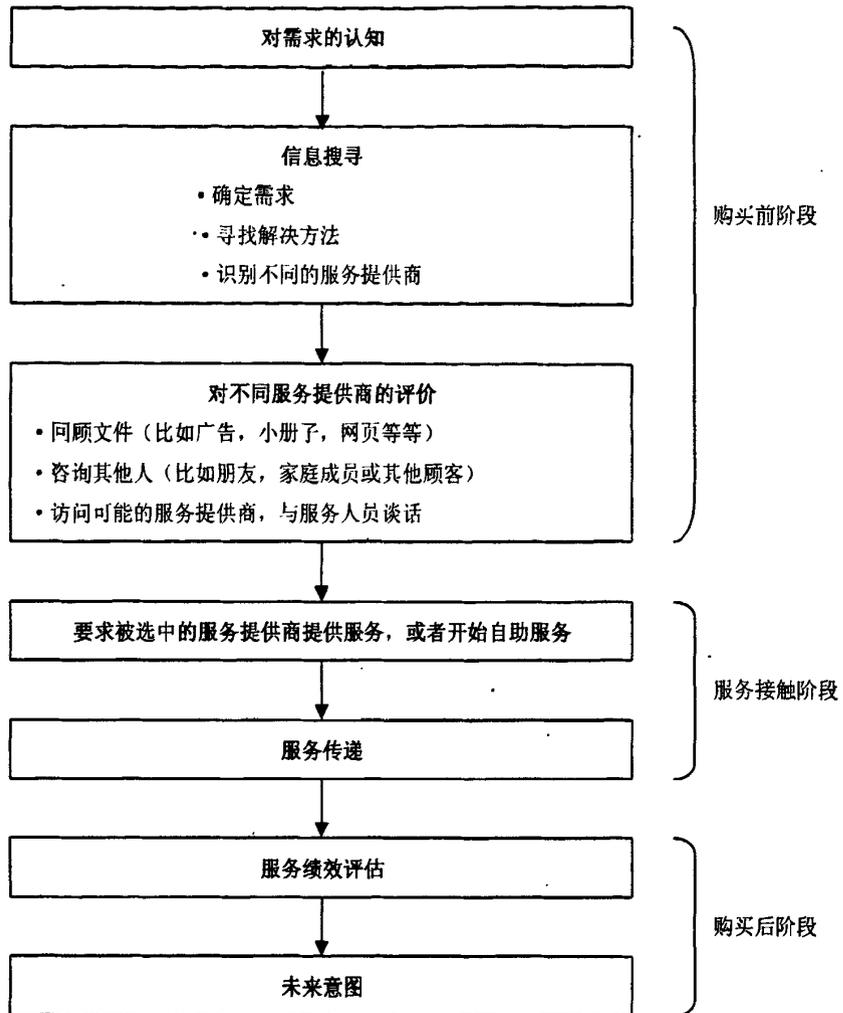


图 4-1: 服务的购买过程

来源：克里斯托弗·洛夫洛克，约亨·沃茨 著，郭贤达，陆雄文，范秀成 主译，《服务营销》（亚洲版·第2版），中国人民大学出版社，2007年8月。

由以上图表可以看出，顾客在购买一项服务的时候，会考虑许多因素，而且在购买前，购买中，购买后都会持续不断的对服务提供商进行不断的评价。所以，我们需要在服务全程进行顾客管理。

在服务过程开始之前，服务企业无法知道顾客确切的需求与期望，并且，企业需要根据顾客不同的需求来调配服务资源。与有形产品营销相比，服务营销最重要的变化是原来事先生产好的产品不存在了，在服务消费过程中，有形产品所具有的可以直接展示给顾客的特性都没有了，只有服务概念，还有那些为使

服务过程顺利而提前准备的一些有形或无形的东西。根据菲利普·科特勒的营销三角形分析工具，我们对服务营销的顾客管理进行分析，三角形的三条边分别代表做出承诺，遵守承诺和实现承诺。如图 4-2 所示：

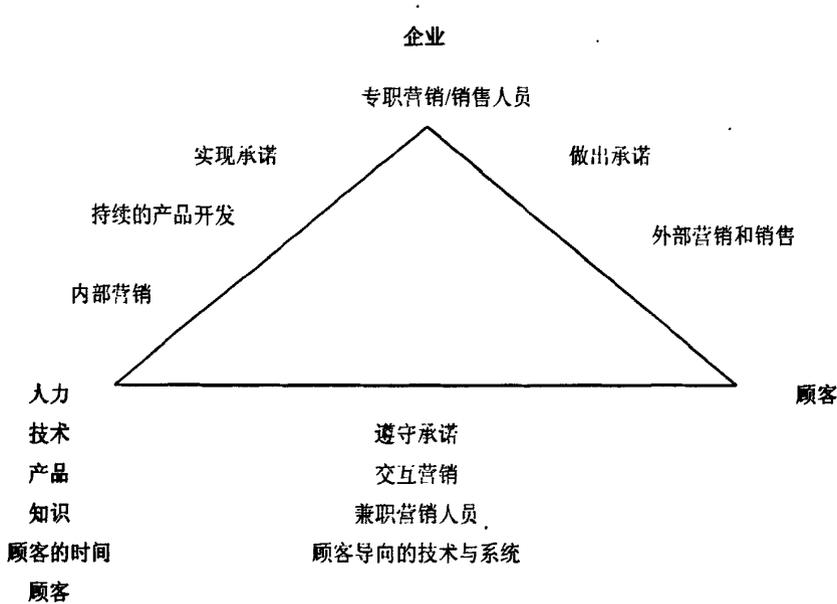


图 4-2：服务营销三角形

来源：Gronroos, C. Relationship marketing logic. *Asia-Australia Marketing Journal*, 1996, 4(1):10.

由上图可以看出，顾客的时间以及顾客本身，都是企业资源的一部分。企业对顾客的时间管理，也可以成为价值形成的要素。顾客对于服务结果的最终形成和服务的及时性，都有着积极的影响。而且也会对他们自己感知服务质量的形成起到至关重要的作用。所以服务营销中，我们要对顾客进行重点的研究。

那么，研究顾客管理可以为企业带来什么样的好处呢？1994 年，由詹姆斯·赫斯克特等五位哈佛商学院教授组成的服务管理课题组，提出了“服务利润链”模型。这项历经多年，跟踪了上千家服务企业的研究，试图从理论上揭示服务企业的利润是由什么决定的。

简单讲，服务利润链告诉我们，利润是由顾客的忠诚度决定的，忠诚的顾客给企业带来超常的利润空间；而顾客忠诚度又是由顾客满意度取得的，企业提供服务的价值决定了顾客满意度；最后，企业内部的员工的满意度和忠诚度决定了服务价值。具体见图 4-3：

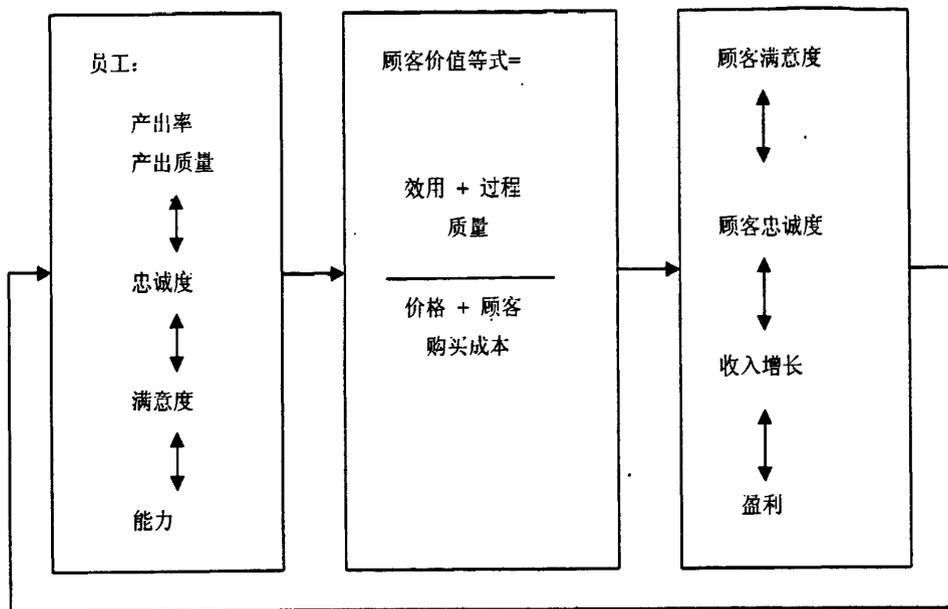


图 4-3: 服务利润链的要素

来源: (美) 詹姆斯·赫斯克特, 厄尔·萨塞, 伦纳德·施莱辛格 著, 牛海鹏 等译, 《服务利润链》, 华夏出版社, 2001 年 1 月

由上图可以看出, 顾客价值等式是服务利润链的中心, 而企业收入增长, 盈利与顾客满意度, 顾客忠诚度相互关联。所以, 可见研究顾客管理是非常重要的。

下面, 我们具体看一看 IBM 是如何进行顾客管理的。

## 4.2. IBM 的顾客分类

### 4.2.1. IBM 的矩阵式顾客管理模式

IBM 公司按照其所服务的顾客的行业特点以及企业规模, 将其企业级顾客分为六类:

- (1) 金融类顾客
- (2) 政府类顾客
- (3) 电信类顾客
- (4) 大型制造业顾客
- (5) 大型物流业及零售业顾客
- (6) 中小型顾客

针对每种顾客都有一个独立的顾客关系团队负责提供顾客关系的维护与 IBM 整体服务的提供。同时, IBM 的四个主要产品部门:

- (1) 硬件产品部 (STG: System Technology Group)

- (2) .软件产品部 (SWG: Soft Ware Group)
- (3) .基础服务部 (GTS: Global Technology Service)
- (4) .咨询服务部 (GBS: Global Business Service)

也都根据其顾客的划分, 将其产品销售人员按照六大顾客群划分职责。从而形成矩阵式顾客管理模式。如图 4-4:

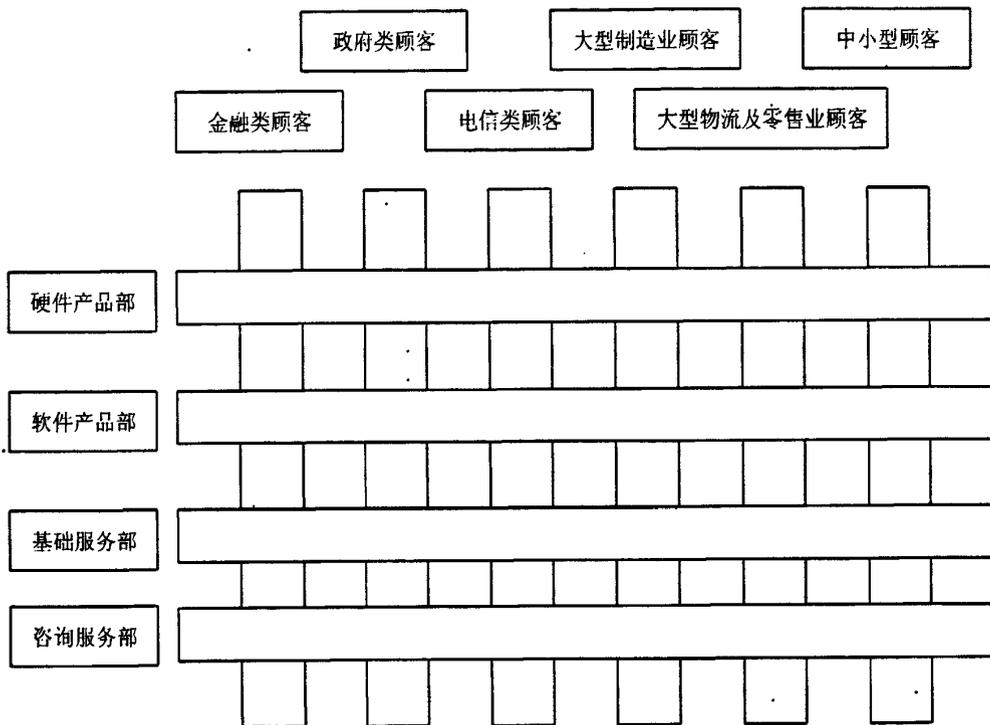


图 4-4: IBM 的矩阵式顾客管理模式

作者自制。

顾客关系团队与产品团队在组织关系上相互独立, 但在一个行政区域内, 服从区域经理的统一管理。在对同一个顾客的服务上, 两个团队分工不同, 但相互协作。顾客关系团队作为 IBM 与顾客的统一接口, 负责顾客关系的发展与维护, 产品团队侧重于产品与解决方案的提供, 同时在技术上对顾客提供支持。顾客关系团队的客户经理会根据顾客的不同需求, 组织相关的产品团队的同事向顾客提供服务; 而同时, 产品团队的同事也通过与顾客的直接接触, 除了了解与本类产品相关的顾客需求外, 也会将顾客对其他产品的需求信息, 通过顾客关系团队的客户经理这一角色, 传递给其他产品团队的同事。

而当一个顾客有问题, 需求或意见, 建议, 需要联系 IBM 的时候, 会首先找到客户经理, 由客户经理根据顾客的实际情况, 在公司内部寻找相应的资源提

供支持，而当资源不足，或发生冲突的情况下，也有客户经理负责协调解决。

IBM 四大类产品的营销模式分别不同，下面，我们就具体讨论一下 IBM 的咨询服务类产品的服务营销。因为咨询服务是 IBM 转型为服务后最重要的一类服务，也是增长最快，最为重点发展的一类服务。

咨询服务作为大的服务产品概念的一种，其设计，生产，销售以及消费的周期中，顾客都大量的参与其中。而这种顾客与服务提供者的接触与互动，会直接影响服务质量，顾客满意度，以及顾客忠诚度。这也使得在咨询服务中的顾客管理变得特别的重要！

#### 4.2.2. 顾客是 IBM 咨询服务过程的参与者

一般来说，影响顾客参与水平的服务生产过程及方式的因素有三方面，一是服务的标准化程度，二是服务的自动化程度，三是服务企业的特征。

##### (1) 服务的标准化程度

一般来说，顾客参与服务生产的程度与服务的标准化程度负相关。服务的标准化程度越高，顾客参与服务生产的水平就越低；服务的标准化程度越低，顾客参与服务生产的水平就越高。

IBM 所提供的咨询服务产品，属于标准化程度比较低的服务产品，虽然每种服务产品有其标准化的流程与模版，但针对具体顾客的实际情况与具体需求，还是要做出许多有针对性的策略，以及个性化的定制开发，才能够真正满足顾客的需求。所以，要求顾客参与的水平也比较高。

##### (2) 服务的自动化程度

顾客参与服务生产的程度与服务的自动化程度呈正相关关系。服务自动化就是服务企业向顾客提供有助于完成服务的设备和工具，是顾客能够自主和自助的实施服务。而顾客的自主，自助服务就意味着顾客的参与，因此，服务的自动化程度越高，顾客参与服务生产的程度越高。

IBM 的咨询服务大部分要通过 IT 系统来得以实施和落地，而 IT 系统是高度自动化的，在一个具体的咨询服务项目中，顾客除了利用 IBM 自己的咨询顾问外，还往往主要依靠自己的相关员工来配合项目的进行，大部分的开发工作也会在咨询顾问的指导下，由顾客自己开发，这样，既可以节约成本，也可以使顾客更好的了解和掌握新的系统与流程。所以，高的服务自动化程度，决定高的顾客参与度。

##### (3) 服务企业的特征

洛夫洛克 (Lovelock) 根据人员，设备（包括场地）以及人员与设备的组合在服务生产过程中发挥作用的大小或在服务生产过程中需要程度，对服务企业进行了分类，并且认为服务企业的不同特征影响了顾客的不同参与水平。由于服务

企业的特征不同，顾客在服务生产过程中的参与程度可以划分为高度参与，中度参与和低度参与，见图 4-5：

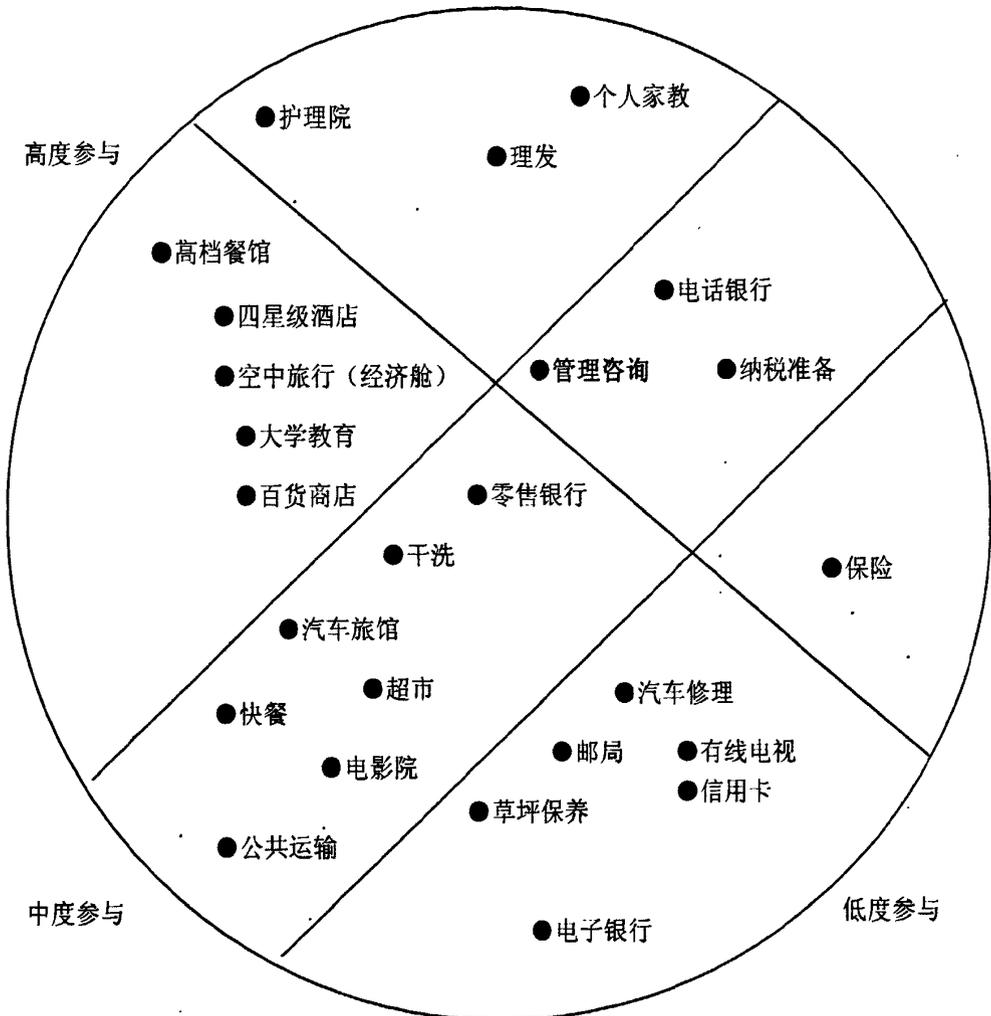


图 4-5: 基于企业特征的不同顾客的参与程度

资料来源: Lovelock, C.H., Marketing Service, 3rd Edition, Prentice Hall, 1996.

顾客高度参与是指顾客亲临服务现场，并且在服务产品的生产和传递过程中积极主动配合服务企业以及服务提供人员的工作。由上图可见，IBM 的咨询服务属于顾客高度参与的，因为在提供咨询服务的过程中，顾客必须与咨询顾问紧密配合，积极主动地与咨询顾问互动，并且协助将咨询顾问的知识与经验与企业的实际情况结合起来，才有可能使项目成功。

所以，由以上三点分析可见，IBM 的咨询服务需要顾客的高度参与，没有顾客的积极参与和良好的配合，其服务产品是很能成功的。

### 4.2.3. 顾客行为直接影响 IBM 咨询服务的质量

大量的研究结果以及营销实践表明,服务结果和服务过程都会对顾客满意或顾客感知质量产生影响。在整个服务产品生产和传递过程中,接受服务的顾客的态度,行为,服务提供人员的态度,行为,以及其他人员的态度,行为必然会影响功能质量,进而影响服务的整体质量。

#### (1) 顾客行为的有效性是服务质量的保证条件

顾客在服务生产和传递过程中的态度和行为是否恰当或积极与否,会直接影响感知服务质量及顾客满意度。顾客的有效行为是保证服务质量和满意度的必要条件。特别是在顾客参与度高服务行业尤为明显。

IBM 的咨询服务非常依赖顾客的配合。因为咨询服务本身是把咨询顾问的知识与经验,和顾客的问题与期待结合起来,寻求一种最适合顾客的解决方案。所以,顾客在与咨询顾问的交流和互动中的态度,是否积极配合,将极大地影响服务的质量和结果。如果顾客积极配合,帮助咨询顾问更好的了解企业所面临的问题与挑战,就有可能帮助咨询顾问更好的找到解决企业问题的方法,从而得到更好的服务效果和顾客满意度。

#### (2) 影响顾客行为有效性的因素

从顾客角度看,影响顾客行为有效性的因素主要有接受服务的顾客素质以及顾客的参与兴趣。首先,顾客的自身的素质,包括人品,知识和能力都会影响其行为的有效性。其次,顾客参与服务生产的兴趣越大,积极性越高,其行为就越可能有效。

IBM 的咨询服务,在很多时候都被称为“一把手工程”。因为,除了项目本身对企业至关重要,要求企业主要领导人参与外,其参与人自身也必须具备相应的素质,职位,能力等条件,这样才能使得咨询顾问的沟通更有效,才更可能使项目成功。其次,在咨询服务项目中,IBM 要求项目经理必须定期向顾客汇报项目进展的状况,甚至定期编写项目汇报通讯,这样可以使顾客看到项目的进步,从而更有信心,更有兴趣的积极投入到项目中去,从而带来更好的服务效果。

## 4.3. IBM 的顾客选择

一个企业要想获得生存和发展,都必须依赖顾客的忠诚。顾客的忠诚源于顾客满意,而顾客满意则很大程度上源于对顾客与服务企业之间互动的有效管理,并使顾客在于服务企业或服务人员接触中以及所获得的服务结果中,感到获得了价值。我们需要根据顾客的感知价值对顾客进行分类,从而选择合适的顾客。特别是像 IBM 这样的大公司,其顾客群分布广泛,数量庞大,必须对其进行有效的分类与选择,而咨询服务本身就与顾客的行业,分类,规模有很大的关系,

所以，顾客选择对于 IBM 的咨询服务具有重要的意义。

### 4.3.1. 顾客满意与顾客忠诚的关系

顾客忠诚的基础在于顾客满意。高度满意或非常喜悦的顾客将更容易成为一个公司的倡导者，巩固他们与服务提供商的关系。反之，不满意将迫使顾客离开，而且也是他们更换服务提供商的关键因素。如图 4-6 所示。

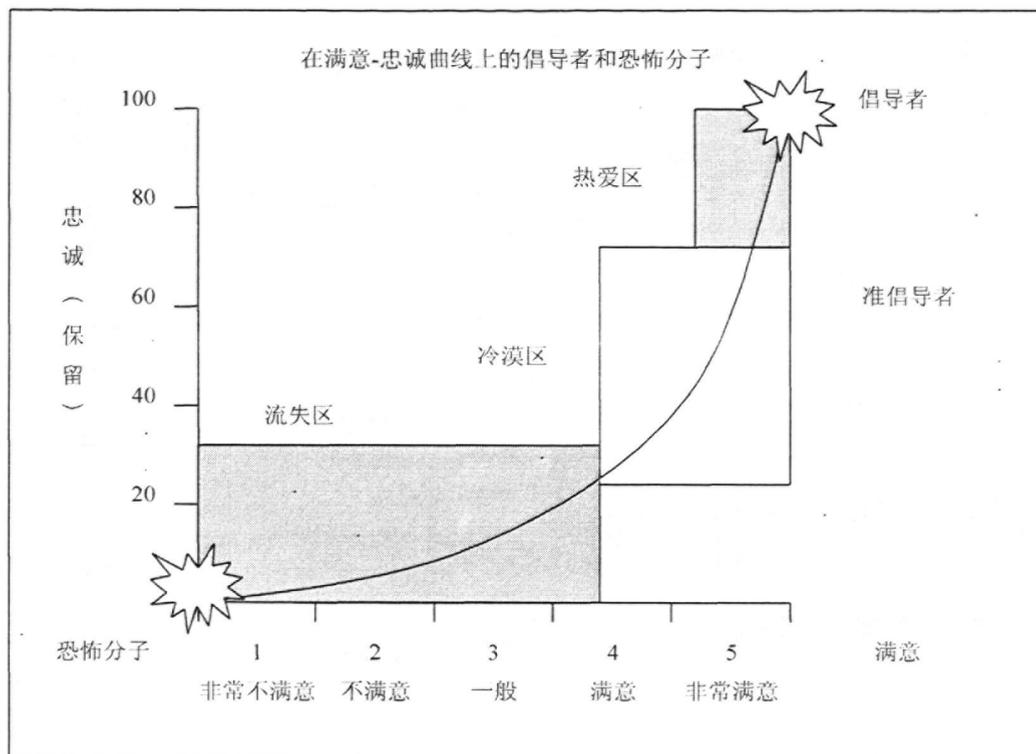


图 4-6: 顾客满意/忠诚关系

来源: Adapted from Thomas O.Jones and W.Earl Sasser, Jr., "Why Satisfied Customers Defect," Harvard Business Review (November-December 1995): 91. Reprinted by permission of Harvard Business School.

上图将满意/忠诚关系分为三个主要的区域。首先是满意度较低的顾客流失区，在这一区域，顾客将转换供应商，极端不满意的顾客将转变为“恐怖分子”，对服务提供商进行负面攻击。其次是冷漠区，如果顾客找到一个更好的选择，将更换供应商。最后是满意度较高的热爱区，顾客保持较高的忠诚度，这些顾客将公开称赞公司，并且向他人推荐，被称为“倡导者”。我们需要研究如何做好顾客管理，多创造“倡导者”，避免“恐怖分子”的出现。

### 4.3.2. 顾客感知价值分析

许多研究表明顾客的价值观念具有多样性, 顾客价值的形成具有极强的主观色彩和习惯特征。但一般来说, 顾客可以从四个角度确定是否得到了价值。

- (1) .低廉的价格
- (2) .对产品和服务的需求
- (3) .价格与质量的比较
- (4) .付出与所得的比较

不同的顾客判断其获得价值时, 会采用不同的标准。而对于服务业而言, 价格便宜往往不是顾客最重要关注的标准。顾客还非常关注消费的整个过程是否便利, 安全, 与服务企业或服务人员的关系是否融洽等心理因素。

有效的顾客管理必须依赖于服务企业和服务人员对顾客价值的正确认识, 只有了解顾客真正的需要, 判断顾客价值所在, 有效的区别不同价值观念的顾客, 服务企业和服务人员才能向顾客提供更高质量的服务, 创造和提升顾客价值与顾客满意度。

IBM 的咨询服务非常重视顾客对于自己是否获得价值的判断。因为, 咨询服务本身是非常有赖于服务企业与服务人员自身的声誉与素质的, 这种声誉与素质不仅仅体现于顾客从各种渠道获得的宣传信息, 而且将通过服务过程中, 咨询顾问与顾客的直接接触让顾客感知到。所以, 只有正确的理解顾客的感知价值, 企业才能为顾客创造真正价值。

### 4.3.3. 基于感知价值的顾客分类

基于以上顾客感知价值观念, 我们可以把顾客分为三种类型:

#### (1) .内在价值型顾客

对于内在价值型顾客而言, 价值是服务产品本身所固有的。顾客主要或只注重服务价值中的成本因素。一般来说, 顾客对服务产品有很深的了解, 知道如何使用以及使用后的效果。在这种情况下, 顾客将服务产品视为可以被竞争服务轻易取代的同质产品。所以, 顾客主要要求价格便宜, 或者获取方便。

内在价值型顾客认为, 所有价值都是服务所固有的, 服务企业或服务人员不能增加任何价值。一般来说, 典型的内在价值型顾客是由于服务特征所决定的参与水平低的顾客群体。这类顾客一般为个人消费者, 借助于目前高度的市场竞争, 以及互联网, 信息技术的高度普及, 他们可以比较容易的获取一些相关知识与信息, 来获得自己所需要的服务, 从而降低了服务企业与服务人员的必要性。

前面曾经分析过, IBM 的咨询服务属于顾客参与度高的服务。其服务企业与服务人员是具有很高的附加价值的。很明显, 内在价值型顾客不是 IBM 咨询服务的目标顾客。

## (2) 外在价值型顾客

外在价值型顾客主要或只关注服务产品中所没有的利益，如富有人情味关怀，更多的技术支持，提高顾客解决问题的能力等。外在价值型顾客认为，价值不是服务产品本身所固有的，而是存在于如何使用和消费过程中的。外在价值型顾客对于服务产品方案和应用感兴趣，相信服务组织和服务提供人员能为他们创造新价值，同时，他们也愿意为此支付额外的费用。因此，外在价值型顾客会与服务企业和服务提供人员主动合作，积极配合，愿意投入一定的时间，精力和费用，以获得理想的结果。

在接受服务前，外在价值型顾客会力争清楚地向服务人员阐述自己的期望和需求，以确保服务企业与人员真正了解他们的需要；而如果服务企业与服务人员在没有全面了解顾客的需求前，就过早的向外在价值型顾客推销其服务产品或解决方案，就会很容易遭到外在价值型顾客的拒绝。

外在价值型顾客是 IBM 咨询服务所需要的顾客。因为咨询服务就是提供给客户解决问题的方案，而要解决顾客的问题，其前提是要真正了解顾客的问题，这就需要顾客的全面配合，积极参与，这样，才能真正做到对症下药。所以，实施咨询服务的第一步就是全面，详细的了解顾客的需求，而根据咨询顾问的知识与经验提出解决方案，是第二步的内容。

## (3) 关系价值型顾客

关系价值型顾客期望与服务企业或服务人员之间建立，保持一种长期的，紧密地关系。他们期望得到的价值远远超过服务企业或服务人员的服务与建议，他们所购买的是服务企业所具有的全部价值创造能力。或者说，关系价值型顾客想利用服务供应商的核心竞争力。

对关系价值型顾客而言，其与服务企业或服务人员之间长期价值关系中，有时很难区别谁是买方，谁是卖方，地位平等的双方之间存在着更多层次的关系。顾客与服务提供商共同工作以创造超常水平的价值，而这种价值不可能由单独一方创造出来。

IBM 的咨询服务期望与顾客达到这样一种关系。而且，在 IBM 长期的积累中，也的确缔造了许多这样的关系价值型顾客。这类顾客往往与 IBM 有着巨大的生意往来，不仅仅限于产品与服务的购买，而且双方往往在战略层面互相配合，结合为战略合作伙伴关系。对于关系价值型客户，IBM 的咨询服务会在经营的各个领域与顾客展开全面长期的合作，从而，使进行合作的双方都可以借助于对方的竞争优势来增加自己的竞争力。毫无疑问，关系型顾客是 IBM 咨询服务最期望的一种顾客，它需要双方长期，大量的接触与投入，这种合作关系，也是最紧密地，可以给顾客和企业都带来巨大的价值。

#### 4.3.4. 选择合适的顾客

为了更有效的做到管理顾客，首先必须找到并获得合适的顾客。而所谓合适的顾客，并不一定是最容易吸引的，或者是在短期内最有利可图的，而应是那些有可能与企业建立长期关系的顾客。从企业角度看，合适的顾客，服务企业或服务人员能够与之以诚相待，并以此赢得顾客的忠诚，同时在今后保持长期关系，企业不断的为这些顾客提供服务，维持满意；而这些顾客也能够为企业提供稳定的收入，以次来补偿企业的先期投入并为企业创造利润。一般来说，合适的顾客具有以下特征：

- (1) .为人可靠，诚实的顾客。
- (2) .倾向于建立稳定而长期的业务关系的顾客。
- (3) .购买较多，信誉好的顾客。
- (4) .对服务企业或服务人员有特殊偏好的顾客。

服务企业或服务人员应该注意吸引具备上述特征的顾客，并与他们建立长久的关系。在企业经营中，获得合适的顾客越多，企业生存和发展机遇就越大。合适顾客持续增加，就会加大服务企业的收入并导致利润的提升，企业组织就有能力将一部分利润回报给顾客，提升顾客所获得的价值，进一步强化顾客与服务企业或服务人员保持关系的动机。而为了获得合适的顾客，服务企业应该首先了解不同顾客在与服务企业或服务人员建立，保持关系方面所存在不同的态度倾向。

前面提到，IBM 通过将顾客按照行业来划分为六大类，就是根据上述观点来选择合适顾客的。因为，同行业的顾客，其所处的环境，自身的业务都有一定的相似性，所以在对服务企业和服务人员的要求上，也具有一定的相似性，这样的顾客划分，有利于更好的为顾客提供更为专业的服务，也有利于提高服务组织的工作效率。

我们在考虑选择和吸引合适顾客的同时，也同时考虑如何过滤掉不合适的顾客。因为任何企业都不可能满足所有顾客的需求，同时企业的资源也是有限的，如何利用有限的资源，为服务企业创造最大的价值，要求我们必须了解哪些顾客合适，哪些顾客不合适。

对于 IBM 的咨询服务而言，过滤掉不合适的客户，留下来合适的客户是非常关键的。因为咨询服务需要大量的前期投入，在真正与顾客签订合同，提供服务之前，服务企业需要投入大量的时间，人力，来了解客户的需求，提出自己的初步方案，与顾客各个级别的领导沟通，直至最后大家认可 IBM 的能力与方案，大家达成共识。如果，对顾客不加甄别，对所有顾客都投入巨大的资源，而得不到回报时，服务企业就将面临巨大的成本压力，最后连合适的顾客也服务不好，将导致严重的后果。

IBM 所采取的方法是首先由客户经理鉴别, 当一个顾客提出一个需求时, 客户经理会根据其对行业知识的了解, 初步鉴别顾客的需求真伪, 大小, 时间等。当判断需求的确存在, 并且 IBM 有可能的存在解决方案的时候, 客户经理或联络咨询服务部门, 而咨询服务部门在正式投入资源之前, 会首先派出咨询服务合伙人, 由其协助客户经理进行再次甄别, 咨询服务合伙人要求具备更专业的行业知识与经验, 他们会根据 IBM 公司的方法论, 与顾客进行更为深入的沟通, 除了鉴别客户是否真的需求, 以及 IBM 是否有解决方案外, 还比较具体的了解了顾客的需求, 为下一步咨询顾问针对客户需求制作解决方案, 奠定了基础。在这个过程中, 基本可以保证不合适的顾客被甄别出, 避免公司的资源浪费。同时, 针对合适的顾客, 公司可以集中优势资源, 为客户提供更好的服务。但即使是遇到合适顾客, 也不代表生意一定会成功, 因为, 还有许多竞争对手, 我们需要研究的更多一些。

#### 4.4. IBM 的服务接触管理

由于服务具有与有形产品不同的特征, 即服务结果的无形性, 以及生产与消费的同时性, 顾客所感知的价值和满意不仅仅体现在他们获得的服务结果方面, 更主要体现在与企业组织和服务提供人员的服务接触过程中, 所以, 非常有必要进行服务接触管理。

##### 4.4.1. 服务接触的定义

服务接触是指顾客与服务提供人员之间的互动。服务接触包括顾客在服务消费过程中发生的所有接触, 如人员, 布局, 设计, 设施等顾客可感知的服务要素。由于服务企业的性质不同, 顾客与服务企业或服务人员的服务接触机会也不同。但无论服务接触的多少, 任何一次不愉快的接触都可能导致顾客整体感知质量的下降。一些研究结果表明, 在顾客服务接触过程中, 最先几个服务环节尤为重要, 因为最先几个服务环节中任何一次的不满意接触都可能导致顾客对随后的各次接触的否定。

IBM 的咨询服务也是如此, 在与顾客最先接触的服务人员中, 包括客户经理, 以及咨询服务合伙人都需要非常注意与顾客的接触, 相对于专业技术水平而言, 具备较高的素质与沟通水平可能更为重要。根据作者的实际经验, 当顾客在最初表达其问题给客户经理时, 顾客是抱着真诚的态度, 希望得到客户经理帮助的。如果, 客户经理不能获得顾客信任, 或者不能很好的与顾客沟通, 没有真正了解到顾客的想法, 即使随后公司有很好的解决方案, 可能顾客也不再愿意继续谈下去了, 而转去找竞争对手。反之, 如果, 客户经理可以很好的与顾客沟通, 得到了顾客信任, 那么顾客就会给客户经理时间去协调相关资源, 并耐心等待。

当客户经理找到咨询服务合伙人，帮助其一同鉴别顾客需求，以及公司是否有能力解决顾客问题的时候，顾客会从更为专业的角度与咨询服务合伙人交流。这时，要求咨询服务合伙人必须兼具深厚的专业知识和良好的沟通技巧，如果他可以与顾客很好的沟通，并且带给顾客强烈的信心，那么，顾客就非常有信心继续下去，并且可能会安排顾客的更高层领导进入，这时，项目就可以说具备了成功的基础了。反之，如果咨询服务合伙人没有能够与顾客良好互动，或者没有给到顾客解决问题的信心，顾客就会犹豫不决，甚至干脆中止合作，转向竞争对手。

可见服务接触可以带给顾客直接的影响与感觉，顾客通过一系列服务环节的接触过程对企业整体服务质量形成第一印象，而且以后的每次接触都会影响顾客的满意度和再次购买或使用服务产品的意向。因此，从企业角度看，每次服务接触都是企业或员工为顾客提供卓越价值和提升满意度的机遇。

#### 4.4.2. 服务接触的分类

由于服务接触的性质不同，顾客对服务接触要素的关注程度也有所不同。服务接触一般可以分为三大类。

##### (1) . 面对面服务接触

它是指顾客与服务企业或服务人员的直接接触。在面对面接触中，影响顾客感知服务质量的因素最多，也最为复杂。语言和非语言的行为都对感知质量产生重要影响，如服务人员的态度，着装，服务场所的环境以及用于提供服务的设备。一般来说，为了使服务接触更令顾客满意，服务企业应该做好以下几点。仔细的顾客细分和选择，选拔个人能力较强的一线服务人员，顾客易获得的服务，愉悦和舒适的环境，良好的技术支持，训练有素的员工，顾客及员工的忠诚，及时可靠的服务，员工令人信任的外表和行为等。

IBM 的咨询服务采用的主要服务接触方式也是面对面接触。客户经理，咨询服务合伙人，咨询顾问等服务提供人员都是直接与顾客面对面接触的。

##### (2) . 电话接触服务

它是指顾客通过以电话为媒介，从服务组织中接受服务。在实际经营中，几乎所有的企业都采用以电话接触的形式来进行顾客服务，顾客调查，顾客咨询等类似工作。顾客往往通过接听电话人员的语气，接电话的人员的专业知识及沟通能力，处理顾客问题的速度和效率等方面的工作表现，来判断所感知的服务质量。

电话接触也是 IBM 咨询服务的顾客接触方式的重要补充方式。这主要是源于对成本的考虑，以及对顾客问题响应及时性的要求。因为咨询顾问的时间成本相对较高，在正式进入项目组，专门为某一个顾客服务之前，咨询顾问一般同时会为几个顾客，进行项目前期的说服，准备工作，不一定能够实时到达顾客现场，

响应顾客的要求。一些相对简单,或者紧急的问题,可以通过电话接触的方式,及时响应顾客,可以令顾客更加满意。

### (3) .远程服务接触

它是指顾客通过设备与设备之间的接触而接受的服务。在远程服务接触中,虽然不是人与人之间的接触,但对于服务企业来说,每一次接触都是提高顾客对企业组织感知质量的机会。这种方式不是 IBM 咨询服务的主要客户接触方式,不再讨论。

## 4.4.3.服务接触中影响顾客满意的因素

顾客通过服务接触对所接受的服务质量形成印象,并最终影响到客户满意度。一般来说,在服务接触中,影响顾客满意度的因素主要有以下几点:

### (1) .服务失误后服务企业或员工的补救能力

服务企业的服务生产和传递系统或其他方面发生故障时,服务人员必须采取某种方式对顾客的投诉和失望做出及时且恰当的反应。

### (2) .员工对不同顾客需求的适应能力

服务企业的服务生产和传递系统如何适应顾客对服务过程的特殊需求。顾客的特殊需求有时是明示的,有时是暗示的,这就需要服务人员站在顾客角度,认真体会,仔细观察顾客的言行,并根据顾客需要,及时调整服务内容或服务方式,更好的满足顾客的需求。这就需要企业给一线服务人员一些自主权,在某些场合可以在企业允许的范围内作出灵活的调整,以适应顾客的需求。

### (3) .员工提供服务的主动性

服务人员扩大其工作范围,主动向顾客提供服务的积极行为。服务人员积极主动的态度,丰富的专业知识,不仅会使顾客对服务质量产生满意,还会使其对服务企业及服务人员产生信任。

### (4) .员工对问题顾客的反应能力

服务人员面对影响他人正常接受服务的顾客的处理能力。

### (5) .服务接触的一致性

服务企业或服务人员在与顾客的服务接触中,提供稳定的高质量的服务,即保持服务的一致性,顾客才会感到满意,才会愿意继续与服务组织和服务人员保持服务接触。

由以上分析可以看出,IBM 非常重视顾客管理,好的顾客管理带来了高的顾客满意度,高的顾客满意度带来了高的顾客忠诚度,也为企业带来了长期的利润增长。下面我们再来分析一下 IBM 的服务创新。

## 第五章 IBM 的服务创新

服务好自己顾客是每一家企业的生存之本。前面，我们讨论了一下 IBM 如何做好自己的顾客管理，接下来，我们讨论一下 IBM 的服务创新。因为，IBM 从传统的制造型企业向服务型企业的转型，本身也是为了比以前能够更加接近顾客，发现新的机会，创造新的竞争优势，以更有价值的方式支撑顾客价值增值。但从传统的制造业转型为服务业并不是那么容易的事，IBM 是如何做到服务创新的呢？我们一起来分析一下。

### 5.1. 服务创新的概念与意义

在 21 世纪的激烈竞争环境下，企业已经不能仅仅满足于单纯依靠生产产品来满足顾客的需求了。如何在原本企业擅长的产品制造中，增加软件，服务等附加价值，创造出能与竞争者相抗衡的差异化解决方案，成为保证企业长久发展的首要问题。在数字化与水平分工发展下的 PC 业界中，台湾鸿基集团的创始人施振荣先生提出的“微笑曲线”概念，指出传统的制造业的差异化来源已经从产品生产，转到服务上来了。服务创新成为传统的制造企业所必须要关注的现实。其意义主要有三点：

#### (1) 迎战大宗商品化时代

所谓大宗商品化，是指原本通过功能，形状，质量或品牌等因素来实现差异化的产品类别，由于竞争者在技术或质量上的进步，致使功能或品牌上几乎没有差别的产品大量进入市场，而让价格变成顾客主要的选择标准，从而导致产品价格的必然下降。

在 IT 行业，这种想象非常的普遍，就 PC 产品而言，各个厂家几乎都是采用 Intel 或 AMD 的 CPU，Windows 操作系统，除了品牌的差异外，几乎没有什么太大的区别，当企业无法通过控制成本来降低产品价格的时候，寻求服务创新，成为了企业继续生存发展的出路。

#### (2) 不断提高顾客忠诚度与满意度

前面分析过，顾客的忠诚度是企业利润的来源，而顾客满意将导致顾客忠诚。以前，如果某个企业拥有核心的技术活产品，只要其顾客满意度不要太低，就可以维持较高的顾客忠诚度。而现在在大宗商品时代中，行业的竞争日益加剧，存在许多替代品，为了维护高的顾客满意度，企业就必须进行服务创新，以期实现顾客完全满意，从而保证顾客忠诚度。

#### (3) 实现服务差异化

业界的竞争状态不会一成不变。目前，虽然还有企业凭借独占性技术的优势

一家独大，但这样做的风险已经越来越大，对企业的要求也与越来越高。今天，企业所关心的话题，就是如何在产品的生命周期中利用所有与顾客接触的时点，通过服务创新，达到服务差异化，从而获得竞争优势。

传统的制造企业想要进行服务创新，并不是简单的进行售后服务的延伸就可以了，必须进行彻头彻尾的变革，其难度是相当巨大的。IBM 是比较成功的案例，下面我们看一下 IBM 在服务创新方面的做法。

## 5.2. IBM 提供的服务

IBM 在转型前，所提供的服务与其他传统的制造企业类似，主要是售后服务和产品附加价值服务。在收购了普华永道咨询部门后，将服务重点转移到专业服务上来。所以，目前 IBM 可以提供三类服务：

### (1) 售后服务。

针对 IBM 品牌的硬件，软件产品等的保修服务，电话支持服务，上门维护服务，定期巡检服务等。由 IBM 的基础服务部（GTS: Global Technology Service）中的售后服务团队专门负责。服务和支持使用 IBM 产品的顾客，保证 IBM 产品的问题可以在最短的时间内得以对应和解决，使顾客免除后顾之忧。

目前，由于 IBM 还可以通过全面解决方案的方式销售第三方公司的产品，例如思科公司的网络设备等，所以，所提供的售后服务，甚至包括了第三方公司产品的售后服务。当然，目前仅仅局限于与 IBM 有大量合作机会的第三方公司产品，IBM 会向顾客承诺，提供与原厂一致的服务水平与价格，但免去了顾客出问题后，找多个厂家交涉的麻烦。

### (2) 产品附加价值服务-IT 基础服务。

基于 IBM 多年为顾客提供各种软、硬件产品的经验，为顾客提供与使用 IBM 软、硬件产品相关的一些附加价值服务。例如，软、硬件产品使用的培训服务，基于软、硬件产品的，保证顾客业务连续性的容灾服务，IT 支持服务，IT 规划服务，机房建设服务等等。这些产品附加服务业由 IBM 的基础服务部（GTS: Global Technology Service）负责。针对不同的服务内容，会有不同的服务团队专门对应。

### (3) 专业服务-咨询服务。

在收购了普华永道咨询部门后，IBM 正式将专业服务，即咨询服务，作为自己的发展重点。咨询服务部门所提供的服务产品与 IBM 品牌的软、硬件产品不一定有直接的，必然的联系。例如，顾客核心应用系统的导入与维护咨询，顾客业务流程的改变与优化咨询，顾客商业智能咨询等。这些专业服务与顾客的硬件、软件平台没有直接的关系，在这些项目实施，落地的时候，顾客可以选择 IBM

的产品，也可以选择其他公司的产品，咨询顾问会给出中立的系统配置要求，不会给用户强行推荐 IBM 自己的产品。

有的时候 IBM 提供的咨询服务甚至与 IT 行业都没有太多的联系。例如：顾客的经营与管理咨询服务。是基于 IBM 自己在多年的经营管理中积累下来的经验，如跨国经营管理经验，全球人力资源管理经验，全球财务系统管理经验，全球供应链系统管理经验等，结合顾客的实际需要，提供的专业咨询服务。还有，企业的兼并与收购咨询服务。IBM 自己在将近一百年的发展中，运用资本运营的手段，兼并，收购，剥离，出售过很多公司，具有非常丰富的经验，这些经验，结合顾客的需要，也可以包装成一种咨询服务类产品，供顾客选择。这些专门领域的服务产品，就完全与 IT 行业没有直接的联系了。但随着经济的不断发展，IBM 的战略性合作伙伴越来越多，IBM 的这种专业的咨询服务业也越来越得到发展。可以给顾客带来很高的价值。

这种专业咨询服务由 IBM 的咨询服务部（GBS: Global Business Service）负责。针对不同的服务内容，会有不同的服务团队专门对应。而且，咨询服务部会根据顾客的实际需要，结合 IBM 的能力，为顾客设计出最合适的服务产品。同时，IBM 还拥有 IBM 商业价值研究院，IBM 创新中心，IBM 软件技术研究院等科研机构。这些机构独立，或与顾客一起研究行业与科技方面的最新动向，为顾客实时提供最新，最全的信息。

### 5.3. IBM 的服务销售模型

作为制造业，从“售后服务”扩大范围至“产品附加价值服务”与“专业服务”是很自然的选择，但在实际操作的过程中，大部分企业往往会无法通过提供附加价值的服务来获利。其主要原因是“售后服务”与“产品附加价值服务”或“专业服务”所提供的价值不同，所需要的企业的能力也不同，经营机制也大不相同。

就 IBM 而言，虽然售后服务团队与产品附加价值团队同属于基础服务部 (GTS)，但其运作是相当独立的，售后服务团队与 IBM 硬件部门，软件部门的配合更加的紧密，为了维持高的产品使用客户满意度，售后服务团队经常配合产品销售团队为顾客提供最好的售后服务方案，根据顾客的应用要求的不同，结合效率与成本，设计最适合的售后服务计划，只有有了可靠的售后服务计划，顾客才会更放心的购买 IBM 的产品。而且，当顾客在使用产品的过程中出现问题时，售后服务团队的反应必须是最迅速的，相比较其他服务团队，售后服务团队要求更充足的人力与资源保证顾客的业务连续性。

IBM 的产品附加价值服务，即 IT 基础服务，属于基础服务部 (GTS)，而 IBM

的专业服务，即咨询服务，属于咨询服务部（GBS），这就是两个完全独立的部门，其运营方法也不尽相同。

### 5.3.1. IBM 服务业务高收益化的关键

IBM 服务高收益化的关键，是因为其具备提供产品附加价值服务和专业服务的两种关键能力，以及“以人为本”的关键机制。

为了既能够提供产品附加价值服务和专业服务，又不至于过于增加服务成本，减少利润，企业必须具备两种能力。

#### (1) 建立与维护良好的顾客关系

只有拥有良好的顾客关系，顾客才会信任你，并愿意将遇到的问题告诉你来共同解决，而这时要想解决顾客的问题，企业还必须了解顾客的价值链，才能真正结合自己的经验为顾客提供好的解决方法，这也需要良好的顾客关系来充分的了解顾客。

通过多年的积累，IBM 拥有众多的顾客，而且经过前面分析的顾客管理，IBM 可以说非常重视建立与维护良好的顾客关系，这种良好的顾客关系，使得 IBM 有机会为使用其产品的顾客，继续提供服务。

#### (2) 设计符合自身能力的解决方案

不像产品，附加服务和专业服务在向顾客正式提供服务前，是很难确定其准确的质量与成本的，如果不能很好的设计出符合自身解决能力的方案，就有可能无法实现顾客的要求，或为了实现顾客的要求而导致成本大大超过预算而导致亏损。

IBM 拥有多年实施服务项目的经验，能够尽可能的在服务前，就掌握与质量和成本相关的因素，能够比较精准的估计各项技术水平所需要的人力与资源，所以可以较好的设计出符合自身能力的解决方案，保证顾客满意度与利润的平衡。

以上两种能力，都必须由人来完成，所以，以人为本的经营机制也至关重要。

IBM 正是拥有以人为本的经营体制。IBM 的创始人，老托马斯·沃森为公司制定的“行为准则”的第一条，就是：必须尊重个人。IBM 长期以来的重视人才的氛围，使得公司聚集了大批人才，而收购了普华永道的咨询部门后，IBM 更是拥有了一批专业的咨询顾问团队。

IBM 通过降低人力成本，来带动服务的高收益化。目前，IBM 已经把员工队伍从发达国家，迅速拓展到印度和中国等新兴市场。截至 2008 年底，IBM 在“金砖四国”（巴西、俄罗斯、印度和中国）的员工总数超过十万人。由于新兴市场的劳动力相对便宜，所以，可以有效的降低人员成本，对于服务业特别明显。仅在中国，IBM 就在多个城市设有全球服务中心，为中国，以及其他国家和地

区的顾客提供服务，即保证了服务质量，又可以有效的降低成本。

把境外资源灵活使用带来的低成本化，搭配能够产生高价值，带来高回报的做法，就是 IBM 服务高收益化的关键。国内 IT 企业尤其用该学习这种做法，全球化不仅要求企业服务全球的顾客，还要求企业学习利用全球的资源来灵活搭配组合，带来低成本，高收益的效果，国内企业也应该学习如何使用全球资源，为全球顾客服务。

### 5.3.2. IBM 成功的销售服务模型变革

产品销售与服务销售之间有着很大的差异。产品销售的模式大都依靠销售人员的个人行动，对销售人员的要求主要在产品知识和相关知识上。而服务销售的则对销售人员提出更高的要求，为了给顾客提出解决方案，除了具备产品知识外，还必须具备顾客所在的行业知识，同时，所需要的时间一般也比单纯的产品销售时间要长。

如果以产品销售的模式来销售服务，由于销售周期的加长会导致每个销售人员所负责的顾客数，订单数减少，而且，由于销售服务所需知识的复杂化，也会使销售人员的知识变得广而浅，导致服务解决方案的质量下降，带来顾客满意度的下降，从而导致销量的下降。20 世纪 90 年代，IBM 就经历过这样的恶性循环。

针对此问题，IBM 开始建立新的服务销售模型。提出三个成功要素，让企业不必大幅增加销售费用的同时，就能让服务销售提升。

- (1) 提升服务提案质量，让订单的成交率上升
- (2) 增加销售人员的活动时间，为服务提案活动打好基础
- (3) 增加销售人员可服务的顾客数，以增加销售量。

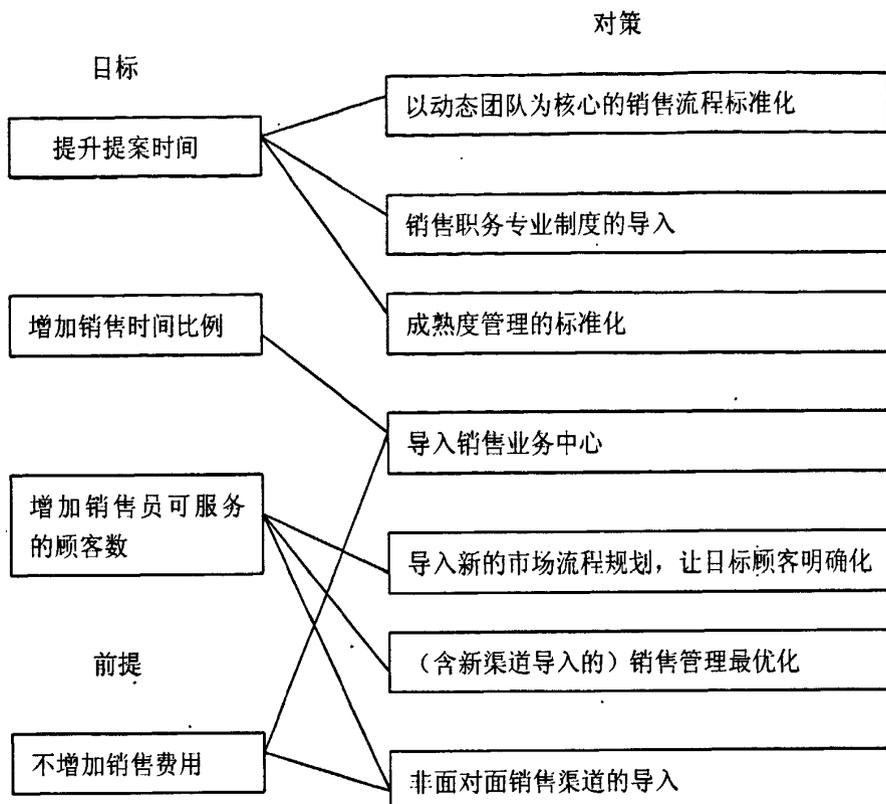


图 5-1: IBM 所实施的服务销售变革对策

来源: IBM 全球企业咨询服务部, 《软性制造-中国制造业浴火重生之道》, 东方出版社, 2008 年 11 月。

为了实现这三大要素, IBM 把最宝贵的资源, 即“公司销售人员与顾客面对面的接触时点”全部集中在潜在销售案中, 同时有效运用其他非面对面的渠道, 提高顾客覆盖率。并实施了七大对策, 如上图所示。

#### (1) 以动态团队为核心的销售流程标准化

把流程负责人分为两大类, 第一类是负责建立顾客关系到鉴别销售案为止的“客户经理”, 第二类是负责从服务提案团队的形成到合同成立为止的“咨询服务合伙人”。“客户经理”要求是建立顾客关系的专家, 必须具备良好的沟通能力, 同时对产品, 服务拥有广博的知识, 能够从与顾客的交流中发掘顾客的需求, 其主要职责被公司定义为“发现机会”OI(Opportunity Identify)。而“咨询服务合伙人”则需根据“客户经理”所发掘的顾客的问题, 找到解决该问题所需要的合适

的资源,召集相关的咨询顾问或专家组成提案团队,其主要职责被公司定义为“对应机会”OO(Opportunity Owner)。这些咨询顾问或专家组成团队后,共同设计解决方案,提高方案的品质,他们并不是固定在某一个特定的顾客身上,而是分别属于不同的“资源池”,供整个公司使用,当接到 OO“咨询服务合伙人”的邀请后,才动态的分配到各项目的提案团队中。如表 5-1 所示:

表 5-1 IBM 咨询服务以动态团队为核心的标准化营业流程

流程 专职者	理解顾 客及建 立关系	发掘销 售机会	鉴别销 售机会	设计解 决方案	签约	处理订 单,合同 及收款	确认顾客 满意度
客户经理 (OI)	[ ]					[ ]	
咨询服务合 伙人(OO)			[ ]				[ ]
咨询顾问 A				[ ]			
咨询顾问 B				[ ]			
咨询顾问 C				[ ]			
行政人员						[ ]	

作者自制。

## (2) 实现销售职务专业制度

为了提高各成员的专业水平,IBM 在销售职务上导入了“专业制度”(Band 制度)。通过这个制度,IBM 将员工升至更高职位的必要技能水平明确化,使得团队成员可以有计划的学习,以提高自己对产品和服务的专业性认识,并获得晋升。例如,客户经理的职位,Band 6 是最基本的一级,要求有良好的沟通技巧,对产品与服务有较好的认识,能够较好的通过与顾客的交流发现生意的机会;Band 7 称为高级客户经理,要求具备优秀的沟通技巧,对产品与服务有深刻的认识,善于发现和挖掘顾客的生意机会。Band 8 称为资深客户经理,要求除了具备优秀的沟通技巧与产品知识外,对于顾客所在的行业必须有较深的了解,能够帮助顾客发现问题,解决问题。Band 8 级别以上,在 IBM 也是成为经理的必要条件。

### (3) .成熟度管理标准化

由于服务的销售活动一般周期较长,IBM 将具体的案件,按照其成熟度(Sales Stage)的不同,分为几个阶段来管理。这样可以更加清晰的管理一个具体案件的进展,同时根据案件成熟度的不同,合理的安排资源。例如, Sales Stage 为 1 的案件,表示客户经理刚刚听到顾客有某种需求,但还未明确; Sales Stage 2 表示,表示客户经理已经与顾客进行过沟通,初步发现了顾客的需求等。

### (4) .导入销售业务中心

为了节约客户经理和咨询服务代理人的时间,使他们可以有更多的时间投入到与顾客的交流中去,IBM 设立了销售业务中心(Deal Hub),将行政人员集中到几个中心,统一进行合同签订,接单下单处理,清款收款等操作,这样就大幅的减少了客户经理和咨询服务代理人的附加作业,增加了他们的销售时间。

### (5) .导入全公司一致的市场规划流程,让目标顾客明确化

IBM 的市场规划流程可分解为六大阶段:

- 了解价值: 了解市场, 选择市场区域
- 选择价值: 构建适当的价值主张, 以求差异化
- 创造价值: 执行业务设计, 让业务可以持续
- 回馈价值: 设计营销组合要素, 实现价值主张
- 沟通价值: 让资源分配最优化, 保证有效执行
- 传递价值: 测量所提供的价值, 评估价值的实现情况

通过市场规划流程的标准化,IBM 可以帮助客户经理找到顾客层,使之更容易发现机会。

### (6) .非面对面销售渠道的导入

IBM 也导入了通过电话,传真,电子邮件以及网页为媒介的实施销售活动的商业模式。例如:IBM 成立了电话销售团队(ibm.com),电话销售团队的同事辅助面对面的客户经理或产品销售人员,不但可以覆盖中小顾客,以及比较偏远的地区,而且可以将一些标准化的,规模较小的生意,由电话销售直接完成,极大的节省了成本。其次,IBM 还越来越多的依靠网页或电子邮件的形势来进行市场活动,降低活动成本,提高活动覆盖面。

### (7) .销售渠道管理最优化

IBM 采用多种渠道接触顾客,并尽量将服务销售渠道优化。例如,解决方案如果以硬件为主的简单方法,则无论顾客的规模大小,都采用非面对面的销售渠道;相对而言,面对面的销售渠道,主要集中在销售潜力巨大,解决方案复杂的顾客上;同时结合与合作伙伴(BP:Business Partner)的渠道,涵盖其他的部分。做到将所有销售渠道最优化。

## 5.4. IBM 如何使服务业务持续增长

随着全球化的进展,越来越多的企业在各个业务环节都已经开始利用全球的资源,全球的分工合作已经成为普遍现象,在服务领域也是如此,全球化的跨企业知识合作,为实现更高顾客价值的服务供应模式提供了可能。

IBM 正在着手调整服务业务,把这些做法模型化,就会形成一个由四种服务提供模型组成的“服务组合”。如图 5-2。

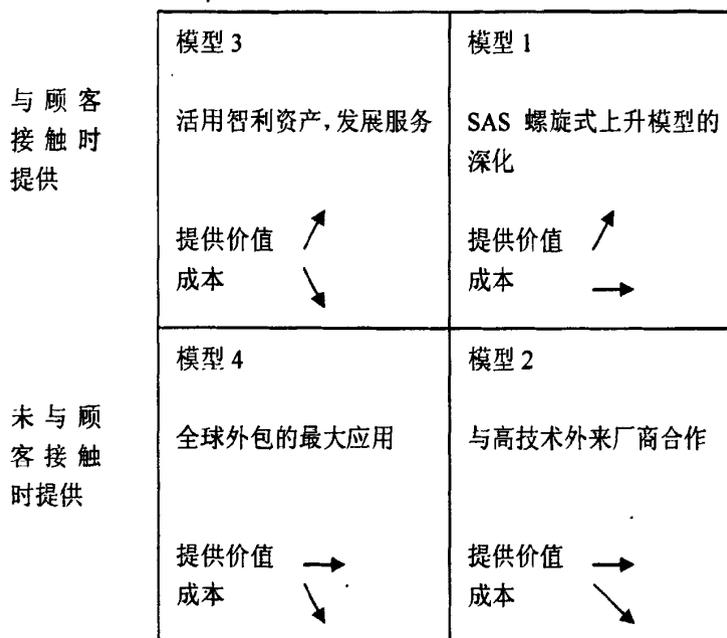


图 5-2: IBM 公司为使服务持续增长的四种对策

来源: IBM 全球企业咨询服务部, 《软性制造-中国制造业浴火重生之道》, 东方出版社, 2008 年 11 月。

### (1) 模型 1: SAS (Service After Sales) 螺旋式上升模型的深化

售后服务是增加企业收入的有效手段。要深化此模型,必须靠人和技术。需要使积累的知识显性化,并被大家分享,进行合作。IBM 的知识管理系统可以将工程师的经验,变为知识沉淀下来,并且共全球的员工共享,极大的提高了员工解决问题的能力与速度,带来了服务的提升。

### (2) 模型 2: 与高技术外来厂商合作

IBM 会认证一些高技术外来厂商,将一些与顾客无接触性的标准化的技术性服务工作交给合作厂商。负责这类对外的合作单位成为卓越中心 (CoE: Center of Excellence)。例如,利用印度的专业公司提供财务服务,或利用中国的专业公

司提供软件开发服务等，这些 CoE 的资源可以极大的提高效率，节省成本。

### (3) 模型 3: 活用智力资产，发展服务

把专业特殊的服务标准化，按照服务/解决方案的成熟度，来将某种服务定型，使之可重复使用，将极大的节省成本并提高效率。目前，IBM 利用“面向服务的体系架构”技术(SOA:Service-Oriented Architecture),将可重用的技术/服务打包，缩短整个服务开发的周期。

### (4) 模型 4: 全球外包的最大应用

将标准化的服务，以及不必与顾客接触的服务，交给拥有较低成本的全球外包中心。主要是依靠全球外包中心的较低的人力成本，协助企业提高收益。目前，IBM 在印度和中国均设有很大的全球外包中心，协助发达国家和地区的服务项目。

要想提升服务生产力，就要以四种服务模型为基础，持续维持各种服务的差异化要素，服务价值与必要成本间的平衡，为自己构建起服务业务的价值链。IBM 就是通过这些服务组合，为不同的顾客提供高效优质的服务，为企业创造持续的利润。

## 第六章 启示与展望

回顾 IT 发展的历史，我们可以看到这个行业的发展速度是惊人的，短短几十年的历史，IT 带给世界的改变是巨大的，而且这个过程还在不断持续中。在这个过程中，无数企业风起云涌，各领风骚数十年。在这个过程中，有的企业可以从几个人的小公司，在短短几年或十几年的时间里，成长为世界级的大企业；也有的大企业可以顷刻间被竞争对手赶超，最后沦为被兼并收购的对象，退出历史的舞台。无数的例子告诉我们，只有持续不断的改进，创新，才能使企业长久的发展。IBM 作为 IT 行业的元老企业之一，能够见证 IT 行业的发展史，并且持续不断的改变，直到今天依然保持着健康的活力，应该说，它是幸运的，也一定是有独到的管理方法的。作为国内的 IT 企业，我们应该可以从 IBM 服务转型的身上得到一些启示。

### 6.1. IBM 的服务转型对国内 IT 企业的启示

目前看来，IBM 由产品到服务的转型是非常成功的，企业效益不断增加，顾客满意度不断提升，成功地摆脱了与传统硬件竞争对手在低利润领域的价格竞争，而在高利润领域的服务方面，又为竞争对手设置了不少的进入障碍！总结一下，国内 IT 企业从中至少可以得到三点启示。

#### (1) 做好主业，为企业服务转型积累物质基础。

由前面的介绍，我们可以看出，IBM 有着辉煌的历史，在长期的成功中，IBM 积累下来大量的人才，技术以及资金，这些宝贵的财富支撑 IBM 在最艰苦的日子里可以熬得过来。任何转型，改革都是需要时间和金钱的！其实 IBM 的服务业务从 80 年代中后期就已经开始，在郭士纳上台之前，业务额就已经占到 IBM 总销售额的 27%，即使这样，转型完全成功尚用了十几年时间！很幸运的，IBM 深厚的家底，支撑这个“蓝色巨人”熬过艰苦岁月，赢来了新的希望。

国内的 IT 企业一定要首先做好自己的主业，并具备风险控制意识，要管好自己的资金。市场瞬息万变，只有首先打下坚实的基础，才能比竞争对手更主动。我们看到，联想公司最近出售了其仍在赢利的手机业务，从而更加专注在自己的主营业务：PC 业务上，这是非常明智的，只有在主营业务保持稳定增长，为企业带来稳定的顾客和现金流的基础上，企业才有能力与时间去进行转型。而神州数码公司也在其 IT 产品分销业务稳定的基础上，大力发展服务业，为企业全面转型奠定良好的基础。

有些国内 IT 企业，在国内股市、楼市红火的时候，把大量资金调走炒股、

盖楼。短线看可能增加了企业收入，但长远看，却是舍本逐末，且不说股市、楼市本身就隐藏着巨大的风险，这种忽视主业，短视的态度就会使企业无心关注行业发展的趋势与动态，从而无法敏锐的洞察与做出正确的判断，贻误转型与发展的良机。

### (2) 培养优秀的领导者团队，为企业转型积累人才储备。

优秀的领导者团队可以为企业作出正确的决策，毫无疑问，郭士纳先生无疑在 IBM 的成功转型中扮演了总指挥的角色。而且，他和他的团队，以及继任者都能够敏感的捕捉到市场发展的脉搏，为企业准确定位，并且团结一致的执行。IBM 的人才培养计划是非常值得研究的，著名的“长板凳计划”，要求所有领导必须培养自己的接班人，是企业不断有人才可以使用。优秀的领导团队是 IBM 成功转型的保证。

国内的 IT 企业也应该非常重视人才的培养，特别是管理人团队的培养。在这方面，联想公司做的比较好，其培养人的一个方法叫“缝鞋垫”与“做西服”。联想创始人柳传志形象地比喻说，培养一个战略型人才和培养一个优秀的裁缝有相同的道理，不能一开始就给他一块上等毛料做西服，而是应该让他从缝鞋垫做起。鞋垫做好了再做短裤，然后再做长裤、衬衣，最后才是做西装。不能拔苗助长，操之过急。现任联想总裁杨元庆，1988 年加入联想就是从最基层的推销员做起的，直至接替柳传志，成为联想公司的 CEO。

有些国内的 IT 企业在用人方面显得有些操之过急，只重视在短期内是否产生效益，而不重视培养人，培养团队，这也是一种短视的行为。优秀的企业是由优秀的员工组成的，我们不能仅仅依靠从外部招聘或空降人才来解决企业的人才问题，给到员工比较充分的时间与环境，重视员工的培养与忠诚度，将为企业带来长久的发展动力。

### (3) 建立良好的企业文化，为企业转型创造内部环境基础。

在 1914 年创办 IBM 时，老托马斯·沃森为公司制定了“行为准则”，这些准则一直牢记在公司每位人员的心中，任何一个行动及政策都直接受到这三条准则的影响，主要包括：

- 必须尊重个人。
- 必须尽可能给予顾客最好的服务。
- 必须追求优异的工作表现。

IBM 中国公司提出的“成就客户、创新为要、诚信负责”的核心价值观也正是“沃森哲学”对顾客态度的表述。IBM 的企业文化提倡发挥每位员工的创造性，鼓励员工在企业里尝试不同的工作，充分发挥每个人的长处，良好的氛围吸引了大批优秀的人才，使得即使拥有超过 40 万员工的大企业，在执行力方面也可以象

小企业一样反应迅速，良好的企业文化，使得所有 IBM 员工团结一致，共同完成企业的转型。就像郭士纳先生说过的一句著名的话那样“谁说大象不会跳舞”。

企业文化的建立一直以来是国内 IT 企业比较薄弱的地方。一方面是由于国内的 IT 企业普遍起步较晚，国内的 IT 行业也就二十多年的历史，在时间方面还缺乏积累。另一方面是由于国内 IT 企业长期从事处于价值链低端的 IT 产品制造以及 IT 产品分销环节上，由于其生产与经营相对简单，主要依靠国内廉价的劳动力，以产品价格作为自己的竞争优势，所以不太容易建立起自己的企业文化。不过，目前，国内一些主流的 IT 企业已经开始注重企业文化的培养与积累。应该说，企业文化代表一个企业的精神力量，在面临全球竞争的环境下，我们国内的 IT 企业需要自己的企业文化来支撑企业发奋图强，寻找最适合自己的成功之路。

## 6.2. IBM 的顾客管理对国内 IT 企业的启示

由前面的分析可以看出，顾客管理对于服务企业是非常重要的，IBM 是非常注重顾客管理的。总结一下，国内 IT 企业从中也可以得到三点启示。

(1) 尽可能通过多种渠道接触顾客，做到全面覆盖顾客，最大限度的了解顾客需求。

前面介绍过，IBM 的客户经理作为 IBM 与顾客的窗口，负责 IBM 与顾客的全面接触。但在同时，各个产品部门的服务人员，也会从各自产品的角度，直接接触顾客。对于比较偏远的地区，或者规模比较小的顾客，还有电话销售渠道的服务人员可以接触到顾客。另外，IBM 还通过合作伙伴，即代理商，集成商，解决方案提供商等第三方公司接触顾客。在咨询服务部门，IBM 还与市场上主流的应用厂商，例如 SAP, Oracle 等结成战略伙伴，共同接触顾客。通过这么多种多样的接触顾客的渠道，IBM 尽量做到了全面的覆盖顾客，让顾客可以通过各种方式了解到 IBM 的产品与服务。

这点非常值得国内 IT 企业学习和借鉴的，只有尽可能的多接近顾客，增加公司服务人员与顾客接触的方式与时间，才有可能最快，最好的了解到顾客的需求，处理好顾客的问题。国内 IT 企业除了依靠自身力量拓宽渠道外，还要注意加强与相关企业的合作，象 IBM 非常重视与一些专业领域的系统集成商合作，利用它们在某个领域的专业知识和人脉关系，可以更加轻松的接触到顾客，并能提供更贴近顾客需求的服务。当然，与系统集成商的合作不可避免的会带来负面的影响，在某些时候，系统集成商会与 IBM 在某些方面产生冲突，如何处理好这种既竞争又合作的关系，是国内 IT 企业需要思考的问题，但必须强调的是，这种合作是不可避免的，为了更好的服务顾客，国内 IT 企业需要团结一切可以

团结的力量。

(2) .注重服务接触的一致性,持续稳定的提供高质量的服务,增加顾客满意度与忠诚度。

IBM 非常注重内部员工的培训,特别是针对与顾客接触的技巧与礼仪。对于所有直接接触,或者非直接接触顾客的员工都有严格的要求,比如说要求注重商务礼仪,与顾客见面时必须着西装,系领带;在选择办公地点的时候,非常注重公司的形象,尽量选择与 IBM 形象匹配的办公大厦,以期给顾客整齐,规范的印象;注重所有与 IBM 相关的合作伙伴的管理,对其与顾客接触的员工也定期举行相关的培训,以期给顾客一致的,高质量的服务。

这点也是国内 IT 企业做的不足的地方,从某种角度而言,服务接触的一致性,是企业文化的一种体现。细节导致成功,企业可能会有种种的规章制度要求员工,但的确无法时时刻刻监督员工,只有依靠良好的传统与企业文化,才能使每个员工自觉地运用企业的理念,更加注意细节,更好的为顾客服务。国内 IT 企业一定要在注重追求业绩的同时,注重企业文化的建立与培养,注重员工的培训,注重合作伙伴的培训,力争给顾客一个完整,一致的服务印象。

(3) .建立完善的顾客关系管理系统,注重用 IT 的手段辅助顾客管理,保持顾客管理的高效性。

IBM 作为 IT 公司,本身也非常注重运用客户关系管理系统(CRM)来进行顾客管理。作为历史悠久的跨国公司,IBM 的顾客众多,也必须依靠先进的 IT 系统来支持。IBM 要求员工将与顾客接触的相关信息输入客户管理系统,同时要求员工通过系统来管理自己的生意。IBM 定期在客户关系管理系统中抽取关键客户,交由第三方公司进行客户满意度调查,并根据调查的结果要求客户经理或其他服务人员不断改进。同时,公司所进行的一系列市场活动,也会经由客户关系管理系统进行评估,以不断推出符合顾客及公司需要的市场活动。通过系统的辅助,公司员工可以更好的分享顾客信息,了解具体项目的进度,以及客户满意度等重要指标,不断改进自己的工作。

国内 IT 企业比较擅长应用传统的管理方法进行顾客管理,这样做在生意比较小,顾客数量不多的情况下是比较有效和高效的,但当生意的规模不断扩大,顾客的数量不断增加的时候,传统的方法往往不能够胜任了。注重运用先进的顾客关系管理系统,来扶助企业的顾客管理,是在全球化背景下,企业所能够采用的先进并行之有效的的手段之一。

同时,IBM 在顾客管理方面也存在以下可以提升的空间,值得国内的 IT 企业借鉴:

(1) .多个渠道接触顾客,存在顾客接触不均的问题,有的顾客被很多渠道

接触，而有的顾客被忽视。

IBM 尽自己最大的可能接触顾客，但同时，在实际工作过程中，的确存在有些大客户被很多服务人员接触，顾客可能会感到有些困扰，而有些小客户，由于生意机会较少，而得不到足够的重视的问题。这样就会造成企业运营成本的无效增加。

所以，国内 IT 企业应该更加注意细分顾客，将客户经理，产品部门销售，电话销售，合作伙伴等进行更加明确的主要职责划分，针对主要客户，确定主要责任人或责任部门，负责主要接触，而对于中小顾客，则建立定期访问制度，保证所有目标顾客都能够被更好的覆盖到。

(2) 针对咨询服务，更加做好顾客选择，增加企业资源的利用率。

IBM 的咨询服务，其前期投入是非常巨大的，IBM 对咨询顾问的要求很高，其成本相对也很高，资源也比较紧缺。所以在某些顾客，某些项目上，如果不能进行较好的顾客选择的话，会增加很多成本，消耗很多资源。目前，在咨询服务的顾客选择方面，主要是依靠客户经理，以及咨询服务合作伙伴的判断去决定是否投入，其过程主观因素还太强。应该尽快建立一套相对客观，量化的判断标准，对顾客进行衡量，特别是顾客潜力，需求的迫切性，资金的状况，与 IBM 的关系，接触顾客高层的情况等等指标加以明确，可以更好的进行决策，保证公司的资源得到最大化的利用。同时，保证接受服务的顾客可以有更好的顾客体验。

这点也特别值得国内 IT 企业注意，服务不像产品，在生产前就可以知道其成本是多少。在服务提供的过程中，任何一个环节的失误，都有可能导致项目的失败或成本的提升。在咨询服务领域，就像 IBM 这样的公司也存在不少的失败，或亏损的案例。国内 IT 企业更要慎重，在顾客选择，项目选择的时候，一定要认真规划，仔细计算，尽可能的减少涉足可能失败或亏损的服务项目，保证公司的资源可以创造更大的价值。

### 6.3. IBM 的服务创新对国内 IT 企业的启示

由前面的分析可以看出，IBM 在服务创新方面做出了许多新的探索，高效的，低成本的为不同顾客提供了优质的服务，使得企业保持持续的盈利。总结一下，国内 IT 企业从中也可以得到两点启示。

(1) 全球资源整合带来企业服务运作的高效性与低成本。

IBM 提出了全球整合企业 (GIE: Global Intergated Enterprise) 的概念，即真正以全球化的角度在进行管理和运作，进行整合生产，并把价值带给顾客。IBM 把技术研发放在技术人才丰富的国家；而把生产和制造放到制造业发达，并离原材料产地距离较近的另外一些国家；财务中心、采购中心等职能中心可以分布到

全世界相应的地区；把服务内容细化，以最佳的性价比，分配到最合适的地点提供服务。这样，IBM 能够更好地利用和配置全球资源，更高效地在全球范围内减少成本、运行业务。在世界范围内形成统一的平台，把世界紧密糅合在一起，为全球客户传递价值。

目前，少数国内的 IT 企业也已经是实现了全球化，如何利用全球资源，全球的人才为全球的顾客服务，是我们必须要学习的一课，也是必须要做到的。国内 IT 企业有天然的国内的良好资源作后盾，我们需要学习如何更好的利用国外的资源，在技术上，在人才上，要有勇气和决心与国际巨头争夺资源。

(2) 全球各地的技术可视化使得企业更好的进行知识管理与分享，更好更快的为顾客提供服务。

IBM 利用自身强大的技术能力，开发出一套强大的知识管理与共享平台，通过 IBM 的内部网站，可以轻易的找到 IBM 内部的相关资源，专家与信息，在全球分为内实现了技术可视化和知识共享。利用互联网与公司电子邮件系统 (Notes)，即时通讯系统 (Sametime)，IBM 员工可以随时组建虚拟团队，找到合适的资源，解决顾客的问题。

这点也是国内 IT 企业应该注意的地方。如何使我们的知识积累下来，并能够为所有人共享，是国内 IT 企业要加强的部分。这样，知识才能够发挥更大的价值，为企业创造更大的利润，并且不会因人才的流动而导致知识交接不上。而且，信息时代讲究的就是速度，谁能够更好的，更快的把信息组织，加工，以服务的方式传递到顾客，谁就能够获得顾客信任，从而在竞争中立于不败之地。

展望未来，尽管目前全球经济依然处在金融危机的阴影下，但我们有理由相信，中国的国民经济将继续保持稳步的增长，中国行业和企业信息化建设将进一步深化，消费者消费水平将逐步提高，中国 IT 行业具有良好的发展前景。世界经济经过调整与变革，也将最终能够走出金融危机，重新散发活力。信息时代要求我们国内的 IT 企业能够更好的进行服务营销，更好的应对顾客多变、复杂的需求，更好地为顾客提供产品和服务，在全球化的竞争中，取得胜利！

## 参考文献

- [1]. Lovelock, C.H., Marketing Service, 3rd Edition, [M], Prentice Hall, 1996.
- [2]. Zeithaml, V.A., and Bitner, M.J., Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm, 2<sup>nd</sup> ed. [M], Boston: McGraw-Hill, 2000.
- [3]. Reichheld, F.F., The Loyalty Effect, [M], Bain & Company, Inc., 1996
- [4]. Christopher H. Lovelock and Evert Gummesson, "Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives," [J], Journal of Service Research 7 (August 2004 : 20-41)
- [5]. Gronroos, C. Relationship marketing logic. [J], Asia-Australia Marketing Journal, 1996.
- [6]. 范秀成 主编,《服务管理学》, [M], 南开大学出版社, 2006 年 12 月。
- [7]. 克里斯托弗·洛夫洛克, 约亨·沃茨 著, 郭贤达, 陆雄文, 范秀成 主译,《服务营销》(亚洲版·第 2 版), [M], 中国人民大学出版社, 2007 年 8 月。
- [8]. (美)詹姆斯·赫斯克特, 厄尔·萨塞, 伦纳德·施莱辛格 著, 牛海鹏 等译,《服务利润链》, [M], 华夏出版社, 2001 年 1 月。
- [9]. (芬兰)克里斯廷·格罗鲁斯 著, 韦福祥 等译,《服务管理与营销: 服务竞争中的顾客管理》(第 3 版), [M], 电子工业出版社, 2008 年 4 月。
- [10]. (美)劳顿 (Laudon, K.C.) , (美)劳顿 (Laudon, J.P.) 著, 周宣光 译,《管理信息系统: 管理数字化公司》(第 8 版), [M], 清华大学出版社, 2005 年 9 月。
- [11]. (美)菲利普·科特勒, 凯文·莱恩·凯勒 著, 梅清豪 译,《营销管理》(第 12 版), [M], 世纪出版集团 上海人民出版社, 2006 年 9 月。
- [12]. 骆品亮 编著, 《管理经济学》, [M], 上海财经大学出版社, 2006 年 8 月。
- [13]. 雷克汉姆·德文森蒂斯 著, 陈叙, 易丽娜译,《销售的革命》, [M], 电子工业出版社, 2002 年。
- [14]. 佩里切利著, 张密编译,《服务营销学》, [M], 对外经济贸易大学出版社, 1999 年。
- [15]. 陈莞, 郭习文编著,《IBM: 随需应变》, [M], 中国人民大学出版社, 2005 年 3 月。
- [16]. (美)郭士纳 著, 张秀琴, 音正权 译,《谁说大象不能跳舞》, [M], 中信出版社, 2003 年 4 月。
- [17]. (美) Sanjiv Purba, Bob Delaney 著, 郑利强, 游战清, 艾迪明 等译,《IT 咨询-12 项关键指标剖析》, [M], 电子工业出版社, 2004 年 10 月。
- [18]. (美)理查德·S·泰德洛 著, 赵凤山 译,《沃森父子与 IBM 王朝》, [M], 中国人民大学出版社, 2005 年 10 月。
- [19]. (美) 莎拉·莫尔顿·瑞格 著, 郝小红 译,《优+优=劣? IBM 文化整合方式带给我

- 们的启发》，[M]，东方出版社，2007年8月。
- [20]. (美)琳达·S·桑德福，戴夫·泰勒 著，刘曦 译，《开放性成长-商业大趋势：从价值链到价值网络》，[M]，东方出版社，2008年1月。
- [21]. IBM 全球企业咨询服务部，《软性制造-中国制造业浴火重生之道》，[M]，东方出版社，2008年11月。
- [22]. IBM 大中华区企业策划传播部，《品味蓝色》，2006年。

## 致 谢

时光飞逝...三年前得知自己被复旦 MBA 项目录取的喜悦之情至今还历历在目，一转眼，时间就已指到即将毕业的季节。

感谢我的老师！值此论文成稿之际，谨向我的指导老师范秀成教授致以我最崇高的敬意！感谢范老师对我的谆谆教诲与热心指导。整个论文的写作过程，也是对我这三年来在复旦 MBA 课程中所学习的知识的梳理，在此非常感谢复旦大学管理学院和深圳党校的所有老师对我的教导与鼓励！您的高尚师德与专业知识，将不断激励我在今后人生道路上的持续前进。

感谢我的同学！大家来自五湖四海，抱着同一个愿望走到了一起，年龄不同，背景不同，经历不同，但彼此都成了最好的朋友与伙伴。与大家共同学习的三年中，有太多美好的收获与记忆，彼此学习，彼此鼓励，彼此帮助，你们是我一生的财富，我会珍惜到永远。

感谢我的家人！作为在职学习班，三年来我所有 MBA 的课程与论文都是利用工作之外的业余时间来完成的。我深深的知道，除了我的努力与付出外，家人的理解与支持是我能够坚持下来的动力，我爱你们，就像你们爱我一样。

未来的道路还很长，让我们一起携手努力，用自己所学的知识为祖国的发展贡献力量！