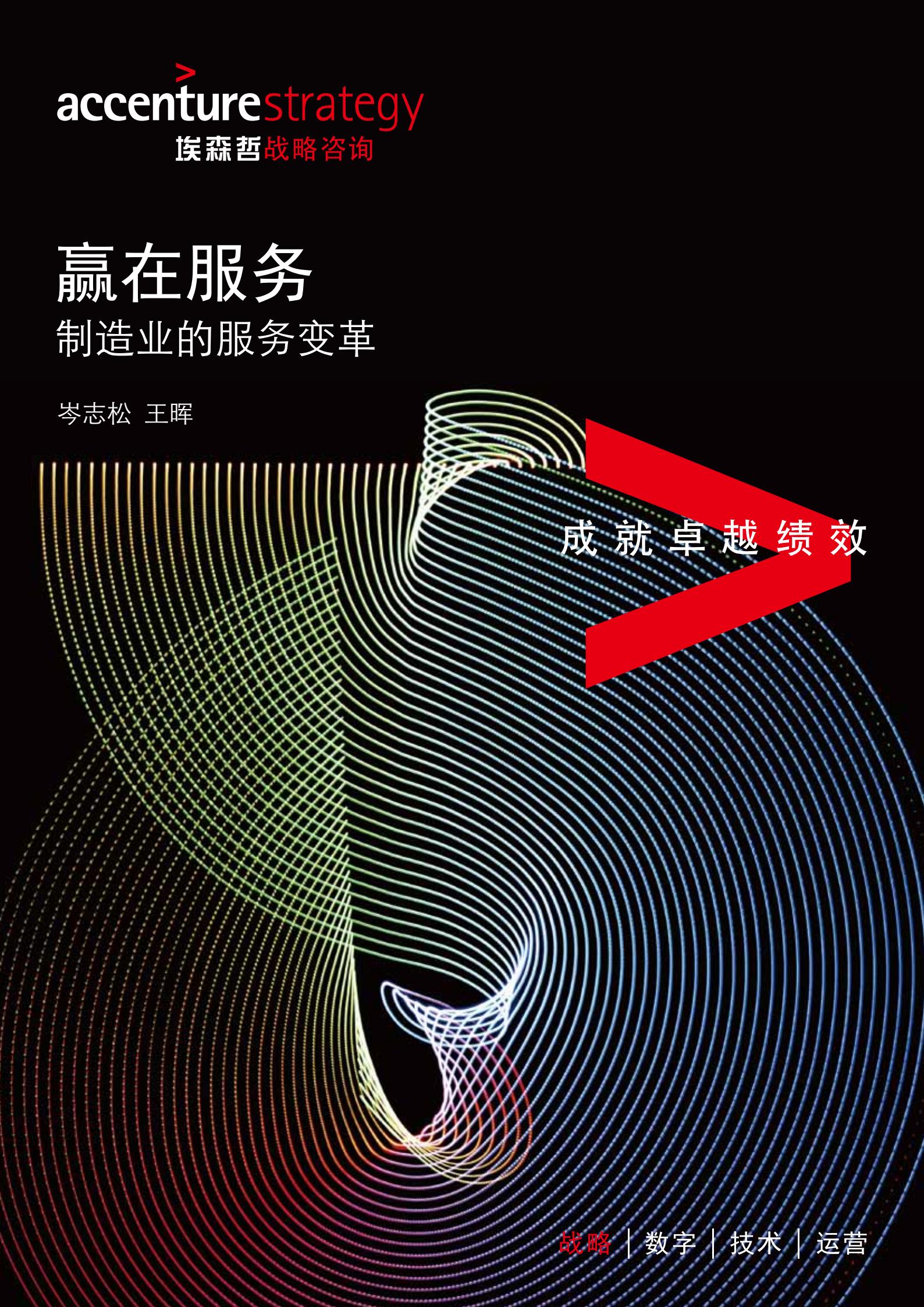


赢在服务

制造业的服务变革

岑志松 王晖



成就卓越绩效

战略 | 数字 | 技术 | 运营

目录

概要	3
服务：下一个主战场	4
服务业务蓝图架构	8
服务开发	10
服务交付	12
服务营销	14
服务变革，你准备好了吗？	16
制造服务业：中国公司的重大机遇	19

概要

“向服务进军”已经成为全球制造业当前发展的明显趋势，本文将探讨这一趋势及其原因。我们将提出“服务深化模型”的概念，阐释制造业服务变革的方式与路线选择。而针对那些即将或已经向服务延伸和转型的企业，我们给出的“服务业务架构蓝图”将帮助决策者理解和把握在变革之旅中需要考虑的因素和需要强化的能力。我们将重点介绍作为框架核心内容，即服务链核心职能的“服务开发”“服务交付”和“服务营销”三个模块的要素、原则和方法，帮助决策者快速有效构建实施其服务能力。我们亦将探讨服务变革的障碍困难与应对之策。

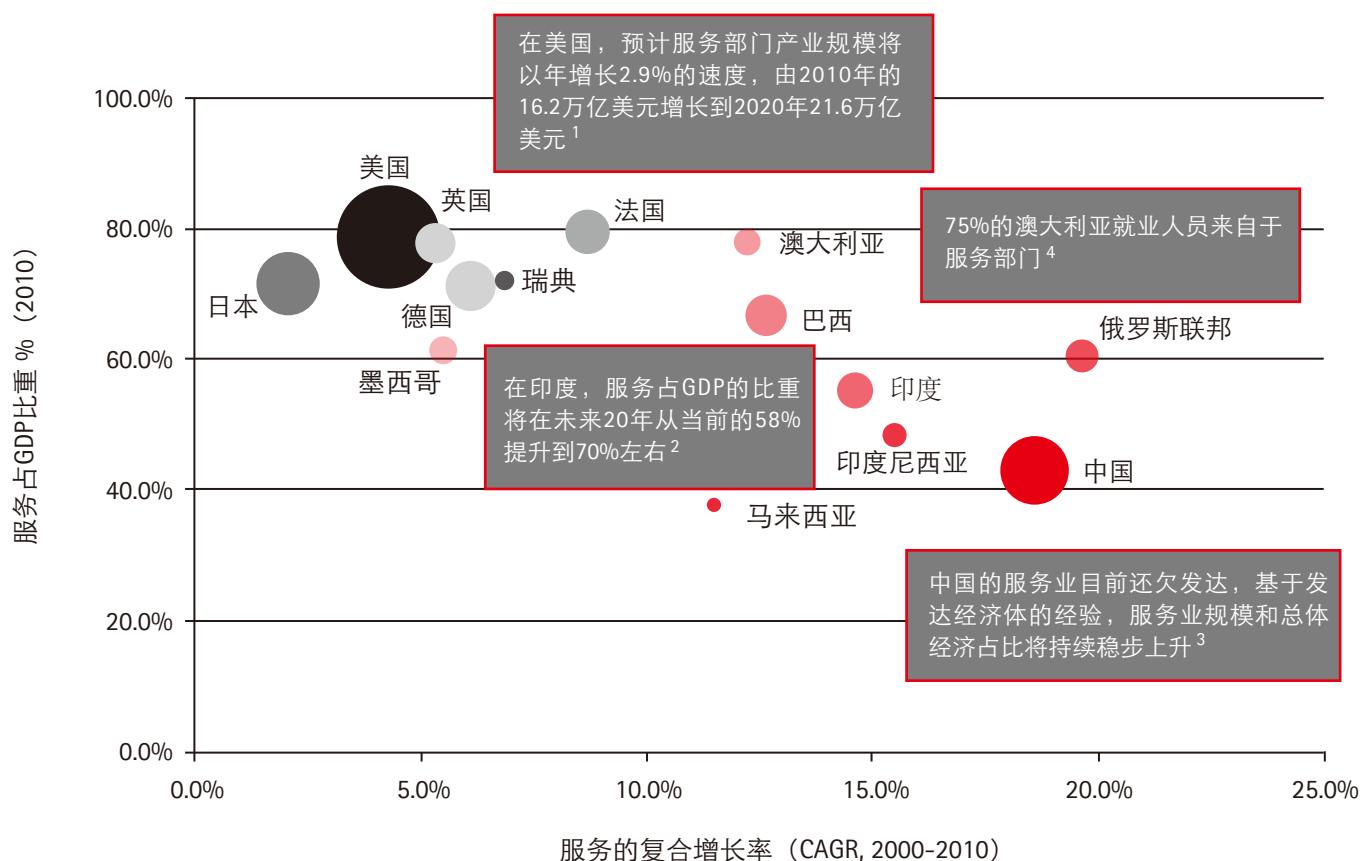
本文浓缩了长期以来我们与客户在服务变革领域的深厚合作所带来的真知灼见，相信其将为致力于服务变革的企业提供有力的启发和帮助。

服务：下一个主战场

你或许知道今天全球GDP比重的63%是由服务产业带来的，你或许听说过IBM如何从一个硬件制造商成功转型为服务提供商的案例。但你可能不知道GE今天全球销售收入的70%并非来自于GE的产品，而是来

自于“技术+服务+管理”的服务业。你可能也不知道，苹果在打造数字服务生态服务体系，收入已接近300亿美元，有望超过其硬件收入。（见图1）

图1. 全球服务产业规模及增长概况



注：包括各经济区域的代表经济体

数据来源：世界银行（current US\$）

1 Employment Outlook 2010-2020, Monthly Labor Review Jan 2012, BLS

2 快速增长市场的预算, 安永报告

3 Morgan Stanley报告 - 亚太

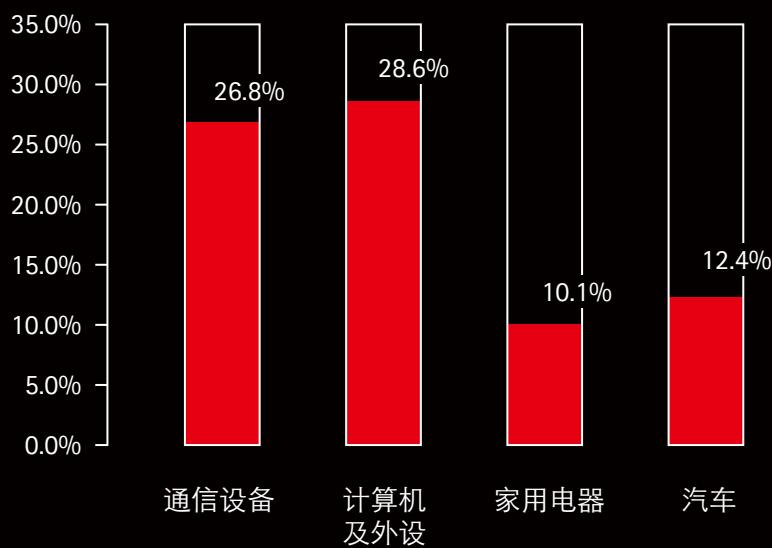
4 CIA- The World Fact Book

来自埃森哲内部研究

服务经济的重要性毋庸置疑。而根据发达国家的经验，在服务经济中，制造服务业—即伴随着有形产品的服务—的比重约为70%。埃森哲曾针对全球500强中的30家公司进行抽样研究。根据相关的年报资料，在4个“典型的”制造行业，2011年样本公司服务收入的平均比重就已达到20%。（见图2）

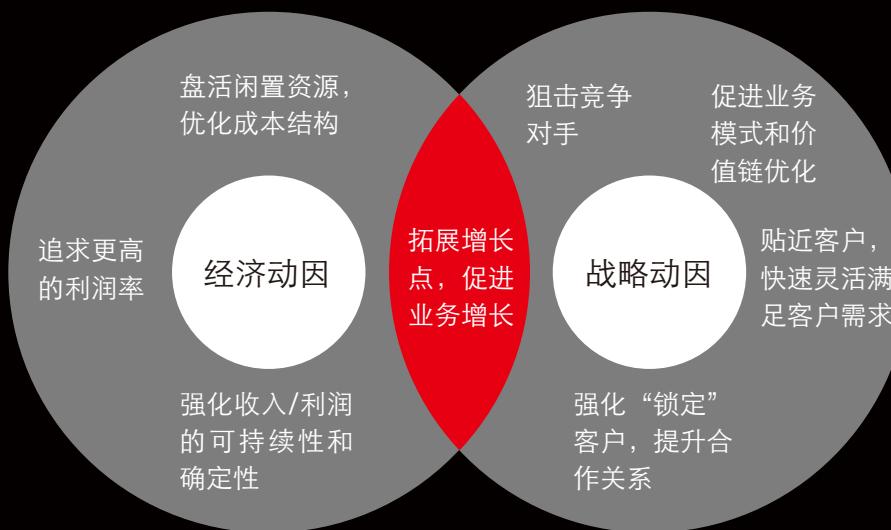
传统制造业积极向制造服务业的“突围”不外乎来自于经济和战略两方面的原因。暂且不论服务带来更高的利润率，更稳定的收入和利润来源，以及资本投入要求低等经济原因，制造企业能从服务延伸中更好的“锁定”客户，更好地了解和满足客户需求，从而促进产品和业务创新往往是企业在当前产业竞争日趋激励的环境下最大的现实原因。（见图3）

图2. 若干制造业企业的服务收入比重（2011）



来自埃森哲内部研究

图3. 向服务“突围”的动因



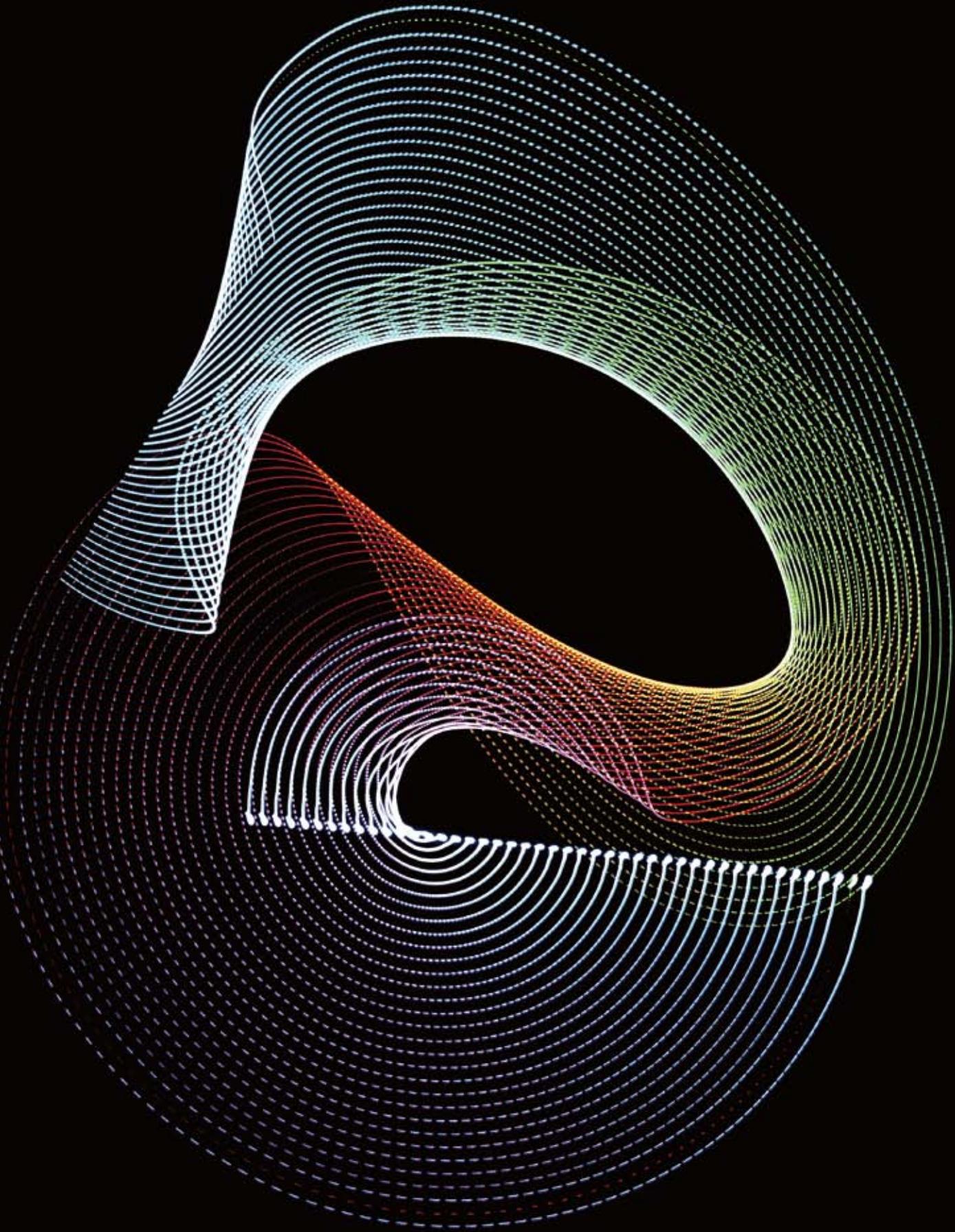
而这些原因，也决定了制造业向制造服务业延伸和转型呈现规律。如图，我们可以用“服务深化模型”将制造业向制造服务业的发展区别成三个阶段。多数制造业公司从“作为产品的补充和延伸（阶段一）”开始涉及服务，所提供的服务主要用于支撑产品销售，服务

交付管理成为这一阶段的核心“服务链职能”；然后，企业开始意识到集成的“产品+服务”的模式能够帮助客户以“一站式解决方案”的模式更好地完成任务并增加客户黏性，于是加大对服务的投入，“服务开发”与“服务交付”一并成为核心职能；最后，一些公司在服务

业务中获得了超过预期的益处，并且将“依靠服务创新来帮助客户解决难题、优化业务、推动变革”为自身使命，从而逐渐转型为“服务中心型组织”，以服务驱动业务发展。而此时，“服务营销”职能的重要性日益凸显出来。（见图4）

图4. 服务深化模型

			
阶段一： 服务是产品的 补充和延伸	客户 “购买一个产品”	企业 “更好地卖产品”	阶段二： 集成产品和 服务
典型业务内容 (offering) 特点	“服务支持产品” 标准化服务	“服务实现产品差异化” 集成化，模块化服务	阶段三： 服务中心型 的业务
典型运作模式	服务组织依附于 产品线	一个服务组织统筹 多个产品线	客户 “解决一个问题” / “优化一个业务”
典型服务	安装服务 售后服务 备件服务	设计服务 运维服务 供应链服务	企业 “创造价值” “助力创新”
核心服务链职能	服务交付	服务开发 服务交付	客户 “服务即产品” 复杂、定制化服务
			企业 独立核算的专业服务 组织
			客户 咨询与优化服务 职能/流程外包服务 联合创新服务
			企业 服务开发 服务交付 服务营销



服务业务蓝图架构

如果您是一位“传统”制造业公司（如机械工程设备业）的CEO，并期望推动公司在产品基础上向服务领域扩展。如何去规划和实现这一宏伟任务呢？我们建议您先了解整个服务业务的全貌—业务蓝图架构；然后才是针对蓝图中的具体模块和要素有序地建设、推进和落地。服务业务的蓝图架构可以图5来说明。

首先，也是最重要的是要明确一个**服务战略**。服务战略就是整个服务业务蓝图框架应用于一个特定组织的高阶定制化输出，服务战略确保组织已经形成了对发展服务业务的基本共识。（见图6）

图5. 服务业务蓝图架构

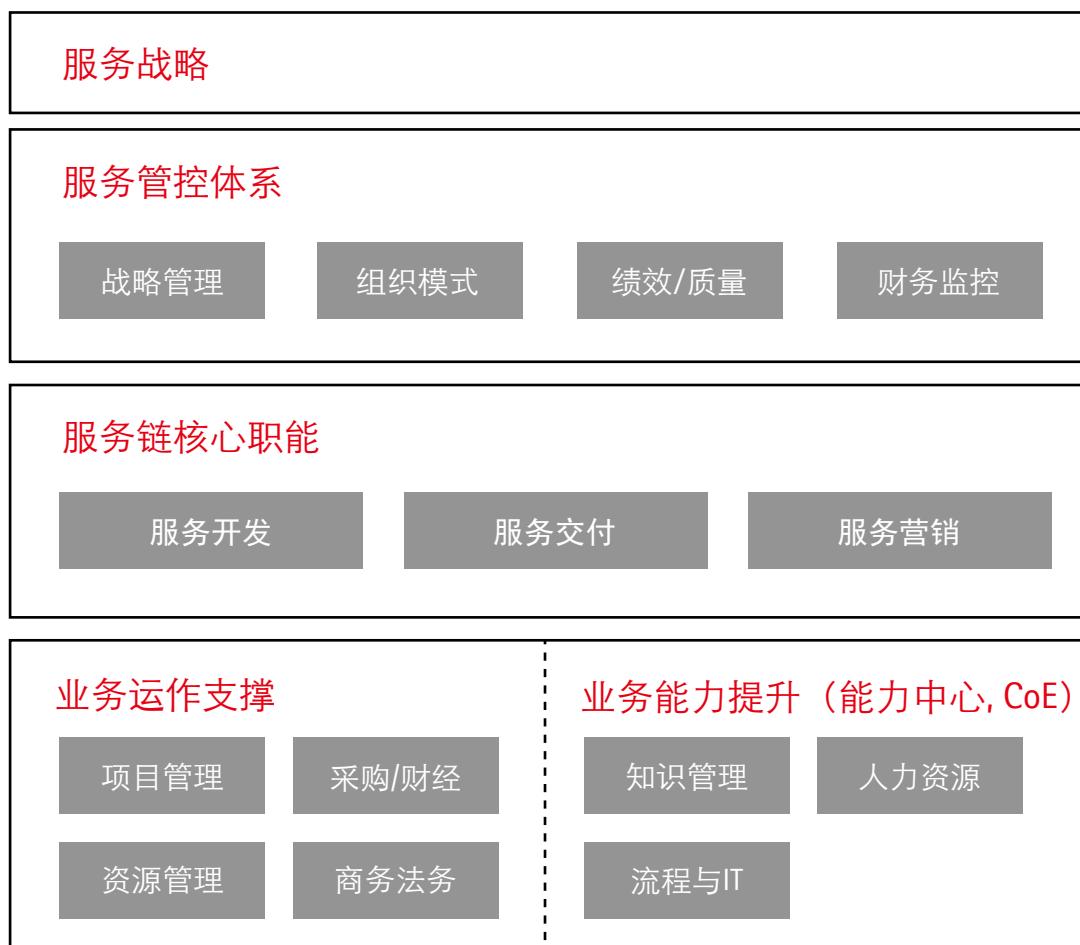


图6. 服务战略的组成要素

服务战略的要素		要回答的问题
愿景	服务业务的愿景和定位	为什么要做服务？做服务的目的是什么？组织如何定位服务业务？
业务模式	客户、业务范围	服务的客户是谁？做哪些服务？服务场景如何划分？
	定位和经济逻辑	服务业务的市场定位？如何实现差异化？经济逻辑是什么（靠产品贴补/服务盈利）？
运营模式	业务目标	每个业务要做到什么程度？如何衡量成功？
	管控体系	服务运作和管理组织架构怎样？与产品线的关系？绩效职责？
资源	业务职能	在服务链上配置哪些职能？各职能包括哪些子要素？
	运营服务/能力	有哪些驱动服务业务的支撑要素？“共享”还是“内嵌”？
资源	资源投入	为了达成既定目标，规划投入哪些资源？

其次，要明确**服务业务的管控体系**。管控体系规定了服务业务是如何在企业内被组织和管理起来的，具体包括战略管理、组织模式、质量绩效和财务监控职能。

- 建立和落实组织关于服务业务的“战略规划——执行监控——反馈优化”的闭环循环是战略管理的重点。
- 组织模式来讲，有的公司在初始切入服务领域时，采用简单的管控形式—服务部门依附于各产品线，相对的汇报人和绩效职责也由产品线确定。而另外一些公司，采用了以客户或区域为单位的服务组织，统筹协调各产品线，为客户提供服务；还有些公司采用混合矩阵式结构。在服务体系内部也有不同的管控结构。有些公司把“服务开发”、“服务交付”和“服务营销”三大核心职能都按产品线维度划分，然

后把服务战略、能力中心（CoE），财务/流程/质量/IT等管理支撑保障部门进行“共享化”。而有的公司，则把三大核心职能进行不同程度的跨产品线整合。而对于一些复杂的制造服务业，例如大型通信设备、机械工程、建筑交通等，企业有必要明确核心职能之内的下一级运作和管理结构。例如某无线通信设备公司在对于规划其NRO（网络部署）的安装服务交付业务时，即划分了交付单元（基站）、项目（网络部署项目）和平台（产品线/区域）三个不同层次，进行各有侧重的管理。采用哪种结构来管理和运营服务业务取决于多种因素，包括服务战略、企业特点、产品和客户特点等等。但不管是哪种形式，管控体系应符合整体的服务战略，服务组织应该贴近客户，追求灵活快速响应客户需求。

- 优良的质量控制和绩效管理体系是服务领先者的一个明显标志。质量体系保证了服务业务的客户导向、合规性和效率要求；而一个完善的、多维度的、分层级的服务绩效体系保证组织对于整个服务运作保持有效监控和管理。
- 此外，集中的财务报告和监控活动也是管控体系的重要组成部分。

下一步就是要形成应有的**服务链业务职能**。我们完全可以借用工业化思想来看待服务。我们熟悉的制造业中的产品开发、产品制造和交付以及产品营销三大基本职能，在服务业务中也有相对应的内容——服务开发、服务交付和服务营销，这也是服务链的三大基本职能。

服务开发

为了强调服务业务内容 (offering) 的产品化特征，许多公司也把其服务开发称之为“服务产品开发”。事实上，多数公司的服务开发职能与服务交付职能同步（或稍有滞后）完善的。他们采用先根据客户既有需求做好服务交付，再逐步提炼、总结和研究，形成标准化分层级的服务产品目录和说明 (Spec) 的方式，再反过来更好地指导服务交付的“迭代式”方法来做的。

尽管这样的做法可以接受，但却容易造成公司始终重视服务交付而忽视服务开发。他们认为只要交付团队做好交付活动，实现客户满意即可。这类公司在服务业务发展到一定阶段将面临一个致命问题——服务的有效增长和质量保证。道理很简单，服务不实现产品化，就无法实现标准化和规模化，因此，服务作为一项业务就无法有效增长，并保证质量。

服务开发本身包括“服务产品组合管理”、“开发服务产品”和“服务产品生命周期管理”三项主要活动。（见图7）

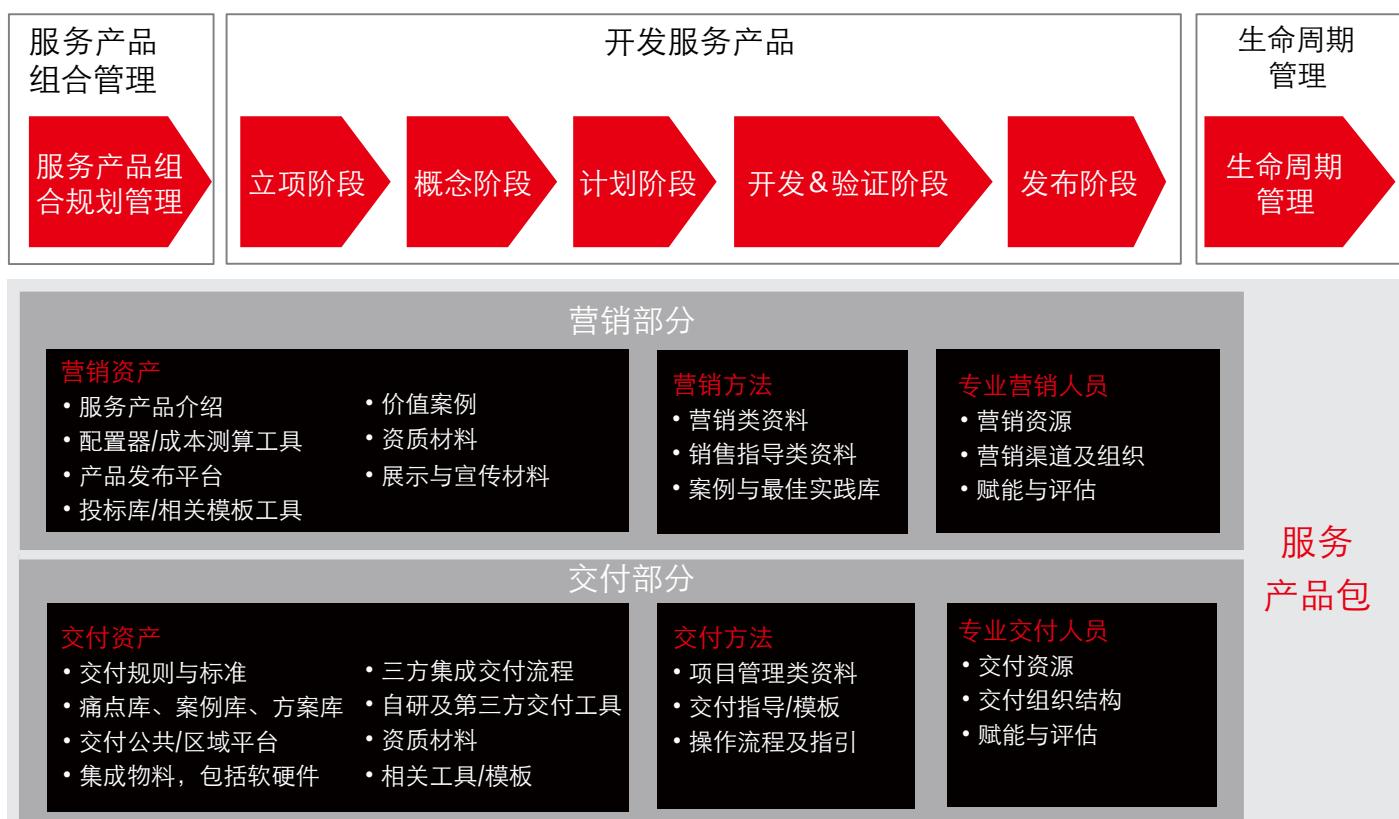
- **服务产品组合管理：**旨在澄清服务产品线架构、分层分级投资决策机制，以及服务产品路线图等“策略和制度层”内容。
- **开发服务产品：**描述单个服务产品项目如何完成立项、产品概念、计划、开发&验证、发布的全过程，最终输出“服务产品包”。这个服务产品包又包括“营销”、“交付”两部分内容，服务产品包连接服务营销和服务交付，连接物理产品和服务工作，是服务标准化的基石。
- **服务产品生命周期管理：**通过绩效管理，持续增强服务产品的盈利能力；通过问题管理、变更管理，持续改进服务产品的质量；

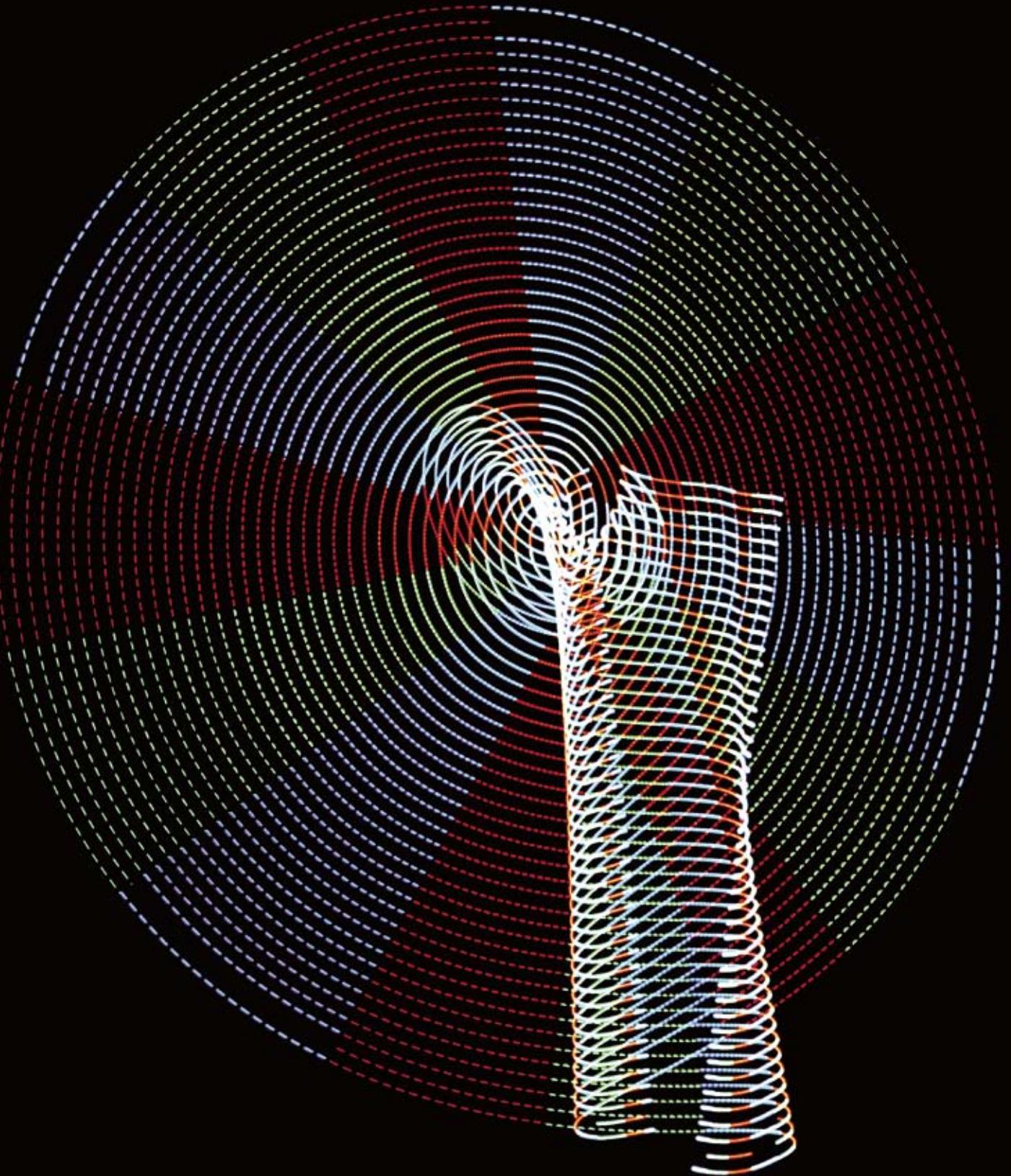
通过服务产品终止管理 (EOS)，终止不符合业务诉求的服务产品。

客户可以从许多方面“感觉”服务业者是否存在一个基本的“服务开发”职能——比如，规范的汽车4S店首先会提供客户一个“服务产品目录”，告知维保项目及相应的材料、工时（从而形成定价）和质量标准，然后结合对车的故障检测结果，提供参考方案供客户选择。而您在选择时，他们会提供分门别类的具体说明。服务产品目录会不断演进，服务项目的覆盖面和颗粒度说明要求最终都能很好地满足客户需求。

所以，优良的服务开发能够帮助实现服务实际履行前的“逻辑预演”，这将使得接下来的实际交付活动的透明度大大增强。而透明度是与客户长期合作和信任关系的基础。

图7. 服务开发管理流程及服务产品包





服务交付

服务交付是指服务提供商从接受客户需求到完成客户验收之间所实施（或组织实施，如果涉及第三方）的旨在满足客户需求的活动。如果服务产品已经发布，服务交付也就是服务产品的生产和履行过程。比如饭店业的交付就是指接受客户订餐到客户吃完付款离开之间的所有服务活动。而复杂的制造服务业的交付过程往往包括

“可行性分析—高阶方案—低阶方案—方案实施—验收与关闭”的全过程活动。这种环境下的服务交付有几个重要特点：一是交付过程中“服务”与“产品”密不可分，它们都是服务方案的要素。二是交付界面往往涉及到三方（公司、客户和第三方）的协同和互动。三是服务方案的制定和实施，需要公司内部多个部门的协同和配合。这些复杂性给服务交付带来了不小的挑战，而应对挑战的核心是要树立清晰有力的服务交付规则、流程和工具。

规则：规则对于服务交付行为起到约束和规范的作用。对于饭店员工来说，规则可能是“接受客人订餐，采用‘先订先确认’，或是‘先到先服务’”。而对于复杂的制造服务业来说，服务交付规则可能包括售前介入、交付履行和服务变更等具体规则。规则既可以面向企业内部，也可以面向客户。例如事先明确并与客户达成共识的“服务变更规则”能够帮助员工快速识别在交付过程中，客户提出的哪些变更要求可以免费实施，而哪些变更需要双方签署合同变更条款后实施。员工根据规则行事，获得授权，增强了对客户需求的快速反应，而企业也能从规则履行中减少“超范围交付”，提升“契约精神”。

流程：流程是服务交付的灵魂。交付是否优异，很大程度上取决于交付流程是否清晰、合理定义并严格遵守。多数情况下，服务交付流程包括两种流程—我们可以称之为“双O流程”（Offering<业务内容>流程 + Operation<业务运作>流程）。想一下装修公司是如何为客户提供装修服务的？他们必然有两方面的流程需要遵守。

首先是业务运作，即Operation流程，具体可能是“与客户初步交流”—“带领客户参观样板房”—“合同谈判”—“合同履行”—“客户验收”—“收款，合同关闭”。对于建筑、工程安装等服务组织来说，Operation流程往往表现为服务交付方案的“分析”—“设计”—“计划”—“实施”—“验收和关闭”。也有公司采用项目管理流程作为其业务运作流程。

无论如何，好的业务运作流程会将如何与客户进行业务互动（Engage Client）的全过程清晰描述并在关键环节上设立评审和把关动作，确保客户满意和业务运作有序。

而另一类是具体做某项交付活动的作业流程，即Offering流程。如一般装修作业顺序是“泥水”—“管线”—“木工”—“油漆”，而“油漆”这一作业的小顺序也有明确的流程，如“基面整理”—“调漆”—“上底漆”—“风干”—“上面漆”等等。业务内容（offering）流程的细微差别往往能充分体现服务交付专业程度的高下——就常见的安装或修理作业中的上螺丝这一简单动作，你就会发现一般技师采用依次顺序上紧螺丝，而好的技师必定采用“对角线”顺序固定螺丝，因为这样能使各面的松紧一致，降低应力，从而更好的保护设备并提高密封性。

业务运作和业务内容两类流程共同为交付活动的有序进行提供了保障，将“好的”和“差的”服务交付活动区别开来。而那些优异的服务商，根据流程管理的方法论，清晰定义了包含以上两类流程的流程体系，包括：

- 整体流程框架：流程及子流程结构、跨职能流程集成关系
- 标准流程要素：单流程要素的输入、关键步骤、输出（以及对客户的交付件）、业务规则、绩效指标、责任制（RACI矩阵）、最佳实践、工具和模板、风险和质量控制点
- 流程应用：通用流程和定制流程的区别、流程视图的开发和执行

他们将流程作为管理服务交付运作的核心，因而确保了所交付的服务就像流水线所生产的产品那样透明、标准、高质和高效。

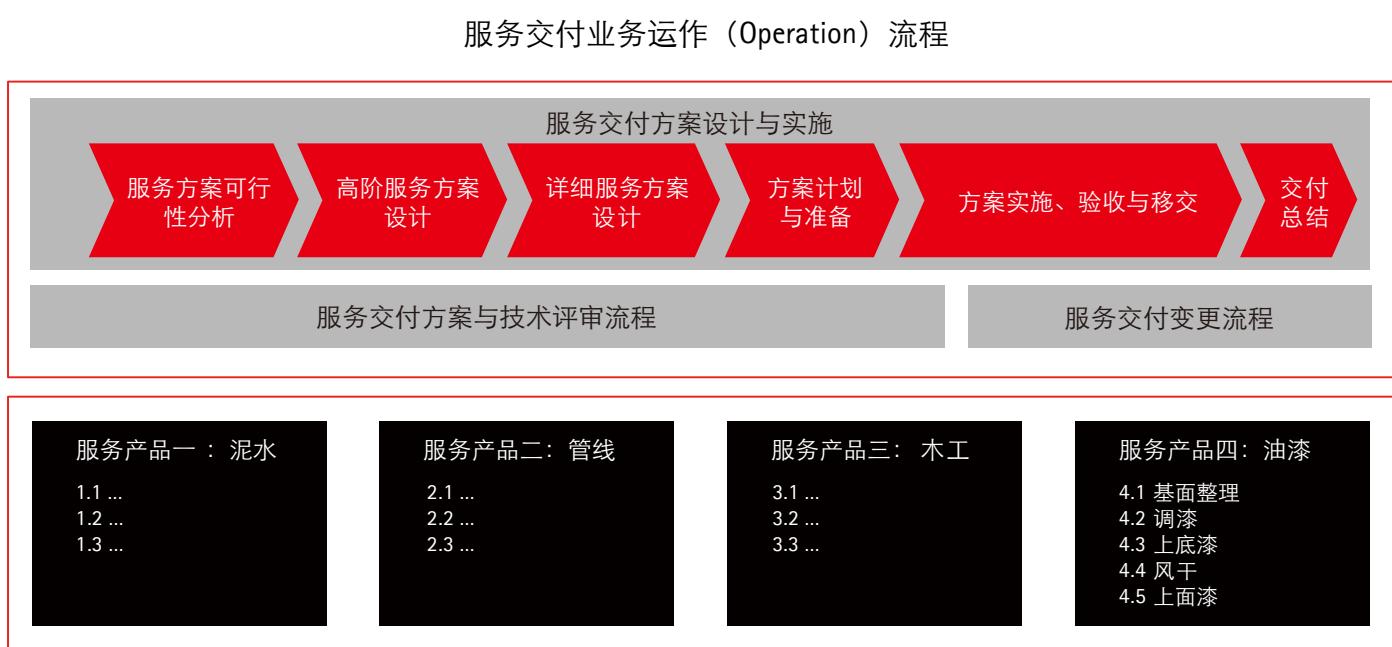
另外值得特别指出的是，服务交付流程的开发和执行一定要站在客户视角。比如，就餐服务的流程起始点，从客户视角看是“搜寻餐馆”，而餐馆往往理解成“接受订餐”或“门口迎客”。意识到“搜寻餐馆”是起始点的餐馆就会分析在这一流程中自己能为客户做什么，他们就会在餐馆周围的马路上树立广告牌，或是在“大众点评”这样的APP上贴出菜品的照片并鼓励网友点评，或是提供团购券吸引“实惠族”。明显，基于客户视角的流程提供更好的客户体验。（见图8）

工具：服务交付离不开工具。交付过程中的工具可能是一台机器，一个系统平台，一个文档，或是一个手机移动应用（APP）。工具服务于流程。今天越来越多的服务商借助数字技术和移动技术，开发和应用新的工具，实现差异化服

务。对于制造服务业来讲，服务交付实施和调度平台往往是最关键的工具。该平台承担服务资源计划、调度，以及服务任务（工单）管理的职能，是驱动服务交付运营的引擎。

服务交付是服务链的主干职能，是今天许多向服务延伸和转型的公司中相对完善的服务链职能。然而，据我们的观察，即便是那些优秀者，能够真正清晰定义并严格执行服务交付的规则、流程、工具的公司还是屈指可数。事实上，许多公司缺乏最基本的服务规则体系、流程架构和工具支撑，导致他们的服务交付水平始终处于低成熟度水平，服务质量波动明显。

图8. 服务交付的双O流程



服务交付业务内容（Offering）流程

服务营销

与产品营销职能相类似，服务营销的重点工作也包括市场调研、客户研究、品牌建设、定价、客户沟通、管理线索和机会点、销售有效性管理等等。然而，服务营销也有其特点：

1. 服务营销在各营销职能的内涵上更强调服务带动差异化。
2. 所营销的服务解决方案集成产品与服务，复杂性更高，要求更好地内部跨部门协同。
3. 客户接受服务解决方案要求服务提供商要更深入地了解客户需求，更紧密的客户对接和“嵌入式”合作。

以典型的一个B2B制造服务业公司的服务营销职能为例，“营”和“销”两类工作构成了其核心服务营销职能。

- “营”（Marketing），指从市场到线索的流程，具体包括“制定营销策略与规划”、“制定营销计划”和“管理营销执行”三个业务流程和相应的使能流程。
- “销”（Sales），从线索到合同的流程，具体包括“管理客户战略”、“管理线索”、“管理机会点”三个业务流程和相应的使能流程。

显然，“营”注重整体市场和客户群的管理，“销”注重单个客户和具体线索和机会的把握。

服务框架的最后一部分是“针对服务的服务”——“**业务运作支撑和业务能力提升**”。

业务运作支撑通常包括项目管理、资源管理、商务（法务/合同）管理、采购和财务服务等职能。企业可以将这些职能进行不同程度的共享化，从而促进内部服务水平提升和运营降本增效。

而业务能力提升的职责在于促进业务持续改进和不断优化。许多公司将知识管理、流程与IT优化、人力资源（劳动力管理）等职能纳入到能力中心（Center of Excellence），通过优化项目的运作，持续推动业务的卓越运营。

职能划分的主要目的是通过“聚焦”提升运作和管理的专业性和效率，但同时也可能造成一个当前许多组织面临的难题--服务链职能（以及组织）划分为“服务开发”、“服务交付”和“服务营销”三部分后，相应的“职能墙/部门墙”也显现出来，这导致了完整的“服务链”被打碎，最终将降低整体服务业务的运营效率和客户体验质量。

案例： 某全球领先的通信设备提供商 的集成服务交付（ISD）变革

某全球领先的通信设备提供商是今天全球最成功的ICT解决方案提供商。特别是其面对运营商的电信设备（CT）业务，在全球市场始终保持高速增长。尽管多年来，该公司一直为其运营商客户提供各种服务，包括规划、安装、运维等等，但基于以下原因，服务已经无法满足业务发展要求。

1. 服务仅被定位为产品附属，导致服务本身的重要性未被重视。服务标准化、规范化程度低，缺乏客户视角，运营管理粗放，导致效率低、质量差。同时，高企的服务成本开始“蚕食”日益式微的产品利润。多起“服务事故”和投诉，最终促使公司高管认真思考服务业务，决心变革。

2. 运营商业务显著转型。运营商的工作重点日益由后台的基础设施建设，转向前台的客户体验管理、营销和产品创新，及品牌建设。运营商日益倾向于通过服务外包带动自身业务转型。因此，对于设备商来说，端到端服务能力和服务水平日益成为赢得运营商客户的关键。

3. 友商在服务领域的强化。该公司的友商面对市场变化，开展了积极而成功的变革。清晰的服务战略、有序的治理和管控体系、完善的服务链职能、全面的服务产品线，及有力的架构支撑，帮助他们实现了“优异服务”，形成了有力的市场竞争优势。

因此，该公司自2011年起开展“集成服务交付（ISD）”大型变革项目，旨在实现服务交付的“两个根本转变”（转向站在运营商视角的交付，转向“方案预演并指导交付”的服务交付运作模式）和“五化”要求（视角客户化、交付契约化、作业标

准化、管理系統化、成果可视化）。ISD变革的重点内容集中在以下方面：

- 战略：确立服务交付战略；在深入分析运营商业务，了解客户需求的基础上，定义了六大服务场景(及其子场景)，包括咨询、网络规划、网络部署、客户支持与保障、学习和能力发展、管理服务
- 规则：建立了服务交付规则体系，明确了服务交付在售前、交付履行和变更的运作规则
- 流程：定义并发布了由集成服务流程和服务作业流程两大类流程组成的服务交付流程体系，明确了流程框架、流程要素、绩效指标、模板工具和作业指导书等详细内容，确保了服务业务有序、高质、高效运营：
 - 集成服务流程包括服务方案设计与实施（含分析、设计、适配与定义、实施验收和移交、关闭）、方案评审、方案变更，其强调了以方案牵引、管理和履行交付的全过程，强化了业务的规范性
 - 服务作业流程包括六大服务场景及其子场景的作业流程，通过将作业环节“打开”、“细化”，并融入作业层面的业界最佳实践，使其有效提升了服务作业的专业性
 - 在流程应用方面，提出“三方集成流程视图”的概念和工具，将服务交付过程中公司、客户和供应商三方的活动，集成并体现在一张流程视图上，形成共同语言，管理交付过程
- IT系统及工具：建设了集成服务交付IT平台，实现了服务交付的计划、执行和跟踪管理，服务资源调度，以及服务与供应、采购、财经的集成协同自动化
- 组织：建立了覆盖机关-区域-项目的三级服务交付运作组织，明确了相应的职责界面、责任制、授权机制和绩效标准
- 流程管理体系：围绕服务交付流程，建立了“适配-执行-监控-度量-优化”的流程管理体系，确保服务能力持续改进

此外，公司还围绕变革和服务运营，在变革方法和能力提升方面做了重点强调：

- 变革方法：通过“开发-推行-运营”三阶段框架及相应的任务模型促进变革落地，并通过宣传、培训、赋能、案例分享、成果评估、激励和评奖、挂钩职业资质等“组合拳”提升变革成效
- 能力提升：围绕流程，打造能力中心（CoE），推动“三库一线”（方案库、痛点库、案例库，及绩效基线）建设，将服务能力固化、优化和复制推广

ISD变革首先给公司带来了数千万美元的年度有形收益，特别在成本节约和周期缩减方面收效显著，同时为公司拓展服务业务，通过服务带动创新和产品销售提供了强有力的支持；其次，ISD有效提升了客户满意度，助力运营商业务转型，为客户创造了价值；最后，ISD变革为所有一线的员工提供了更好的职业资质、发展通道和回报支持，获得了员工的认同。ISD变革促成了公司、客户、员工三者的共赢。

服务变革，你准备好了吗？

许多公司“向服务延伸和转型”的变革事实上并非一帆风顺。一变革最终未达成期望成效，或是虽然达成目标，但变革过程绕了弯路，付出了巨大学费。我们的研究表明，以下几点是导致变革挫折的主要原因：

1. 没有形成一个清晰的服务战略。服务战略的核心目的在于两方面，一是帮助组织想清楚如何开展服务业务，建设服务能力；二是（通过战略沟通）帮助组织各层级形成对既定想法的共识。任何一个方面不到位，都会带来明显负面影响。

2. 低估了组织对于服务业务的适应要求。服务在许多方面不同于产品。表面上看，这种差异体现在业务流程、系统工具和人员能力等方面；而深层次看，整个组织的文化、氛围、理念在两种业务中都有本质不同。一个好的工匠，未必是（实际上常常不是）一个好的服务人员。许多组织往往忽视组织对服务业务的系统性和深层次的适应要求，导致变革失控和挫败。

3. 缺乏清晰的服务链职能定义。知道“要做服务”和知道“怎样做服务”，是两个不同的概念。如果一个工业企业在把车间、流水线、品控体系建好之前就制造交付产品，客户一定无法对其产品形成信心。但许多服务组织却敢于在缺乏完善的服务链职能的状况下运营服务，也许他们在短期凭借员工强烈的责任心和客户至上的理念也能上手，但稍过一段时间，这些组织就会发现“手工作坊式”的方式导致服务运营效率和客户服务水平低且波动明显、服务资源吃紧、业务难以形成规模。

案例： 某全球领先的IT硬件提供商的 服务转型失败

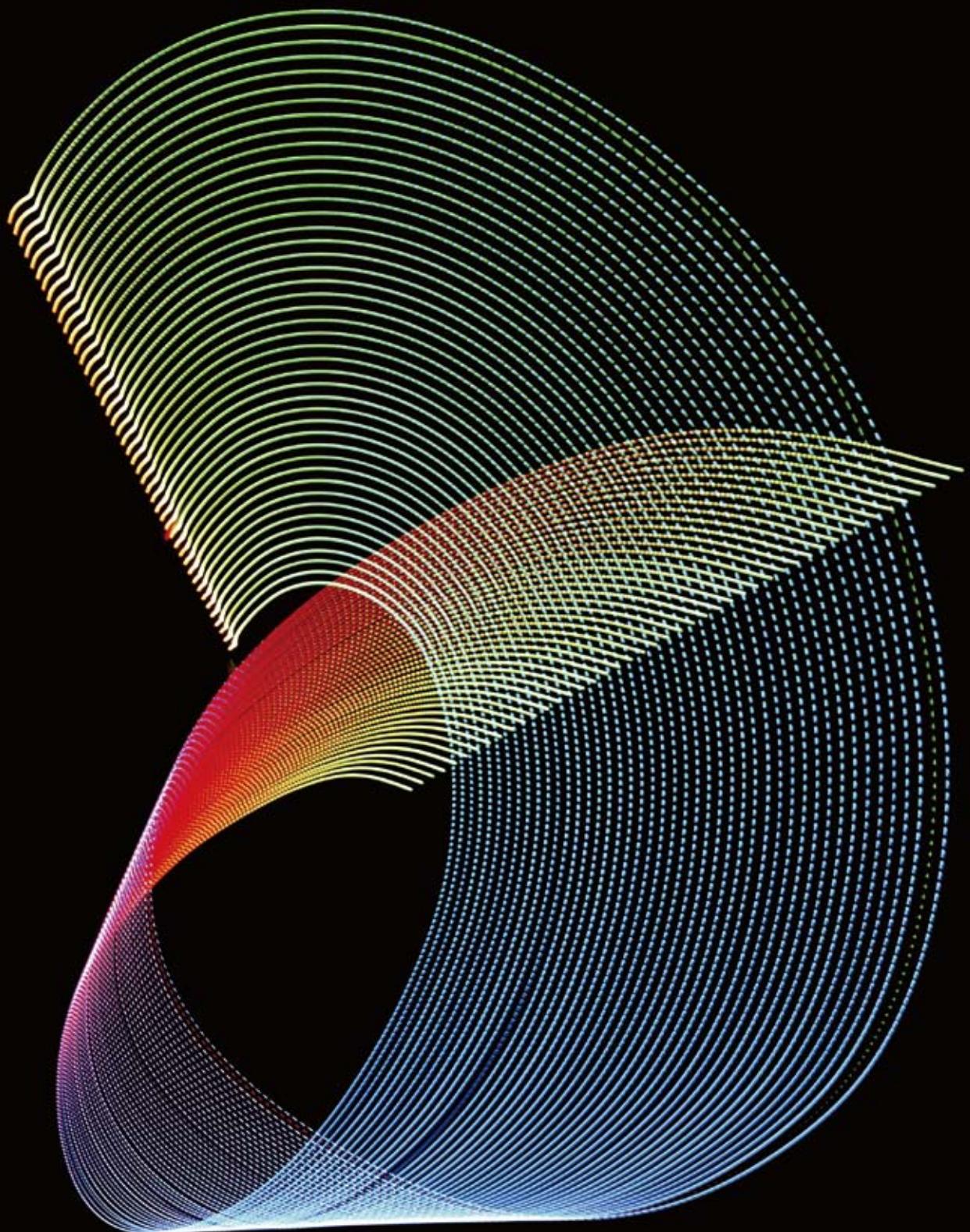
某全球领先的IT硬件提供商在2000开始进入面向行业大客户的IT服务业务，这也是其企业整体多元化战略和“向服务企业转型”的核心举措之一。

为了发展IT服务业务，该公司IT服务业务群力图建立一个涵盖管理咨询、应用实施、系统集成和运营外包的全价值链的IT服务产品线及四个面向特定行业（电信、政府、金融和制造）的IT服务方案包。该公司IT专业服务团队顶峰时包括近千人的队伍。

但由于该公司本身专长硬件，缺乏在IT服务业务方面的基础和积累，因此大规模并购和联盟成为其发展新业务的主要手段。该公司相

继花巨资收购汉普、智软、中望等IT服务商，希望做大做强IT服务业务。尽管该公司任务自身在硬件产品、客户资源和转型决心等方面已经形成良好的转型基础，但事实上由于低估服务变革的困难和障碍，忽视适应开展服务业务的独特资源、能力、理念和氛围的要求，缺乏清晰有效的服务战略（包括并购整合战略），未能建立起完善的服务管控体系和服务链职能，以及当时的外部市场原因等多方面因素导致其服务转型最终失败。

到04年，该公司将非电信IT服务业务作价3亿元置换某电信IT服务商15%的股权，主动全面退出直接营运的IT服务业务。



制造服务业： 中国公司的重大机遇

对于许多中国公司而言，制造服务这一新的主战场尤为重要。首先，市场潜力大。尽管年均复合增长率达20%，但中国服务业占GDP的绝对比重今天仍然只是美国的（80%）一半。其次，相当的中国制造企业仍未涉足或深入服务领域，使之成为一片“蓝海”。而同时，中国制造能力在多年发展后已经有了明显提高，对产品和设备的熟悉为企业带来在从事相应的设计、安装、运维、托管、回收等一系列服务的天然优势。最后，通过服务更好地了解和锁定客户，带动差异化和产品及业务创新，推动公司摆脱低端竞争、向价值链高价值领域转型，是众多中国公司的战略机遇。

赢在服务，中国企业即将扬帆起航。

关于作者

岑志松是埃森哲战略咨询 (Accenture Strategy) 大中华区运营咨询 (Operation) 业务总监。岑先生是运营领域的资深专家，具有15年的行业和咨询经验，擅长的领域包括运营战略、服务管理、供应链和产品创新。岑先生与众多中国和全球领先的高科技和制造业公司进行长期而深入的合作，为他们提供高价值的咨询建议和服务。同时，他也负责埃森哲全球运营咨询相关知识资产的开发和推广。岑先生来自于埃森哲上海办公室，可以通过邮箱 allen.zhisong.cen@accenture.com 联络他。

王晖先生是埃森哲战略咨询 (Accenture Strategy) 大中华区董事总经理，负责运营战略咨询业务。王先生在战略、组织管控、业务流程再造、服务管理、供应链管理方面有超过18年的丰富经验，他相继领导过多个大型国有企业及世界500强公司的战略与运营咨询项目，涵盖能源、电力、汽车、高科技、消费品等行业。王先生常驻上海，他的电子邮件是 hui.wang@accenture.com 。

关于埃森哲

埃森哲注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司。作为《财富》全球500强企业之一，我们的全球员工约31万9千人，为遍布120多个国家的客户提供战略咨询、数字和信息技术，以及运营服务。在截至2014年8月31日的财政年度，全球净收入达300亿美元。

埃森哲在大中华区开展业务已超过25年，拥有一支约一万人的员工队伍，分布于北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。作为绩效提升专家，我们致力将世界领先的商业技术实践于中国市场，帮助中国企业和政府制定战略、优化流程、集成系统、促进创新、提升运营效率、形成整体竞争优势，从而实现基业常青。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页 www.accenture.com 以及埃森哲大中华区主页 www.accenture.cn。