

学校编码: 10384

分类号: _____ 密级 _____

学 号: 200015070

UDC _____

学 位 论 文

从迪堡10年服务历程看IT企业 服务管理

The Analysis of IT Industry Service Management
Based on case of Diebold

陈 弘 伟

指导教师姓名: 刘 震 宇 教 授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2005 年 3 月

论文答辩日期: 2005 年 6 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2004 年 月

内容摘要

本文首先从理论和实践两方面对服务在 IT 企业经营战略上的定位进行了分析，得出的结论是：在 IT 行业，服务不仅仅是作为产品的附属和补充，而有自己独立的价值和市场。因此，服务的战略定位应该是：第一，满足顾客需求。这一点可以进一步分成三个层次，即：为顾客应急解难；挖掘和延长顾客的投资价值；为顾客提供全面的解决方案。第二，促进产品销售。服务可以支持 4Ps 模式的产品营销，也可以以 3Rs 模式做顾客服务营销。第三，获取经济收益。文章抛弃了服务只有通过产品才能体现自身价值的旧观念，强调了“服务增值”和“服务也是商务”的新观念。其次，本文借用了产品营销的基本理论和方法，对服务营销进行了分析，提出了与服务战略定位相适配的服务市场细分方法，服务产品设计原则和服务营销框架体系，并对现在 IT 行业内三种服务营销运作模式进行了剖析。再次，本文以 IT 行业内服务的实践经验为基础，以理论概括为形式。最后，本文以迪堡服务在中国十年来的成长经历作为一个典型案例，以详实的数据，真实的故事，通过对它的发源、成长、壮大的过程以及它的生存环境的描述，内外矛盾的剖析，诠释了文章前面提到的所有概念、理论和分析。

关键词：服务战略；服务管理；迪堡公司（Diebold）

Abstract

Firstly, the thesis analyses the service orientation in IT Corporation operation strategy from both theory and practice. It comes to the conclusion: in IT industry, service is not merely the appending and supplement of the product, but it has independent value and market. Therefore service strategy orientation should be as follows: 1. Meet customers' needs. It can be divided into three levels: solving the problems for customers; protecting and extending customers' investment value; providing the total solution for customers. 2. Promote product sales. It means to support product marketing of 4Ps mode and directly to do customer service marketing through 3Rs mode. 3. Gain financial income. The thesis abandons the old concept that service can show itself value only through product and emphasizes the new concept of "value added service" and "service is business".

Secondly, the thesis quotes some basic theories and methods of product marketing to analyze service marketing. It brings forward service market subdivision means, service product designing principles and service marketing framework system, which are adapted with service strategy orientation mentioned above. In addition, it anatomizes three service sales operation modes in IT industry at present.

Thirdly, on basis of the abundant service experience in IT industry, the thesis in the form of theory elevating and generalizing gives a whole set of practical service operation methods including service philosophy, service system, service mode, service quality and service management.

Finally, the ten years growth course of Diebold service in China was used as a typical case. With the detailed figures and true stories, the thesis describes

not only the origin, development and consolidation of Diebold service in China, but also its survival situation and internal/external contradictions, which is an total annotation on all mentioned concepts, theories and analysis.

Key words:Service strategy; Service management; Diebold

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 IT行业服务的战略定位	1
第一节 IT行业简介.....	1
第二节 IT行业服务概况	1
第三节 IT行业服务的战略定位	3
一、满足顾客需求.....	4
二、促进产品销售.....	6
三、获取经济收益.....	9
第二章 IT行业服务的市场营销	11
第一节 服务的基本特性.....	11
第二节 服务市场细分.....	13
第三节 服务产品设计.....	14
第四节 服务营销战略.....	16
一、服务产品营销.....	16
二、顾客服务营销.....	18
三、服务销售模式.....	19
第三章 IT行业服务的运作管理	22
第一节 服务理念.....	22
第二节 服务系统.....	23
一、服务人员.....	24
二、服务组织.....	24
三、服务设施.....	25
四、服务制度.....	26

第三节 服务模式	26
一、客户服务制.....	27
二、代理服务制.....	28
三、厂商服务制.....	28
四、第三方服务制.....	29
第四节 服务质量	31
第五节 服务管理	32
一、服务的内部管理.....	32
二、服务的外部管理.....	34
第四章 案例—迪堡服务在中国	36
第一节 迪堡公司简介	36
第二节 国内ATM市场概况	37
第三节 迪堡服务在中国	38
第四节 迪堡服务管理	40
一、迪堡服务战略定位和服务理念.....	40
二、迪堡服务营销.....	40
三、迪堡服务运作.....	42
第五节 值得思考的问题	45
一、产品销售和服务销售的平衡问题.....	45
二、服务与代理商的关系问题.....	46
三、服务市场价格的管理问题.....	46
结束语	48
参考文献	49
后 记	50

第一章 IT 行业服务的战略定位

第一节 IT 行业简介

IT 是英文词组 INFORMATION TECHNOLOGY 的缩写，中文直译为信息技术。IT 行业即是指以微电子、计算机、通信工程为代表的新兴行业。IT 行业的技术核心就是计算机技术。IT 行业也是当今知识经济时代，社会上最热门最前沿的一个行业。它的迅速发展，带来了知识化、信息化、网络化、科技化、资本化的经济走向。人类社会正在由工业经济社会向知识经济社会转变，全球化和知识化是当代经济的两个主要特征。在产业结构上则表现为经济重心由制造业向服务业的大转移。

在 IT 行业经营的一些公司企业都具有相当的知名度，如 IBM、HP、SIEMENS、迪堡、NCR 等。它们一般是行业巨头，有自己的知识产权，在技术上具有一定的垄断性。这些公司既是制造性企业也是服务性企业，它们既生产产品也提供服务。迪堡的 ATM (AUTOMATIC TELLER MACHINE -- 自动柜员机) 作为主机的一种复杂终端设备，情况也是如此。IT 行业的产品都具有一些共性，如技术含量高、价格昂贵、机电一体化、分布面广、社会影响力大等。

第二节 IT 行业服务概况

IT 行业在某种意义上，是由制造业发展出来的服务业，具有制造及服务的双重特性。从制造业的角度讲，大多数公司都生产和销售实在且有形的产品，如 HP 的打印机、迪堡的 ATM 等，而且其收入和利润至今仍主要来源于产品。但从服务业的角度讲，IT 行业的公司又向客户提供各种

各样的围绕其产品的服务。如IBM就宣称自己是服务公司，主要卖的是“SOLUTION”，也就是解决方案，2003年其服务收入高达426亿美元^①。记得IBM有句著名的广告语，就是“四海一家的解决之道”。

在知识经济时代，产品和服务在概念上是相生相伴，不可分离，在IT行业尤其如此。由于其产品高技术高价值的特性，很难想象，一家IT公司只提供产品，而不提供服务，那样的话它就很难生存。例如，IBM卖出它的主机后，如不提供技术培训、联机方案、开发平台、二线支持，维修保养及系统管理等一系列服务，那么客户买到的设备将无法正常使用。因此，在IT行业，产品和服务是具有同等价值的东西。

纵观IT行业，会发现服务有各种各样的划分方法。如按照销售的过程可把服务分成售前服务、售中服务和售后服务。按照与客户接触的紧密程度可把服务分成一线服务和二线服务。从技术角度，可把服务分成软件服务和硬件服务。从管理角度，可把服务分成内部服务和外部服务。有些社会化的专业性服务公司，还可按产品线来划分服务，如主机、外设及终端服务。或按品牌来划分服务，如IBM、迪堡、NCR、SIEMENS产品的服务等。售前服务是指产品销售给客户之前提供的服务。售前服务通常包括产品介绍、展览演示、技术讲座、方案设计等一系列内容。售前服务实际上是要解决客户对产品感性和理性上的认识问题，给客户提供一个可行的方案，展示一种前景。只有客户认可并接受了公司产品，达成了购买行为，售前服务的过程才算结束。

售中服务是指产品销售给客户的过程之中提供的服务。售中服务通常包括技术培训、操作演示、安装验机、联网调试等一系列内容。售中服务实际上是要解决产品的交接和使用问题。只有产品完全被客户接受并能够在客户的操作管理下投入正常使用，售中服务的过程才算结束。

^① 数据来源：www.ibm.com, 2003 annual report.

售后服务是指产品销售给客户之后提供的服务。售后服务一般包括应用培训、紧急响应、零件供应、电话咨询、升级换代、现场修理、保养维护、操作管理等一系列内容，售后服务是一种保障服务。一般来说，客户在购买之后，虽然产品的所有权已完全转移，IT 公司在产品的寿命期内，仍然需要提供良好的服务，保证客户的正常使用。售后服务实际上是要解决客户的投资价值是否能够得到完美体现的问题。目的是要给客户切实的利益保障，实现公司对客户的承诺，进而培养忠诚顾客，促成客户继续的购买行为。

一线服务是 IT 公司到客户现场提供的上门直接服务。二线服务是 IT 公司在公司内部为客户提供的远程间接服务。

软件服务是 IT 公司针对产品的软件部分为客户提供的服务。包括软件开发、调试、诊断、集成、维护等内容。硬件服务是 IT 公司针对产品的硬件部分为客户提供的服务。包括硬件安装、调试、维修、保养等内容。

外部服务是为公司外部的客户提供的服务。内部服务是公司让内部二线员工为给外部客户提供服务的一线服务人员提供的服务。

第三节 IT 行业服务的战略定位

当今社会，绝大多数行业都已进入买方市场时代。因此，无论是自觉还是不自觉，一般公司的经营战略都会围绕着顾客展开。“顾客至上”几乎成了所有公司都遵循的经营信条。因为，大家都明白这样一个利润产生机制：收入来源于顾客的购买，购买来源于顾客的需求。而许多IT企业实践证明：利润的绝大部分来源于顾客的重复购买，顾客的重复购买来源于顾客对品牌的忠诚，对品牌的忠诚来源于顾客对产品的喜爱，顾客对产品的喜爱来源于对产品功能、质量及服务的满意。因此，任何公司要想在竞争激烈的经济社会中击败对手，吸引顾客，就必须在提供优良的产品同时

提供优良的服务。迪堡公司总裁罗伯特-马洪尼先生就提出了这样的经营宗旨：“我们致力于向客户及时地始终如一地提供优良的产品和服务。”^①在他的经营信条中，产品和服务是同等重要的。在IT行业，绝大多数的公司也提出了类似的经营宗旨。那么，服务在IT行业的经营战略中究竟应该如何定位呢？

依据 IT 行业的特性，IT 行业的公司应把服务在其经营战略上定位于三个层面：第一，满足顾客需求；第二，促进产品销售；第三，获取经济收益。

一、满足顾客需求

满足顾客需求是服务的首要目标。公司的经营，无论是产品，还是服务，都是以顾客为对象的。只有真正满足顾客需求的产品和服务，才具有存在的价值和发展的空间，现代公司经营战略一般以“顾客至上”为原则。然而，把这一原则具体到 IT 行业的服务战略上，就应该是满足顾客需求。

满足顾客需求这一服务战略在 IT 行业的服务上也有三个层次，即：最低层次，为顾客应急解难；中间层次，保护和发掘顾客的投资价值；最高层次，为顾客提供全面的解决方案。

满足顾客需求这一服务战略定位的最低层次和要求，应该是服务能够为顾客应急解难。也就是说，当顾客在产品的开发和使用过程中遇到麻烦时，应得到技术咨询、备件供应、现场服务、内场维修等直接和及时的支持。在这一层面上，服务是作为产品的附属和补充而存在的。顾客在产品的购买、开发和应用中，会遇到各种各样的问题。如果有与之相适应的及时的专业服务为顾客应急解难，保证产品的使用。那么，顾客才有可能接受并使用这一产品。

^①资料来源：<http://www.diebold.com/aboutus/default.htm>.

然而，应急解难式的服务战略只是满足了顾客的最低需求，更高一个层面的服务战略应该把满足顾客需求定位在保护和发掘顾客投资的价值上。由于 IT 行业产品高技术高价值的特性，顾客能真正把产品用的适当并发挥出产品设计功能以体现出产品投资价值的为数不多，这其中最大的一个原因是客户多数都不是这方面的行家。另外一个现象就是产品由于不能正确使用和维护，产品未达到正常设计寿命就报废了。针对这种状况，IT 行业服务在满足顾客需求这一基本目标上，应该把服务提升到保护和发掘顾客投资价值这一较高层面上来。发挥 IT 公司熟悉自己产品的技术优势，加上专业化的服务和规模化的经营，挖掘产品的使用潜能，降低服务的运作成本，使顾客的投资价值得到充分的体现。

以上二个层面的服务战略都是从产品角度出发的，前提是顾客已经购买了产品。随着进一步的发展，这样的服务战略仍然是不够的，更高要求的服务战略应该是围绕着顾客需求展开的。公司向顾客提供的不仅仅是产品，也不仅仅是服务，而是提供解决方案“SOLUTION”，或者是全面的解决方案“TOTAL SOLUTION”。在这种全面解决方案之中，包含了产品、服务，甚至于管理等一整套内容。服务不再是产品的附属和补充，反过来，产品成了全套服务的一个组成部分。而且，这种解决之道，产品、服务及管理不一定是由同一家公司来做，也可能是多家公司共同承担。譬如，IBM 公司为银行做一个现金通存通兑的网络。其中，包括主机、外设、网络和终端设备的采购、安装、联通等硬件工作，也包括应用软件开发、系统集成等软件工作，还包括网络维护、系统运作等管理工作。这种围绕着顾客需求展开的全方位服务，才是服务战略满足顾客需求的最高层面和完美体现。

服务的对象是顾客，服务以顾客的存在而存在。满足顾客需求是服务战略的首要目标。虽然满足顾客需求可以划分成三个层次，但在实际的运

营中，真正能做好最低层次服务让顾客感到十分满意的企业也为数不多。因此，IT 企业的经营管理还是要注重从最基本的服务做起。辩证地看，也并不是要把第一层次服务做到尽善尽美了，才能展开第二和第三层次的服务，它们之间并没有明显的区分，可以相互重叠。

二、促进产品销售

以产品作为主要经营收入的传统制造企业，通常把服务作为产品的附属或补充，服务只是产品促销的一种手段。兼有制造及服务双重特征的 IT 行业，在企业经营战略上，服务的定位自然也应该如此。服务在满足顾客需求的大战略前提下，自然应该考虑到为企业谋取应得的利益。当客户尚不能接受有偿服务概念，而服务价值又确实难以独立体现的时候，把服务作为产品的附属和补充，让服务的价值通过产品来体现，从而达到为企业赢利的目的，是 IT 行业服务战略定位的又一种选择。

在传统营销理论中，产品销售通常采用的是 4Ps 营销组合模式，即产品(Product)，价格(Price)，促销(Promotion)和分销(Place)。以 4Ps 营销组合为核心的营销战略的根本目标是市场份额的扩大，其理论依据是市场份额的扩大必然伴随着利润的提高。因而，为了扩大市场份额，吸引新顾客，公司经营战略的重点侧重于销售和广告，以此来扩大市场份额，但时常会忽视了对消费者的服务以及长期关系的建立。

纯粹地把市场份额的扩大与经营利润的增长挂钩，认为它们是正相关关系的理论不一定正确。市场份额不仅仅是一个量的概念，更重要的是它的质，也就是顾客的满意与忠诚。只有忠诚客户群的不断扩大，才会给公司带来稳定持久的利润增长。因为忠诚顾客群会不断地重复购买公司的产品，当他们认可了某一品牌，习惯了某种产品以后，由于切换成本的增加，一般人不会随意改变他们的习惯和选择。这就象人们习惯了微软的视窗操

作系统就很难再接受其它操作系统一样。顾客对 ATM 的采购和使用也是如此，上海工行十多年来一直使用迪堡品牌 ATM，从不去购买其它的品牌，这就是顾客保留（Retention）。

忠诚客户的另一好处就是相关销售（Related Sales），即顾客相信和认可了某一品牌后，当公司推出新的产品，或者顾客要购买相关产品时，老顾客会比较容易接受他已经认可的品牌。因为，他们对公司的运作方式、发展前景以及售后服务等都予以认同。

另外，忠诚顾客群还会带客户推荐（Referrals）。随着市场竞争的加剧，广告信息的爆炸，人们对不准确的大众传播媒介越来越缺乏信任，在进行购买决策时会越来越看重朋友亲人或同行的推荐，尤其是已有产品使用经验者的推荐。这种推荐的效果往往会好于公众媒介的宣传，促销效果是巨大的。如银行界买 ATM 产品和服务，通常都是在同业及同一地区的有经验者之中打听情况，然后做出决定。

以上提到的就是 3Rs 营销组合模式。3Rs 模式的前提是建立在忠诚顾客群基础上的，而忠诚顾客群的获得主要是靠服务，靠服务给顾客带来的满意、信任直至忠诚。由于 IT 行业产品的高技术高价值的特性，3Rs 营销组合模式的重要性尤为突出。因此，一般 IT 公司的营销组合选择 4Ps+3Rs 的模式，即销售和服务紧密配合一起面向客户。服务被当做是产品促销的重要筹码。

另一方面，服务也是公司竞争战略的一个有力武器。由于 IT 行业产品竞争异常激烈，在产品、性能、质量、价格等因素都已经基本竞争到位。没有任何一家可以在这些方面取得绝对优势，服务就成了竞争的一个重要手段。通过服务来实现差异化战略是各 IT 公司击败对手的一种重要战略选择。

在 ATM 行业有二大公司，即迪堡公司和 NCR 公司。仔细分析 ATM 市

场，即可发现，二家公司的顾客群落是有明显区分的。以地域来划分，在珠江三角洲，如香港、广州等地，绝大多数银行使用NCR的机器，市场份额占 80%左右。在长江三角洲，如上海，杭州等地，绝大多数银行使用迪堡的机器，市场份额占 70%^①左右。以顾客来划分，工行、建行等多用迪堡的机器，而中行、邮储则更多使用NCR的机器。这种机器以地域和银行呈明显分隔的原因，与 3Rs营销模式的本质因素有关。一个银行买进第一批ATM机后，各公司都会尽量提供优质服务，包括软件开发和硬件维护，使客户用得放心，感到满意，做到了顾客保留。这就是业内人士常说的一句话，卖出第一批机器是销售的功劳（4Ps模式），而卖出第二批机器是服务的功劳（3Rs模式）。当顾客保留住，且对品牌建立了一定的忠诚度后，银行需要开发新的业务，选购新的机型之时，或是公司开发了新产品，向顾客推销之时，双方都比较信任，容易成交，这就是相关销售。随着行业的发展，总会有一些新的银行要引进同样的设备开展同样业务，在进行设备采购之前，他们往往会去咨询有经验的客户，且往往在同一系统（如工行咨询工行，中行咨询中行）或同一地域（如上海建行咨询上海工行）间展开，这就产生了顾客推荐的作用。由于 3Rs营销模式作用的结果，就造成了前面提到的市场分布状况，而在这种表象后面揭示出的是忠诚顾客群分布的情况。

由此可以得出结论：IT 公司经营战略应该把服务作为产品营销组合的一部分摆在越来越重要的位置。反过来，服务的战略定位也应该是作为产品促销的一个重要组成部分。4Ps+3Rs 是较为有效的营销组合，销售加服务才能取得产品销售的成功。

^① 数据来源：2003 年底迪堡公司对全国自助设备分布统计。

三、获取经济收益

IT 行业从来都是把产品和服务相提并论的。产品有价值，服务亦有价值，甚至说，服务更有价值。“服务增值”是业内人士正在研究和开发的一个新概念和新领域。既然服务有价值，服务就可以作为商品来经营，自然也就应该获取收益。目前，IT 公司的收入一般都来源于二个经营领域，也就是产品和服务。依公司的不同，收入比例各有不同。一般来说，服务收入都可占到公司收入的三分之一左右，甚至于更多。因此，业内人士已经提出了一句响亮的口号，“SERVICE IS BUSINESS”，意即“服务就是商务”。

如果对 IT 行业的产品和服务从经营的角度作一个分析，就会发现，IT 行业实际上存在着产品和服务二个独立的市场，而且服务市场的独立性似乎比产品更强。也就是说，一个 IT 企业它可以纯粹地做产品，而由另一家企业来纯粹地做服务，二者之间甚至于可以没有任何的管理和财务上的牵连。例如，迪堡公司在卖出自己的 ATM 后，客户完全可以请另一家软件集成公司来做联机方案，再请另一家硬件服务公司来做整个 ATM 网络设备的维护。三者之间在客户和设备上有交汇，但在经营运作上却完全可以独立。

因此，IT 公司在经营战略上确实应该把服务从产品的附属与补充这一低层次的定位模式中解放出来，提升到一种独立商务的高度，让它体现出自己的真正的价值，独立发展。“服务就是商务”等于“服务也是赚钱的买卖”。

从上面对 IT 行业的服务战略所作的一些分析，可以得出这样的结论：IT 行业服务在企业经营战略的定位：第一目标，应该是满足客户需求。这是服务存在的现实基础，同时，也是服务发展的远景目标。第二目标，是

促进产品销售。因为，只有产品的存在与发展，服务才有潜在的市场，才有所依附，有所发展。第三目标，是获取经济收益。因为，服务可以使产品增值，服务的价值可以区别于产品而独立体现。服务存在独立的市场，因此，服务也就可以成为独立的商务。实践表明服务确实也是赚钱的买卖。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库