

向服务转型的八种创新模式

(上接第十五版)

模式三 解决方案集成服务

在服务创新矩阵的中央,关注客户在价值链方面的需求,结合技术和知识能力的升级,企业可以为

客户提供解决方案集成服务。解决方案集成服务和系统集成服务有什么不同呢?对于系统集成服务,通常客户的需求是明确的,客户在价值链的整合、价值创造或者效率提升方面有明确需求,企业所提供的

是整合能力、优化能力和基于核心产品的效率提升方案。而解决方案集成服务很大程度上是一种更复杂能力的提供,它的起始点往往来自客户的业务或者技术问题,客户的问题经常是复杂且不清晰的,企业通过专业团队的

探索,帮助客户界定问题、锁定问题,然后提供基于商业价值和技术价值的解决方案式的集成服务。因此,解决方案集成服务是一种更加复杂能力的综合,提供的是融合商业和技术的更高级的系统解决方案。

在这里,企业关注的不仅是客户技术层面的问题,还包括战略、组织、流程、运营,乃至商业模式设计的问题。IBM 堪称提供解决方案集成服务的典范。IBM 的解决方案集成服务,同时着眼于商业价值和技术价值。在很多情况下,IBM 的商业咨询团队会先于其他团队与客户的高级管理层进行关于企业战略、流程、组织,以及信息技术的综合讨论,从更高层次把握客户问题的性质、根源,并且从系统层面提供全面解决方案。

关注商业价值,帮助客户实现商业成功,是 IBM 解决方案的最大优势。当商业领域的问题澄清之后,技术解决方案提供的是技术的

模式四 价值网络协作服务

顺着价值链和价值网络这条脉络,越来越多的企业倾向于将自身的核心业务做好,建立起核心优势,包括能力优势和成本优势,而对于自己的非优势领域,选择与其他企业合作共生。同时,许多企业也在努力成为能够提供外包服务的企业,未来的世界将是一个“互包”的市场。

在产业逐渐走向标准化、互联网日益成熟的今天,每一个企业最终都会成为价值网络中的一员,选择与其他优势企业合作,共同完成价值创造和价值交付,这将是大大势所趋。

开展这种服务,首先需要分析客户的价值网络,以及客户在价值网络中各个关键节点的需求,通过了解需求与当前能力的差距,帮助客户设计选择外包服务的方向和方案。为客户提供的价值网络协作服务,一定是企业自身的强项。许多企业从自身开展共享服务(Shared Service)入手,逐步在某个业务或职能领域建立共享服务的优势,然后将这一能力提供出去,从而创立价值网络协作服务。

IBM 曾与宝洁公司(Procter & Gamble)签订一个为期 10 年、价值 4 亿美元的全球协议,为全球近 80 个国家的 9.8 万名宝洁雇员提供整体性的员工管理服务,包括公司管理、津贴管理、补偿计划、移居国外和相关的安置服务、差旅和相关费用管理,以及人力资源数据管理,并且为宝洁的人力资源系统提供应用开发和管理服务。

这种服务能力的提供并不让人感到惊讶,因为 IBM 从 10 年前开始优化内部共享服务体系,使得

支撑和实现的方法,商业价值和技术价值并重,是 IBM 区别于很多其他解决方案提供商的关键所在,而这一领域的开启,也正是近 20 年来 IBM 转型的着眼点,因为 IBM 发现,全世界大型的商业机构都需要这种有着商业咨询和技术能力的企业为它们提供一揽子的综合解决方案,而不仅仅关注技术层面。IBM 提供的整体解决方案的内容非常完整:

商业咨询部门探寻客户的需求,从战略角度理解客户,并且为客户设计商业解决方案和技术解决方案;

关注流程甚至组织的变革,确保解决方案的顺利实施;

销售完整的解决方案的组合,但更关注解决方案的整体价值;

在复杂的业务组合中,平衡各解决方案的价值和收益,低收益的咨询服务可以带动高收益的软件业务,从而从解决方案层面实现企业的效益最大化,同时满足客户的价值诉求。

在提供解决方案集成服务方面,中国的企业还有非常巨大的空间可以提升,因为能够根据客户的业务问题,系统化地提出解决方案的企业为数不多,而这方面的需求又非常旺盛,这对企业的综合能力和管理水平将是一个巨大的考验。这也是一个巨大的尚未开发的蓝海,这种能力的构建将使企业具有非常强大的综合竞争优势。但是,这样的道路并非坦途,它需要企业有强大的提供解决方案的企业文化,乃至企业基因。从产品转型的公司走向提供解决方案集成服务,有相当长的路要走,选择正确的路径非常关键。

自己在提供支撑服务和共享服务方面具备了很大的优势。当自身建立起这样的优势之后,再将这个能力外包出去,提供给其他不具备这样优势的企业,这会逐渐成为诸多企业的通行做法。

在这方面,许多卓越的中国企业已开始各种各样的尝试,并且取得了不俗的成绩。例如,随着海尔业务的不断扩大,海尔逐渐建立起遍布全国的物流网络,并开发了物流园区。然而,庞大的物流开支令海尔难以承受,想将物流服务外包,市场上又缺乏成熟的规模较大的物流提供商。在此情况下,海尔于 1999 年成立单独的海尔物流公司,为其他企业提供第三方物流服务,服务内容包括运输服务、仓储管理、库存控制、库存分析、装备包装、订单管理、VMI 管理、海运管理、清关服务、国际货代、物流方案、供应链咨询,等等。在通过提供第三方物流服务降低成本的同时,海尔扩大了服务客户的范围,覆盖了汽车、快速消费品、家电、零售等行业,吸引了包括通用电气、上汽五菱、陶氏、富士康、宜家、伊利、张裕等重要的国内外企业客户。

通过海尔的案例可以看到,企业可以通过价值网络中的外包服务降低自身的运营成本乃至运营风险。但是归结到核心,企业必须有相关服务的专业能力和核心竞争力,能够为客户提供有高竞争力和价值的服务,这是立足的根本。

除此之外,面向金融的外包服务,在中国市场也越来越活跃,尤其是融资租赁服务,成为众多企业进行金融转型的重要抓手。据统计,到 2012 年 10 月,中国与融资

租赁相关的产值已超过 1 万亿元人民币,融资租赁在帮助客户解决融资困难、促进企业产品销售、加强风险管理、促进服务业务开拓方面都有非常重要的价值。可

模式五 价值网络运营服务

价值网络运营服务,是对价值网络协作服务的升级。如果说协作服务针对的是价值网络中的共享服务部分,并以职能型协作服务为特征的话,那么价值网络运营服务为客户提供的就是一个综合的运营解决方案,而且往往涉及客户的关键业务流程,其复杂度和运营风险当然都要大于价值网络的协作服务。

价值网络运营服务起始于理解客户对价值网络运营的期望,并且整合价值网络中的关键要素,通过管理、技术和运营各方面的综合,提供独特的综合服务价值,通过创造新的价值将客户不擅长或非业务核心的部分外包出去。

例如,从 2004 年起,远大空调开始着手由产品供应商向服务商转变。它的基本思路就是将合同能源管理引入到中央空调行业,利用完善的售后服务网络,将客户价值延伸到中央空调的运营领域,直接为客户提供冷和热,而不是单纯提供空调产品。为了做到这一点,远大空调非常强调自身的研发能力,强大的技术储备使得它有能力走出这关键的一步。在 2004 年以前,远大空调就掌握了 72 项专利技术,使它的核心产品真正领导着全球的“中国制造”。然而市场的竞争使远大空调意识到,单纯依靠产品的性能和技术进行竞争,或者单纯依靠产品和研发进行创新已经远远不够了。为此,远大空调选择国内外三千多家中央空调用户进行能源消

模式六 基于 IT 的新功能服务

“两化融合”,也就是工业化和信息化的融合,在中国的企业界并不是新鲜话题,但是如何将信息技术、通信技术和现有产品相结合,设计出新的服务模式,依旧是很多企业面临的挑战。

事实上,信息技术和通信技术与现有产品的结合,将能极大提升现有产品的价值,同时能够产生新的服务和产品模式。如果与社交网络进行连接的话,甚至能创造出新的营销模式。小米手机的雷军,就是运用微博营销这一社会化媒体的威力,实现低广告投入的成功销售。

在这方面,每一家企业的每一个产品都可以进行“两化融合”的尝试。信息技术的采纳可以重新定位产品的客户价值,所以在进行这种服务设计的时候,我们应该跳出框架,用全新的视角看待“两化融合”后的服务和产品模式。美国的农具公司约翰迪尔(John Deere)是一个非常有趣的例子。

约翰迪尔公司创立于 1837 年,是历史悠久的农用机械装备制造厂商。约翰迪尔将传感器技术与传统的农具结合,加上 GPS 卫星定位,配合地面的显示装置,分析研究土地的墒情,有针对性地实现变量播种、变量施肥、变量喷药,在卫星定位的基础上实现精准的耕作、播种、收获等过程,并且提供农业信息服务、农机耕作的自动对行服务等,帮助农民优化生产投入,提高产量,获得更大

以预见,随着中国企业的日益成熟、金融管理业务的壮大,融资租赁会成为企业和金融机构重要的服务手段,也会成为价值网络协作服务的又一个亮点。

耗调查,积累了空调运营费用的基本数据。从 2005 年 8 月开始,远大空调正式推出新的服务内容,按照这一模式,客户不再需要购买空调和支持服务,而是把供热、制冷需求外包给远大空调,后者只销售热和冷,并按照建筑面积和复杂程度收取费用。对客户而言,这无疑是一种非常理想的服务,因为他们再也无须关注中央空调主机的运行情况、设备维护,从而减少维修人员和大量的维修成本。

从远大空调的案例中可以看到,价值网络运营服务的起始点是对客户业务的重新定义,也是对服务提供商服务内容的重新定义。客户需要的不单纯是运营外包服务,而是服务的结果。远大空调深刻洞察到客户只是希望最有效地获得冷和热的时候,它的服务模式就基本成型了。事实上,当企业按照业务本质的思路重新思考客户业务时,会发现围绕客户需求进行的运营服务空间是如此广阔。

如果回到根本上重新思考价值网络运营服务的基本逻辑,实际上用彼得·德鲁克著名的“业务三问”就可以很好地诠释:

我们的业务是什么?
我们的业务将是什么?
我们的业务应该是什么?
当企业聚焦在“我们的业务应该是什么”的时候,将会发现业务的本质,而对业务本质的深刻洞察是驱动运营服务转型的根本动力。

的经济效益,并称之精准农业系统。对于从事农业生产的人来说,精准农业的意义在于,对自己的土地获取的信息越多,就能更有效地运用农机和其他科技,用最小的投入获得最大的产出。

另一个让人意想不到的例子,是运动鞋制造商耐克公司。耐克在运动鞋中安装传感器,与早期的 iPod 进行无线连接,将跑步等运动信息通过 iTunes 上传至互联网,开创了著名的 Nike+ 服务。Nike+ 可以将跑步爱好者的步速、距离、路线等信息上传至互联网,并且在网站上及时显示,可以让跑步者和运动伙伴、教练进行交流、竞赛。随着 iPhone 的推出,Nike+干脆去掉了传感器,直接将 Nike+ 开发成支持 GPS 的 APP,供运动爱好者免费下载,在帮助消费者记录跑步信息的同时,建立了一个跑步爱好者的社区。虽然这是一个免费的社区服务,但是极大地提升了耐克的牌影响力。这种增值服务虽然没有以收费的方式实现,但是品牌的效应会通过耐克其他产品的销售体现出来。

可以说,思考产品和互联网的结合,尤其是当今传感器技术所代表的物联网与移动互联网的结合,将催生更大的产业空间和机会。产品、传感器、移动互联网,乃至作为运营支撑的云计算,将重新定义企业的业务本质,帮助企业开发新产品、新服务。

模式七 基于 IT 的系统融合服务

基于 IT 的系统融合服务,将彻底释放系统的力量,通过与信息产业的结合,催生出巨大的新的产业机会,并且创造出全然不同的第三次工业革命。

关于这个领域,全球领先的公司都提出了自己的主张。IBM 早在 2008 年就提出了“智慧的地球”(Smart Planet)构想,认为全球商业、工业和人类将利用互联网更加紧密地进行协作。到 2012 年,多达十亿个设备的连接,将产生巨大的数据量,后台的数据分析软件产业将催生出新的产业和商业模式。

如果说 IBM 的展望是从信息产业角度切入的话,那么工业企业的介入和实践才是 IT 与系统融合的真正开始。只有像通用电气这样的工业公司真正介入互联网的时候,第三次工业革命才算开始。2012 年 11 月底,通用电气发布了关于工业互联网(Industrial Internet)的白皮书,吹响了进军工业互联网的号角。通用电气的工业互联网与 IBM 的智慧地球,从概念上没有根本的差别,所不同的是,工业公司所拥有的基础设施技术,以及基础设施产生的庞大数据和进一步互联网化的可能性,使我们更加确信,工业公司的介入将真正催生第三次工业革命的到来。根据通用电气测算,在未来 15 年里,几个关键的行业如果采用互联网技术和数据分析技术,使得系统效率提升 1% 的话,带来的收益将是巨大的:

商用航空领域,1% 的燃料节省意味着 300 亿美元;
燃气发电领域,1% 的燃料节省意味着 660 亿美元;
油气开采行业,1% 的资本金节省意味着 900 亿美元;
医疗行业,1% 的系统性能优化

模式八 基于 IT 的运营平台服务

服务创新矩阵的最右上角,毫无疑问是提供服务的终极理想,融合了为客户提供平台运营服务的功能,同时采纳了信息技术和传统产业结合的最佳方案。处于这个地位的企业将是真正意义上“两化融合”的先驱,同时也会是处于产业链最高端的平台级企业。

今天,这样的企业开始越来越多地涌现出来,并且以迅猛的势头奠定行业内赢家通吃的基础。因为建立了平台优势和“两化融合”的优势,可以使它们迅速整合更多的资源,依靠信息优势和整合优势实现快速扩张,其竞争能力之强令人咋舌。

例如,苹果公司自推出 iPhone 之后,凭借强大的 iOS 操作系统和 App Store 平台,颠覆了整个产业对软件开发的认知,并且顺势颠覆了手机制造产业,创造了一个伟大的平台级公司传奇。

苹果公司所塑造的产业链,以软件产业和硬件的完美结合,重新定义了移动智能终端。传统上,智能终端硬件是根本,软件只是辅助功能,但是苹果推出的智能手机,使我们看到了软件才是定义产品最终功能的根本。同一款手机,因为应用软件的不同,功能完全不同,使得小小的 iPhone 随应用软件的不同而千变万化。这一软件和硬件的完美结合模式,开创了移动终端新的未来。同时,全球无数最聪明的软件工程师在 iOS 平台上开发软件的热忱,也使得苹果的 App Store 有了 70 多万款应用软件。这一平台模式使得苹果拥有全球利润最高的手机产业链和软件开发系统。

同样的传奇也在中国发生。阿

意味着节省 630 亿美元。

如果全球都开始采用这样的工业互联网技术,到 2025 年,人类 GDP 的一半(也就是 82 万亿美元)将受到深远影响。

落实到每一个企业身上,当思考为客户提供基于信息技术的系统融合服务时,如何有效地采纳软件技术、数据分析技术,从能效的节约开始,设计出更加先进的“两化融合”的服务,将为客户带来极大影响。我国正在蓬勃开展的合同能源管理服务,从根本上说,就应该是工业技术和信息技术融合的服务领域。信息技术在节能方面,服务于客户设备性能的检测、优化、改进和控制,哪怕是 1% 的进步,其前景也将是不可估量的。

在这个领域,一些敏感的行业已经快速行动了,汽车产业无疑是最快的行动者。如今的汽车产业里,最大的投资方来自互联网公司,通用汽车已经终止了与惠普长达 25 年的软件外包合同,开始着手招聘多达一万名的软件工程师,投身于软件技术的开发,因为他们意识到,未来的汽车产业就是软件产业,或者确切地说就是移动互联网产业。汽车将有可能变成最终意义上的移动互联网设备,目前构想的智能交通、智能维护,都是基于车身的传感器技术、无线互联技术和后台的数据分析和挖掘技术。

如果通用电气预见的能源、航空、石油、医疗行业都将卷入的话,还有什么行业可以置身事外呢?有理由相信,第三次工业革命真的到来了,对新产业变革的深刻把握和洞察,将有助于企业设计出新的服务形式,捕捉新的服务商机,甚至引领下一个潮流。

里巴巴集团通过打造开放的网上商城合作模式,在 2012 年的前 11 个月中,竟然突破了 1 万亿元的销售收入。而这一成功模式还只是开始,因为商家在网上开店,更多聚焦于商品的分销和流通。阿里巴巴携分销流的优势,加上已经建立起来的强大的支付宝功能,未来一定会介入物流行业,最终影响到产品的生产。或许有一天,阿里巴巴所倡导的 C2B(customer to business)模式会使海尔张瑞敏所梦想的互联网倒逼模式,换一种方式得以实现。那时候,我们看到的是客户通过极其便利的方式在淘宝和天猫上购买产品,而可能已经不太在意产品到底由哪一家企业提供。甚至,淘宝和天猫可以衍生出更新的服务模式,按照垂直的行业,按照不同的服务门类,为客户开发出新的应用服务,而产品只是使这些服务和体验得以实现的基础而已。

阿里巴巴的成功极大刺激了中国各行各业的企业,开始纷纷进入移动互联产业和电子商务领域。可以大胆预测,在不久的将来,在各个垂直的行业,都将出现各种各样的平台级企业和赢家通吃的局面,甚至很可能产生一家独大的局面,这是互联网时代的特点。同时,巨大的市场空间也可以容纳不同的企业在不同的行业做出更大的差异化,利用平台优势和“两化融合”的技术优势,不断演进,提供更加卓越的服务。我们根本不用怀疑是否有企业能做到,我们好奇的是哪些企业将脱颖而出,在第三次工业革命的浪潮中成长、成功,成为卓越的平台级企业。

(周蕊整理)