

IBM商业价值研究院

挑战：互连的消费者

通过服务增强电子用户体验



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：ibvchina@cn.ibm.com

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

作者: YangJin Kwon

如今的电子消费者 期望的不仅仅优质的设备，他们还需要优质的体验。他们的兴趣已经从设备本身转移到能够使用设备做什么。电子设备制造企业不仅需要通过产品提供先进的技术，而且提供旨在增强消费者体验的服务，从而抓住这一趋势。要想成功地扩展业务重点，设备制造商需要增强自身能力，以推动协作，提高客户洞察力，加强服务运作，并且升级其软件开发能力和IT基础架构。

受产品同质化、增长停滞和利润降低的影响，设备制造商纷纷寻找新的增长机遇。另一方面，他们所面临的消费者却越来越成熟。随着互连设备的普及和网络接入能力的持续改进，如今的消费者希望用互连设备做更多事情。他们要求更高的性能，以及优化的、整合的设备体验。因此很明显，企业所创造的价值正在从设备本身转移到消费者对设备的体验上。

对许多电子产品制造商来说，这种价值转移成为其面临的新挑战。要想在当今互连的世界中取得成功，企业需要寻找创新的途径靠近消费者。设备制造商需要努力创造产品和密切关联的服务，以满足消费者对于卓越体验的需求，最终改变消费者的生活、工作和娱乐方式。

我们最新的行业调研成果有助于引导消费品企业实现这一目标(见附录：调研方法)。为了向消费者提供其所期望的卓越体验 — 以及他们尚未意识到的其所需要的体验 — 电子产品企业要在重视产品质量的基础上，开始重视提供卓越服务的新能力：

- 开放协作 — 支持并推动与消费者、员工之间以及与外部各方的协作，以发现并尝试新的想法，从而无缝地提供创新的服务。
- 客户洞察 — 获取消费者和使用数据，以获得新的洞察力，并利用这些洞察力开发更令人心动的产品和服务，并制订个性化、高效的营销战略。
- 服务运作 — 转变仅制造产品的理念，转而搭建必要的框架来开展服务的设计、开发和运作。
- 软件开发 — 高度关注软件。软件是隐身于互连设备及服务背后的推动力量。企业要制订计划，以便快速、高效地培养必要的技能，并培养长期能力。
- 灵活的基础架构 — 通过灵活且高效的技术交付机制管理消费者的体验。探索创新的方案，以降低初期成本负担，并克服IT的复杂性。

必需的变革

电子产品行业是当今发展最快的行业之一。设备制造商面临着多方面的复杂性——从持续变化的消费者需求到不断的技术进步。

例如，消费者需求和不断出现的技术推动着互连设备快速而持续的增长。预计全球智能电话发货量将从2010年的3.03亿台增加到2015年的超过9.25亿台，复合年增长率(CAGR)达到25%。¹ 这种增长不仅是在个人设备领域，也表现在家用设备方面。从2009年到2014年，网络电视的装机量预计将以大约70%的CAGR增长，到2014年，全球网络电视数量将达到大约2.2亿台。²

在这个快速发展阶段，有两个明显的新趋势。第一个是设备类型数量的增多，其中许多类型导致智能电话、PC和娱乐中心之间的界限日益模糊。例如，松下Viera平板电视不仅仅是一个单独的设备，更是一个电视伴侣(TV companion)。³ 另举一例，Peel万能遥控器让消费者通过免费应用程序和一个小型电池驱动的无线硬件发射器，将iPhone或iPod Touch转换为电视遥控器。Peel并不是仅仅列出频道清单，而是在iPhone或iPod Touch显示按照类型分类的节目图片和汇总信息。⁴

除了设备多样性外，在“胜者为王”的市场模式中，设备的采用速度也大大加快。例如，当苹果公司在2007年推出iPhone时，短短74天就售出了一百万台。与此相比，当苹果在2010年推出第一代iPad时，不到一个月(28天)就售出了一百万台。2011年3月，在iPad2面市的那个周末，销量就接近了一百万台！⁵

随着网络接入能力和高速连接的不断发展，这些互连设备的潜在用户数将不断增加，他们的体验质量也日益提高。例如，到2015年，美国、欧盟、挪威、中国、日本和韩国预计将有3.8亿用户通过“长期演进”(LTE)网络访问移动数据。⁶ 另外，固定和移动宽带用户数，其它无线基础设施技术不断发展，如近场通信(NFC)和蓝牙，消费者面临的连接选择也更加丰富。⁷ 最终结果是互连消费者数量不断增多，并且访问数据和服务的速度也更快。消费者对互连设备的渴望似乎永远不会满足。这些设备让消费者更快、更轻松地完成更多事情——而这正是他们越来越期望的。他们希望同步智能电话、移动音乐播放器、PC、平板电脑和车载系统中的内容。此外，他们还希望这个过程尽量简单。当前的消费者不需要容易理解的设备使用手册；他们希望设备具有直观性，且以消费者为中心，而不需要使用手册。

“突然之间，人们开始从不同的角度看待电子产品… 他们需要直观且有助于轻松完成工作的软件，并且需要应用程序、内容和服务。”

亚洲某消费电子厂商主管

回首过去，电子行业的工作重心发生了持续的变化——从20世纪90年代重视生产质量到21世纪初重视分销与交付。如今，关注的焦点已经明显集中于消费者的体验。在这个以体验为中心的时代，电子公司需要跳出以产品为导向的安全区，并寻求能够增强物理产品价值的创新。它们需要扩展工作重心，将与增强消费者体验的产品关联服务纳入其中。

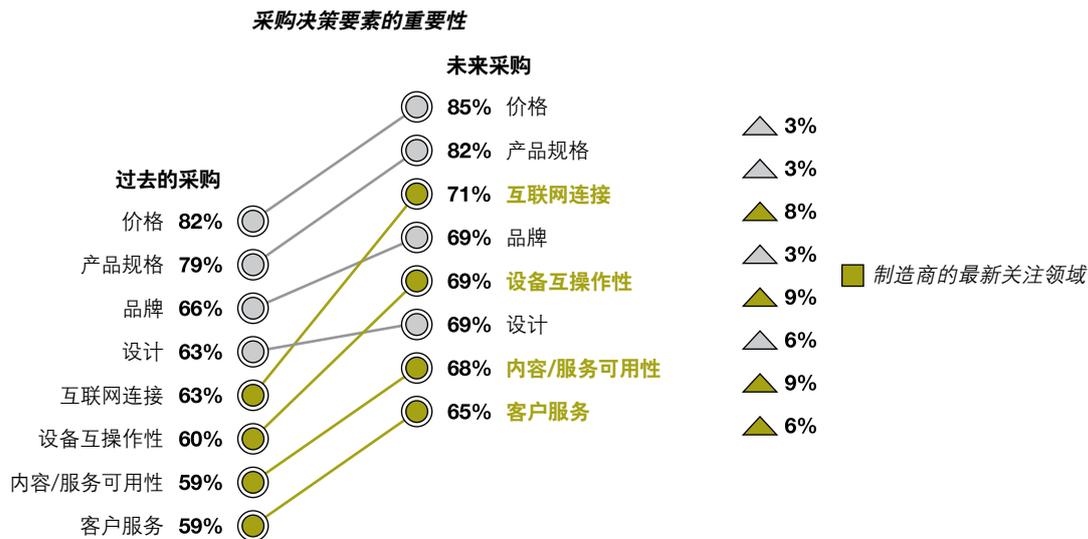
体验时代中的消费者

要想在这个新的以体验为中心的时代取得成功，企业需要深入地了解消费者及其需求和期望。据IBM 2010年CEO调研，电子行业高管都已明确地了解到这一要求。94%受访的电子行业CEO将“更靠近消费者”视为未来五年的首要任务。⁸ 然而，了解“更

靠近”消费者，与成功地做到这一点是两件不同的事情。为了帮助电子公司深入了解消费者真正希望从产品中获得什么，以及他们如何看待当前的互连产品，我们向消费者提出了关于购买决策、当前服务的质量以及对协作的看法等问题。

购买决策

消费者在决定购买电子品时要考虑多种因素。价格和规格是最关键的因素——在将来仍然非常重要。然而，我们的调查也揭示出消费者在做出未来采购决策时的考虑因素的一些变化。消费者指出，他们将更加注重所有的采购决策要素。其中互联网连接能力的重要性提高，超过了品牌和设计(见图1)。他们对设备互操作性、服务可用性和客户服务的重要性也有所提高。



资料来源：IBM商业价值研究院互连设备消费者调研。N=988。

图1. 消费者越来越希望了解他们能够用设备做什么。

在未来的采购决策中，消费者将更加关注他们能用设备做什么，以及如何最充分地利用设备的能力。为了研制出能够满足不断变化的需求的产品，设备制造商需要将关注点转向新出现的采购条件。

服务质量

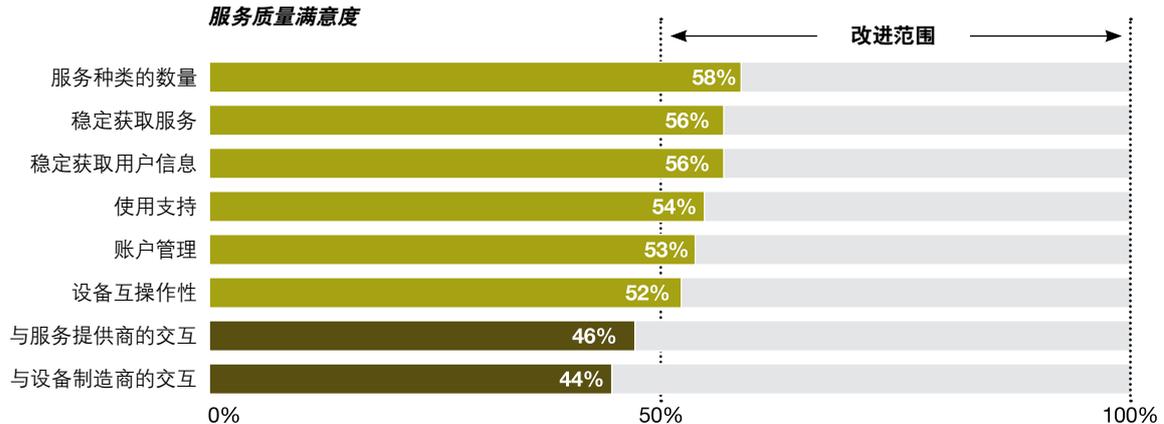
我们的调研表明，消费者对目前的服务质量不是很满意。在要求他们评价目前所用服务的满意度时，最多的消费者的评分大约为50%(见图2)。很明显，服务的所有方面都有很大的改进余地，尤其是服务提供商、设备制造商和消费者交互的方面。要改善这些交互过程，企业应思考与消费者交互的深度和广度，并且考

虑何时与消费者交互，如何以最佳的方式与其接触，以及讨论哪些话题。由于服务改进的空间巨大，后来者也有机会增加市场份额。

协作

与消费者的有效协作可以改善消费者对服务质量的评价。可喜的是，绝大多数消费者已经愿意协作。但是，电子企业是否准备好抓住这一机遇呢？

过去，只有17%的消费者与设备制造商开展过协作，如今，73%的受访者有兴趣与企业协作。这使得企业有机会通过消费者的参与来提高服务质量，而且可以在产品的整个生命周期内与消费者开展协作。



资料来源：IBM商业价值研究院互连设备消费者调研。N=988。

图2. 消费者期望服务质量的显著提高。

消费者愿意在哪些方面协作？他们愿意提供新的想法，参与开发活动，提供使用方面的反馈，但他们不愿意为一项产品和服务提供公开的认可(见表3)。这可能是因为消费者在完全熟悉并了解产品或品牌之前，他们还在犹豫是否要提供个人支持。相反，消费者似乎更愿意全面消化某种产品，并按照自己的意愿分享个人体验。

除了了解消费者愿意在哪些方面协作外，他们的动机、这些动机如何变化，以及如何迎合这些动机也非常重要。例如，过去最常见的协作推动力量是消费者渴望分享想法和经验。尽管目前消费者仍然愿意分享想法，但奖励对他们更有诱惑力，例如率先使用产品和资金奖励(见表4)。我们并不认为消费者仅在获得了物质奖励后才愿意协作，但是我们建议企业通过有创意的奖励方式，鼓励消费者分享他们的需求和想法。

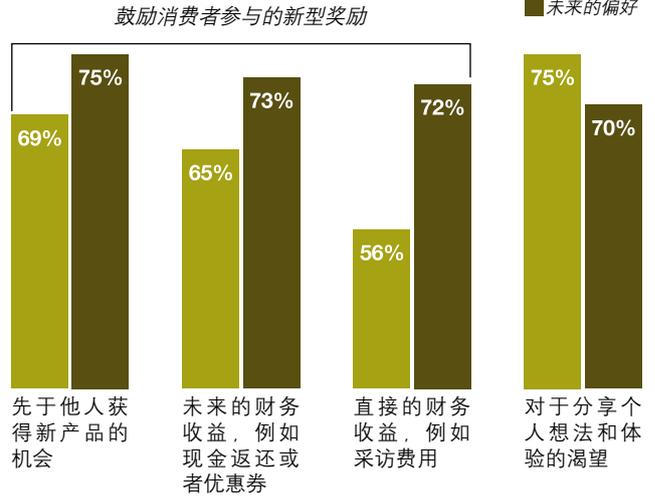
愿意协作的领域



资料来源：IBM商业价值研究院互连设备消费者调研。N=988。

图3. 消费者愿意与电子制造设备商协作。

协作条件



资料来源：IBM商业价值研究院互连设备消费者调研。N=988。

图4. 大多数消费者希望获得奖励，以激励未来的协作。

我们的调研结果表明，电子制造商需要有开放的沟通渠道。但是，最好的方法是什么？我们发现，消费者希望采用在线交流方式与制造商直接对话。最受欢迎的是电子邮件(35%)，其次是制造商的网站沟通(23%)。第三方网站(14%)和个人博客(6%)不太常用。

最后，在制造商建立自己的协作圈时，他们需要借助协作圈明确地传达所提供的服务的价值。调研表明，在愿意更多购买服务的消费者中，80%是早期使用者。因此，电子企业必须提出有吸引力的价值主张，以说服普通消费者更多地购买服务。

体验时代的挑战

除了评估消费者的态度外，我们还采访了电子行业的高管，以衡量他们在服务方面的知识、兴趣和动机。

调研结果显示，88%的高管将服务视为通过差异化而提高竞争能力的一种方式。我们发现，大多数电子行业高管的动机并不是新的收入来源或者更深入的客户关系。相反，大多数高管认为，服务项目将为其硬件增加价值，并因此使其更具竞争力。许多高管认为，如果不关注服务，他们将失去竞争优势。

我们还让电子行业高管预计服务能带来的机遇。有些受访者预期服务将提高运营效率，但大多数人认为，最大的机遇体现在创新和增长方面。97%的受访者认为，服务将推动产品和服务的创新，而83%的人指出，服务将带来新机遇。他们相信，通过服务而建立的更密切的消费者联系，将有助于企业推出更具创新性和关联性的产品与服务。

“如果仅注重产品,企业将更难以保持行业领先地位。我们需要创新配置硬件,以满足客户的需求,并提供客户需要的解决方案和服务,以增强他们的产品体验。”

亚洲某消费电子厂商主管

更密切的客户关系还会为您把消费者关系转化为价值提供新的渠道，例如在线广告或者移动支付服务。在非互连的世界中，这是不可想象的。

然而，在把机遇变为现实之前，电子制造商必须认识到制造与服务之间的根本区别。这涉及到从消费者和供应商之间的关系类型，到产品和服务消费之间的区别(见图5)。

制造		服务
与渠道的密切关系(例如在线和离线零售商、网络运营商)		与最终用户的密切关系
一次性交易		持续的关系
硬件制造与交付是分离的。 消费行为在生产后发生。		服务的生产和交付是不可分开的。 消费行为与生产同时发生，意味着生产和交付同样重要。
活动相对具有线性的特点，并且可以通过模块化轻松完成。		活动复杂，要求与企业内的多个职能部门交互。

资料来源：IBM商业价值研究院。

图5. 电子制造商必须认识到制造和服务之间的根本区别。

电子行业高管也必须明白服务的开发如何影响企业内的多个职能部门。大多数高管认为，客户关系管理、营销和客户服务将感受到最大的影响，而产品计划和开发部门为这些面向客户的职能部门提供支持(见图6)。

设备制造商(大部分通过在线渠道或零售点销售产品)现在发现它们与消费者存在着直接关系。因此，面向消费者的职能部门需要预测如何主动地介入服务的开发，并从中获益。

面向客户的职能部门

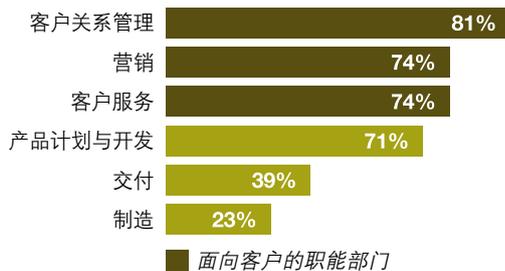
在预测这些变化时，电子行业高管应重新审视其企业当前如何与消费者交互。要开始这一变革，他们需要转变理念，即从一次性交易的产品销售转向与每个消费者建立关系。在市场沟通方面，他们还需要扩展其

沟通信息，要从以往单纯的产品特性的信息，扩展到消费者的产品体验信息。此外，面向客户的职能部门还要准备从传统的以商机为主要目标的市场活动，转向基于客户洞察力而设计的活动，从而实现持续地创新。事实上，所有职能部门都可以制订战略，以最佳的方式利用那些可通过服务所提供的直接关系而获得的额外的 — 更可靠的 — 消费者数据。

服务计划与开发

很明显，提供服务和更先进的互连产品的举措也将对服务计划和开发产生巨大的影响。例如，由于服务型设备的创建需要企业内多个职能部门的参与，项目管理将更加复杂。除此以外，更复杂的产品可能存在更多的开发障碍，尤其是与硬件和软件集成相关的方面。在连接能力和推动服务实现方面扮演关键角色的嵌入式软件的重要性日益提高也对设备制造商提出了问题，因为对于大多数制造商来说，软件开发并不是它们的核心能力。电子制造商需要实现更加结构化、更严格的开发协调，以应对这些因素。

受服务影响最大的企业职能部门



资料来源：IBM商业价值研究院电子行业高管采访。

图6. 高管将面向客户的职能部门视为受服务举措影响最大的方面。

“产品路线图应从一开始即与服务路线图保持一致... 我们已经开始在考虑硬件设备之前先考虑服务。”

亚洲某消费电子厂商主管

组织变革

电子企业高管表示，相对而言，他们相信其企业能够符合成为服务提供商相关的战术性要求，例如新的流程和支持性技术设施。他们更关心的是文化和组织变革方面的挑战。

在被问及他们将来预计会遇到哪些障碍时，71%的高管提到组织的不协调和缺乏必需的技能，58%的受访者提到高层管理人员对于服务重要性缺乏认识。这些看法是对的。围绕制造而优化的企业在面对潜在的创新性服务的想法时，决策不够及时，或者会忽略这些想法。发展服务业务要求整个企业转变理念，并使方方面面都以客户需求为中心。

体验时代的新能力

要通过服务向消费者提供卓越的体验，电子企业需要培养新的能力，并扩展业务重点。基于我们的研究，我们提出如下五项关键能力。

开放的协作

电子企业需要与消费者、员工之间以及与外部各方之间开展开放的协作，从而发现并验证关于服务的新想法。

与消费者协作

调研表明，消费者愿意协作，如果提供适当奖励，他们可能更愿意协作。积极的消费者属于稀缺资源，因此企业将努力通过奖励来争取这些宝贵的消费者，例如新产品体验和财务奖励。

电子制造商还需要借助适当的论坛，促进与消费者的协作。调研中，受访者指出，消费者希望与设备制造商直接沟通。因此，制造商应优化其在线联络途径。从自身的网站到外部网站(如YouTube、Twitter、

Facebook等)，设备制造商要用一个声音、统一的信息与消费者交流。

例如，索尼爱立信成功地使用企业网站、Facebook和YouTube建立了“内容三角”。在一个网站上分享的内容总是链接到另外两个网站，从而提高了这三个网站的流量。尤其需要指出的是，索尼爱立信还采用Facebook招募形象大使，鼓励消费者通过多种活动参与，例如“本周问题”、“本周粉丝”和简短调研。这一战略很有成效，在短短九个月内，公司Facebook页面的关注者从300,000增加到3,000,000，进而增加到超过6,000,000。⁹

最后，制造商需要制订协作指导准则，既促进沟通，也确定沟通的范围。例如，如果举行与消费者的实时协作论坛，企业可以建议讨论的主题，安排主持，确定日程，并就如何使用所收集的信息进行沟通，从而确保该项活动的效果。

员工之间的协作

理想情况下，员工之间的协作应融合到企业文化中，并结合到日常的业务流程中。企业可以通过协作和社交网络技术建立一个平台，让员工来分享、优化一些好的想法。

例如，消费电子零售商百思买(Best Buy)成功地推动了员工之间的开放式协作，并将这种协作扩展到了消费者服务方面。百思买设计并实施了一项名位Twelpforce的项目，旨在采用Twitter--微博和社交网站一来解决客户服务问题。员工向用微博提出问题或者投诉电子设备的消费者提供技术建议和答案。¹⁰到2011年4月，百思买处理了超过43,000条消息，跟帖人数达到了近35,000人。¹¹

“服务的价值源自数据与分析。我们和我们的合作伙伴必须双向分享数据和洞见。”

美国某办公设备制造商高管

与外部各方协作

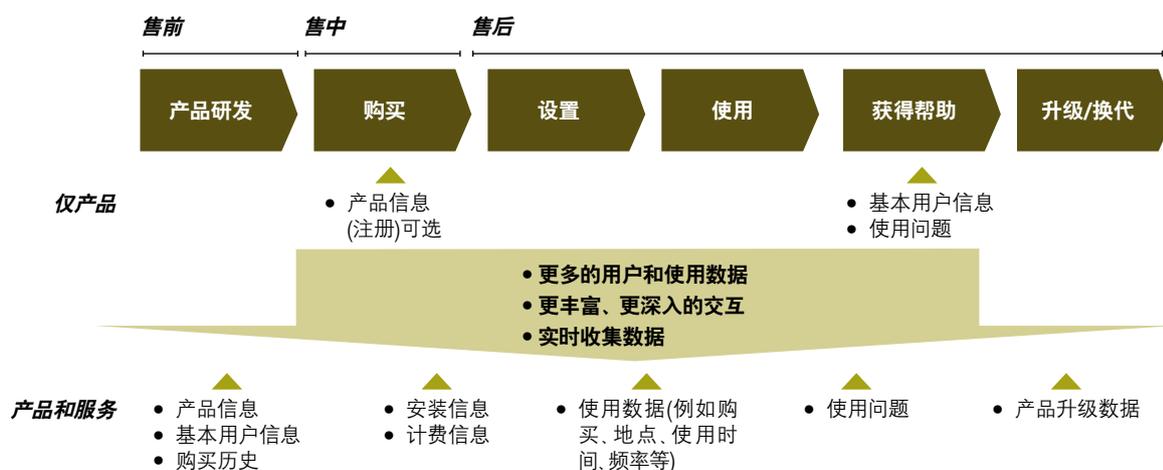
在互连世界中，任何一家公司都不能独自地提供消费者期望的终极体验。企业需要更密切地与行业内的组织(例如组件制造商)和行业外的组织(例如内容提供商和互联网服务公司)合作。然而，外部协作对许多电子企业来说是一个新概念。我们建议这些企业借鉴

其它行业中的最佳实践，并且了解潜在合作伙伴的收入模式和行业文化。此外，由于协作是一个互相交换的过程，因此，设备制造商必须心甘情愿地分享其洞见，同时明确地表达自己的目标和期望。

客户洞察

电子企业需要以全新的视角来看待消费者，并了解其不断变化的角色。消费者不再是简单的产品购买者、付费者和用户，他们也可以作为体验的设计者和共同创建者，以及形象大使和质量管理专家。

提供服务的电子制造商有机会直接与最终用户交互，从而更深入地了解用户的体验。提供服务让企业有机会与消费者开展更丰富的交互，并且能够持续地获取整个生命周期的数据——从购买到使用(见图7)。



资料来源：IBM商业价值研究院分析。

图7. 提供产品和服务的企业有更多的消费者交互和数据收集机会。

接下来，企业可以通过分析将数据转化为宝贵的洞察，并将这些洞察整合到其战略和业务流程中。例如，了解消费者何时使用产品，如何使用产品，以及他们使用的服务，这有助于新产品的研发和服务创新，以及现有产品适时退市的决策，这些在这个快速发展的行业中都至关重要。此外，客户洞察也有助于企业针对适当的对象推出营销战术和活动，并优化客户组合，合理分配预算和资源。

服务运营

对于面向制造的企业，创建并交付服务可能是一种全新的运营模式。要想取得成功，企业需要建立一个服务组织，并创建融入到日常业务流程中的高效服务运营，尤其是与服务设计、管理合作伙伴以及服务绩效管理相关的工作。

服务组织

在把工作重点从卓越制造扩展到卓越服务的过程中，电子企业要成立一个独立的服务部门，或者在产品部门中成立一个整合的服务团队。每种方案都有优缺点。例如，单独的服务部门可利用多个开发项目中的公用基础设施和资源。但是这种模式下，产品和服务组织面临着孤岛式运作的风险，而不能成为整合的合作伙伴。基于两种方案的优缺点，企业需要考虑自身

“互联的产品提供了关于客户的更多信息。这改变了向客户销售的方式。”

美国某办公设备制造商高管

的情况，例如产品类别的数量和资源可用性，然后评估哪种方案最符合其服务愿景。

明确职责对于成功至关重要。传统电子企业制造的产品行销全球，因而其“地方特色”很少。然而，服务需要为当地消费者提供高度的个性化。因此，区分“地方”团队和总部之间的角色非常重要，这有助于提高运作效率，提供卓越的服务，而且最重要的是，实现更密切的客户关系。

服务设计

定义和确定正确的服务的第一步，是建立端到端消费者体验的场景，即从购买到在家庭或工作环境中使用。为了获得新产品的创意，电子企业采用多种观察方法来了解消费者使用其产品的方式。即使芯片制造商Intel也雇用了人类学家和科学家来了解消费者，了解他们在日常工作中如何使用设备。¹² 这些方法和资源能够而且应该用到服务设计中。

此外，企业需要制订服务路线图，并使其与产品路线图保持一致。事实上，服务和产品路线图应该从一开始就保持同步，从而确保产品规格支持特定服务所需的功能，避免因服务的需要而变更硬件设计导致额外的开发成本。

“制造商需要以全球化的视野来制造广泛适用的设备，同时以本地化的情怀提供满足本地消费者需求的服务。”

亚洲某消费电子厂商主管

合作伙伴管理

在很多情况下，服务项目需要大量合作伙伴的参与，例如内容提供商、开发商和网络运营商。选择适当的合作伙伴并与其保持密切的关系非常关键。在这一方面，明确而良好的流程和程序有助于确保各方之间高质量的合作关系，包括从收入模式到企业间的产品和服务测试等。

例如，苹果公司将开发人员社区作为合作伙伴来对待，为此，他们制订了极具吸引力的收入分享模式，并采用良好的开发工具为开发人员提供支持。¹³ 这些努力取得了良好的效果，在最近的调研中，开发人员将iPad和iPhone评为他们最感兴趣为之开发应用的两个移动平台。¹⁴

服务绩效管理

确定正确的指标是衡量服务绩效的关键。据我们的调研结果，消费者对于服务质量有很高的期望。然而，如果没有服务质量和效率指标，企业不可能确切地了解绩效，也就难以实现改进。企业应利用通过服务而建立的更直接、更密切的最终用户关系以及支持性基础设施，实时地收集并监控服务质量数据，并且在必要情况下采取措施提高绩效，并与消费者沟通改进计划。

软件开发

软件实现了设备智能化和产品差异化 — 它是互连设备的骨架。因此，设备制造商需要提高自身的软件能力，并解决各种问题，如对许多行业领导者的软件的了解有限，以及行业内的软件资源缺乏问题。例如，三星电子加大力度在全球范围内寻找人才而扩大了高技能软件开发人员的搜寻范围 — 不仅仅在印度，而且也在其它新兴国家，例如波兰、孟加拉国、中国和越南。¹⁵

除了寻找人才外，企业还应关注如何积累与软件相关的知识和资产。我们建议电子企业高管注重三项关键举措：

- 建立通用的软件平台，以灵活地适应变化，并帮助提高组件的重复使用能力。
- 实现软件方法论的标准化和内在化，以降低对特定人员的依赖，并优化软件资源的分配。
- 不要重复别人在做的事：确定企业的核心能力，借助外部资源开展非核心领域的工作，如测试，从而快速地提高软件开发的规模和质量。

“软件的重要性日益提高…然而，我们还不具备让软件充分发挥其效能所需的最佳实践、组织结构和成熟能力。”

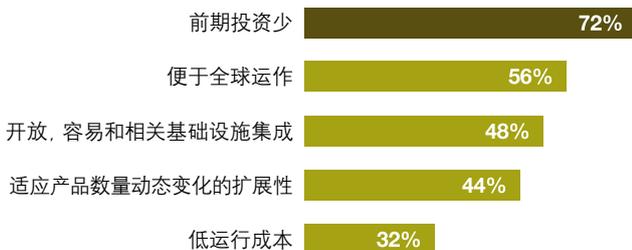
美国某办公设备制造商高管

灵活的基础设施

要有效地提供服务，电子企业需要灵活的基础设施，使其能够创建并提供服务，同时管理设备。显然，这需要一定量的投资。然而，高管将“前期投资少”作为建立支持性基础设施的主要标准(见图8)。

许多制造商并不确定未来服务能否成功，而且对于服务投资犹豫不决。由于这种迟疑，以及电子企业不具备复杂的IT服务所需的专业能力，我们建议设备制造商寻找创新且灵活的方式降低成本压力，并且应对IT的复杂性。例如，外包给第三方或者采用云环境中的服务交付平台(SDP)可使电子企业拥有灵活的基础设施，而无需投入大量的前期费用。这些方案可减轻培养内部技能来实施、管理和扩展平台的压力。同时，这些方案可以降低运营费用，并使企业能够与经验丰富的供应商共担部署风险。

支持性基础设施的重要属性



资料来源：IBM商业价值研究院电子行业高管采访。

图8. 绝大多数电子行业高管希望基础设施的前期投资不会太高。

灵活的基础设施不仅仅意味着连接方法，而且为增强消费者的体验提供了新的途径。例如，Amazon Cloud Drive服务让消费者在云服务器上存储音乐、照片或视频，并通过网络浏览器或应用程序在任何地方访问。¹⁶ 这使消费者能够灵活地使用设备，并且从任何地方访问他们的数据，即使他们设备的内存出现故障。

体验时代中的B2B

“体验时代”不仅影响着企业对消费者(B2C)市场，而且影响企业对企业(B2B)市场。许多B2B企业(例如办公设备制造商、消费电子企业的B2B部门、网络设备提供商、医疗设备制造商和工业自动化企业)也开始重视最终用户和他们对产品的体验。

对大多数企业而言，硬件产品仍是重点，但他们也开始重视与最终用户体验和产品流程相关的高附加值服务。这方面的例子包括诊断评估服务(例如非主动维护)、事前评估服务(例如预先维护)、 workflow管理和流程自动化/优化服务。

例如，施乐公司(Xerox)就是开展B2B服务的一个例子，她成功地从专注于办公产品和设备的制造商转型为业务流程和文档管理的全球领导者。2010年初，施乐公司收购了业务流程外包(BPO)与IT服务公司——联盟(Affiliated)计算机服务公司，旨在加快服务业务的增长。通过将施乐在文档技术领域的优势与联盟公司在工作流程管理和自动化领域的专业能力结合在一起，施乐希望在BPO领域创造新的市场机遇，并帮助实现其“拥有”文档管理所有方面的愿景。¹⁷ 这一战略取得了良好的成效：施乐的服务业务收入不断提高，在2010年达到其总收入的60%以上。¹⁸

您是否准备好扩展电子业务体验?

随着电子制造行业的领先企业开始重视通过服务来为消费者创造卓越体验，我们建议这些企业考虑以下战略性问题：

- 您的企业是否充分理解为何需要提供全面的产品和服务体验？
- 通过为产品增加关联服务，您希望获得什么样的机遇？
- 您知道客户希望从您的服务中获得什么样的体验吗？
- 哪些服务应该合作提供？哪些服务需要您培养自身的能力？
- 您是否了解服务业务中与消费者的互动是如何变化的？
- 您预期企业将面临哪些挑战？您是否有计划应对这些挑战？
- 您是否充分了解那些阻碍贵司成为服务提供商的风险和障碍？

结束语

目前，消费者是根据一件设备所带来体验而选择电子产品。这种价值变化促使电子制造企业改变其传统的以产品为中心的观念，转向产品与服务并重的观念。追求服务并不意味着这些企业应该放弃制造，相反，他们应该把业务重点扩展到能够满足消费者对卓越体验需求的关联服务。

服务之路并非一帆风顺，但我们相信，在以体验为中心的时代，电子制造商能够成功地转型并取得胜利。我们建议企业通过关注协作、客户洞察、服务运作以及软件和技术能力而为这一历程做好准备。

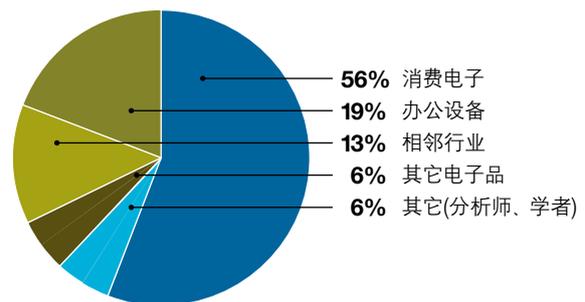
附录

调研方法

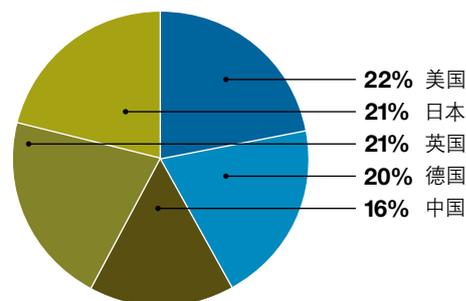
在本次调研中，我们对全球五个国家的大约1,000位消费者进行了调查，他们目前都是互连设备和关联服务的用户。

我们采访了32位电子行业的高管和高级经理。另外，我们还采访了相邻行业的高管、学者和行业分析师。在这些采访和调查的同时，我们还进行了辅助调研，包括对各公司财务状况的分析。

调查的行业分布



调查的消费者分布



欲了解IBM商业价值研究院的最新洞察力，请订阅我们的电子月刊IdeaWatch：

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

欲查看我们调研的完整目录，请访问：ibm.com/iibv

关于作者

YangJin Kwon是IBM商业价值研究院的电子行业主管。她在电子行业中担任战略和转型顾问的过程中取得了良好的成绩。在担任这一职务的过程中，YangJin帮助多家全球化电子公司实现了业务模式和运营模式的创新，转变了企业的业务运作方式。她是《互连的医疗设备的未来：解放信息搜寻者》的共同作者，并且根据IBM 2010年全球CEO调研和全球CHRO调研而编写了电子行业洞察。YangJin的联系方式是：yangjin.kwon@kr.ibm.com

合作者

Bruce Anderson,
IBM销售与支持服务部全球电子行业总经理

Paul Brody,
IBM全球企业咨询服务部战略与变革全球合伙人

Kevin Custis,
IBM全球企业咨询服务部战略与变革全球合伙人

Wendy Dao,
IBM应用洞察力中心电子行业负责人

Sungyoul Lee,
IBM全球企业咨询服务部韩国执行合伙人

Eric Lesser,
IBM商业价值研究院研究主管和北美领导人

Ajit Gangadharan,
IBM全球企业咨询服务部印度高度顾问

Kalman Gyimesi,
IBM商业价值研究院工业领域主管

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

参考资料

- 1 “Worldwide Smartphone 2011-2015 Forecast and Analysis, Document #227367.” International Data Corporation (IDC). March 2011.
- 2 “Worldwide Network-Enabled Entertainment Devices in the Home 2010-2014 Forecast, Document #226175.” International Data Corporation (IDC). December 2010. (CAGR calculated by IBM based on IDC data.)
- 3 “Panasonic’s Android-based Viera Tablet unveiled at CES 2011.” Engadget. January 5, 2011. <http://www.engadget.com/2011/01/05/panasonics-android-based-viera-tablet-unveiled-at-ces-2011/>
- 4 “A ‘Pear’ gives Apple devices an easy way to control TVs.” All Things Digital. March 2, 2011. <http://ptech.allthingsd.com/20110302/a-pear-gives-apple-devices-an-easy-way-to-control-tvs/>
- 5 “Apple iPad reaches 1 million sales faster than iPhone.” Reuters. May 3, 2010. <http://www.reuters.com/article/2010/05/03/us-apple-ipad-idUSTRE64002T20100503>; “Apple iPad 2 sales seen clearing 1 million units.” Reuters. March 12, 2011. <http://www.reuters.com/article/2011/03/14/us-apple-research-idUSTRE72D30020110314>



- 6 "LTE: A compelling answer?" LTE Roadmap and Forecasts. IDATE News. IDATE. September 21, 2009. http://www.idate.org/en/News/LTE-Roadmap-and-Forecasts_599.html
- 7 "Global Fixed Broadband Service Revenue to Exceed \$210 Billion in 2014." ABI Research. March 10, 2010. [http://www.abiresearch.com/press/1621-Global+Fixed+Broadband+Service+Revenue+to+Exceed+\\$210+Billion+in+2014](http://www.abiresearch.com/press/1621-Global+Fixed+Broadband+Service+Revenue+to+Exceed+$210+Billion+in+2014); "Mobile broadband subscriptions to hit one billion mark in 2011." News Center. Ericsson. January 11, 2011. <http://www.ericsson.com/news/1478480>; Maisto, Michelle. "Google, Nokia NFC Commitment Sets Off 'Explosive Growth': iSuppli." eWeek.com. December 21, 2010. <http://www.eweek.com/c/a/Mobile-and-Wireless/Google-Nokia-NFC-Commitment-Sets-Off-Explosive-Growth-iSuppli-481760/>; "Bluetooth CAGR in Industrial/Medical Market to Eclipse 84% from 2009 through 2014." Press releases. In-Stat. February 17, 2011. <http://www.instat.com/press.asp?Sku=IN1004686MI&ID=3044>
- 8 "Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officers Study." IBM Institute for Business Value. May 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/index.html>
- 9 Jordan, Hugh. "Sony Ericsson's content triangle boosts fan base." Reputationline. March 29, 2011; Sony Ericsson Facebook page, accessed May 2, 2011. <https://www.facebook.com/sonyericsson>
- 10 "IDEO: Five Companies That Mastered Social Media's Branding Potential." Fast Company Design. March 30, 2011. <http://www.fastcodesign.com/1663494/ideo-five-companies-that-mastered-social-medias-branding-potential>
- 11 Twelpforce Twitter page: <http://twitter.com/twelpforce>
- 12 Copeland, Michael V. "Intel's cultural anthropologist." CNNMoney.com. September 21, 2010. http://money.cnn.com/2010/09/20/technology/intel_anthropologist.fortune/index.htm; "Intel's hiring spree." Technology Review. February 14, 2006. http://www.technologyreview.com/InfoTech-Hardware/wtr_16340,294,p1.html?a=f&a=f
- 13 "Video Game App Stores" IDATE News. IDATE. September 27, 2010. http://www.idate.org/en/News/Video-Game-App-Stores_652.html
- 14 "Apple gets developer momentum as Android fragments, survey finds." AppsBlog. The Guardian. April 26, 2011. <http://www.guardian.co.uk/technology/appsblog/2011/apr/26/apps-apple-android-developer-survey>
- 15 Hwang, Inhyuk and Soonwook Choi. "Samsung Electronics, Building soft power competitiveness." MK Business News. April, 13, 2011. <http://news.mk.co.kr/v3/view.php?year=2011&no=233127>
- 16 Naone, Erica. "Amazon beats Apple to music streaming." *Technology Review*. March 30, 2011. <http://www.technologyreview.com/web/37209/?p1=A3&a=f>; "Introducing Amazon Cloud Drive." Amazon Web site, accessed April 27, 2011. <https://www.amazon.com/cloudrive/learnmore>
- 17 "Xerox Completes Acquisition of Affiliated Computer Services." Xerox press release. February 8, 2010. http://news.xerox.com/pr/xerox/NR_2010Feb8_Xerox_Completes_ACS_Acquisition.aspx; Hartley, Paul. "The ACS-Xerox deal: was it a smart move?" Real Business at Xerox. October 1, 2009. <http://realbusinessatxerox.blogs.xerox.com/2009/10/01/the-acx-xerox-deal-was-it-a-smart-move/>
- 18 "Xerox 2010 Annual Report." Xerox Corporation. http://www.xerox.com/annual-report-2010/pdfs/2010_Financial_Performance.pdf

© Copyright IBM Corporation 2012

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编: 100101
电话: (010)63618888
传真: (010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码: 201203
电话: (021)60922288
传真: (021)60922277

广州分公司

广州林和西路161号
中泰国际广场B塔40楼
邮政编码: 510620
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182