

IBM商业价值研究院

未来的消费服务连锁企业



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/>

未来的消费服务连锁企业

作者：詹颖，王海军

目录

01 执行摘要

02 引言

02 中国消费服务连锁企业的市场现状和机遇

05 中国多数消费服务连锁企业“连而不锁”

07 未来的消费服务连锁企业

多渠道整合品牌营销

打造服务品牌

强化连锁经营

20 结语

执行摘要

中国正在从制造型经济向服务型经济的转型，中国的消费服务业也正经历着前所未有的发展机遇。消费服务业是指那些主要为消费者提供服务而非产品的行业，包括连锁餐饮，连锁经济型酒店，连锁娱乐和连锁教育机构等。

中国的消费服务业仍然处在较为初级的发展阶段，主要特征包括：消费服务需求快速增长，行业发展空间广阔；消费者需求多元化；企业规模迅速扩张，行业集中度低，竞争激烈，行业面临洗牌；利润水平不平均，规模是利润的保证；门店获取成本高；以及劳动力成本增加。

消费服务业一般是连锁化经营。面对巨大的市场机遇，中国的消费服务连锁企业仍然面临主要来自三方面的挑战，包括：分散的营销方式不能打造强有力的

品牌，不能提供稳定统一的高品质服务，以及人才匮乏，流动性很大。这些挑战阻碍企业的做大做强。总体来说，虽然多数中国的消费连锁服务企业呈现连锁经营的形态，但从管理角度来看，除了在品牌等外在形象上基本保持一致外，在管理模式、经营方法、服务标准、营销等方面，总部无法有效地控制分店，最终造成名义上是连锁，实际上却是各自为政，也就是“连而不锁”。

因此，中国的消费服务连锁企业要想抓住市场机遇，成为行业的领先者甚至是领导者，就必须重新构建三个方面的关键能力，形成企业的核心竞争力。这三方面的关键能力包括：多渠道整合品牌营销能力，打造服务品牌能力和强化连锁经营能力。

多渠道整合品牌营销是指基于市场洞察和客户关系，在最大化产能利用的同时，通过多种渠道，有效地经营客户，引导和拉动市场需求。打造服务品牌是指从内到外建立起服务导向的经营思路，以高品质营运服务能力带来的客户的消费体验，构成品牌的核心竞争力。强化连锁经营是指管理部门和各门店能够最大限度的共享上下游资源并加强协作，形成连锁经营的规模化经济效益。

只有采用系统的方法才能保证消费服务连锁企业转型成功。企业必须先根据战略目标定义核心转型诉求和路径，然后根据企业的核心转型诉求定位规划相关业务领域的转型重点并针对这些转型重点重新梳理业务流程。企业还需要设计更优化的组织架构和管控模式，完善培训、考核体系和相关激励机制，并且最终以管理信息系统固化标准、流程和资源共享机制。

只有具备了这些核心竞争能力，夯实了发展的基础，消费连锁服务企业才能在市场竞争中占据有利地位，为进一步快速扩张奠定基础，从行业领先者向领导者迈进。

引言

随着中国经济的不断发展和消费者购买力的提升，以及中国从制造型经济向服务型经济的转型，中国的消费服务业正经历着前所未有的发展机遇。消费服务业是指那些主要为消费者提供服务而非产品的行业，包括连锁餐饮，连锁经济型酒店，连锁娱乐和连锁教育机构等。

广阔的市场需求使得中国的消费服务业正在经历高速增长。近年来消费服务行业也成为私人资本投资和风险投资追捧的热点。对于领先的消费服务连锁企业来说，现在是抓住机遇，扩大规模和提升运营效率的关键时刻。

中国消费服务连锁企业的市场现状和机遇

消费服务连锁企业的特点

消费服务连锁企业是指那些主要为消费者提供服务而非具体产品的连锁企业。它们既是零售终端，也是消费服务终端。消费服务连锁企业的最主要特点是通过消费者体验来获取价值，并通过连锁经营获取规模效应而实现增长。典型类别包括连锁餐饮，连锁酒店，连锁娱乐(如影院，健身中心，会所，KTV等)，连锁教育服务机构(如教育培训)等。

消费服务连锁企业有别于一般连锁企业，它为客户提供的产品是服务，因此，其特点也主要集中在服务方面，包括：

- **无形性：**是指服务很难被量化，消费者能感觉到被服务的好坏程度，但不能进行量化的描述。
- **一次性：**是指服务只能当次使用，当场享受。如客房当日租不出去，那么酒店的收入是无法弥补的。

- **同步性：**是指消费服务连锁企业的大多数产品的生产、销售和消费有同步性，如餐饮产品的生产过程与就餐者的消费过程几乎是同步的。
- **服务质量的差异性：**可以从两个方面反映出来：一方面，服务人员由于受到年龄、性别、性格、受教育程度、受培训程度及工作经历不同等条件限制，因而他们为消费者提供的服务就不相同；另一方面，同一名服务人员在不同的场合、不同的时间、不同的情绪状况下，其服务方式、服务态度等也会出现一定的差异。

服务的无形性和质量的差异性考验的是消费服务连锁企业对服务的管理能力，用有效的管理机制保证一致稳定的服务质量是企业必须面对的管理挑战。同时，服务的一次性和同步性与企业的经营效益息息相关。服务有别于有形的产品，不能储存，必须当次消费，因此，企业需要用有效的管理保证服务产品经营效益的最大化。

创造良好的顾客体验是消费连锁服务企业的核心，充分认识这些特点对于理解和满足消费者需求，进而创造良好的顾客体验至关重要。

中国消费服务连锁业现状观察

中国的消费服务连锁业在过去10年中一直保持高速增长。但同时，该行业也面临着行业集中度低，市场不规范等诸多问题，处在从无序走向有序，不成熟走向成熟的过渡阶段。总结起来，中国的消费服务连锁业表现出五个方面的主要特征，包括：消费服务需求快速增长，行业发展空间广阔；消费者需求多元化；企业规模迅速扩张，行业集中度低，竞争激烈；利润水平不平均，规模是利润的保证；以及门店和劳动力成本增加。

消费服务需求快速增长，行业发展空间广阔

国际上普遍认为，人均GDP达到两三千美元以后整个消费结构就会发生变化，特别是对消费服务的需求会大幅度增加。中国人均GDP目前已经接近4000美元¹，这说明，中国对服务性消费的需求将进入旺盛期。

尽管中国的人均服务性消费支出的绝对值与西方发达国家仍然存在较大的差距(2009年，中国的人均服务性消费支出仅为553美元，而美国的人均服务性消费已经高达7614美元，是中国的近14倍²)，但从市场空间和发展速度来看，中国的消费服务业发展潜力巨大。

从行业发展速度来看，中国消费服务行业的增长速度远高于GDP增速。比如，中国餐饮百强的零售额除2008年受金融危机影响外，近年来一直保持20%以上的增长速度，远高于GDP增速。中国餐饮行业已实现连续19年保持两位数高速增长。³中国经济型酒店近年来也一直保持在30%以上的增长速度。参考发达国家的现状，预计从2010年到2020年，中国的品牌经济连锁酒店复合增长率将会达到22%。⁴这些数字都表明我国的消费服务行业将发展迅速，中国的消费服务企业正在经历难得的发展机遇。

消费者需求多元化

随着中国经济和社会的发展，消费者的需求也越来越趋向多元化，这些驱动因素包括：

- **个人因素：**随着消费能力不断提高，消费越来越需要在情感上获得满足。消费者情感的多样性，决定了其消费需求的多样性。
- **社会因素：**随着经济的发展，社会开始崇尚个性，大一统的消费时代成为历史。消费者在消费过程中更加追求个性化和独特性。

- **经济因素：**经济发展进入以消费者为中心时代，消费者对企业的影响力日益增强。企业为在竞争中取胜，不得不采取差异化等战略来满足越来越挑剔的消费者的需求。
- **技术因素：**技术进步使产品和服务的个性化、差异化、多元化成为可能。信息技术的发展使消费者获取信息的渠道越来越多，促进了消费者对多元化的追求。

企业规模迅速扩张，行业集中度低，竞争激烈，面临洗牌

从发展阶段来看，中国领先的消费服务连锁企业正处在从高速成长期向成熟期过渡的转型阶段。在渡过市场进入期之后，站稳脚跟的企业一般都会迎来一个高速发展期，在这个阶段，连锁企业的商业版图迅速扩大，网点快速增加，营业额和利润都以每年30%或更快的速度上升。

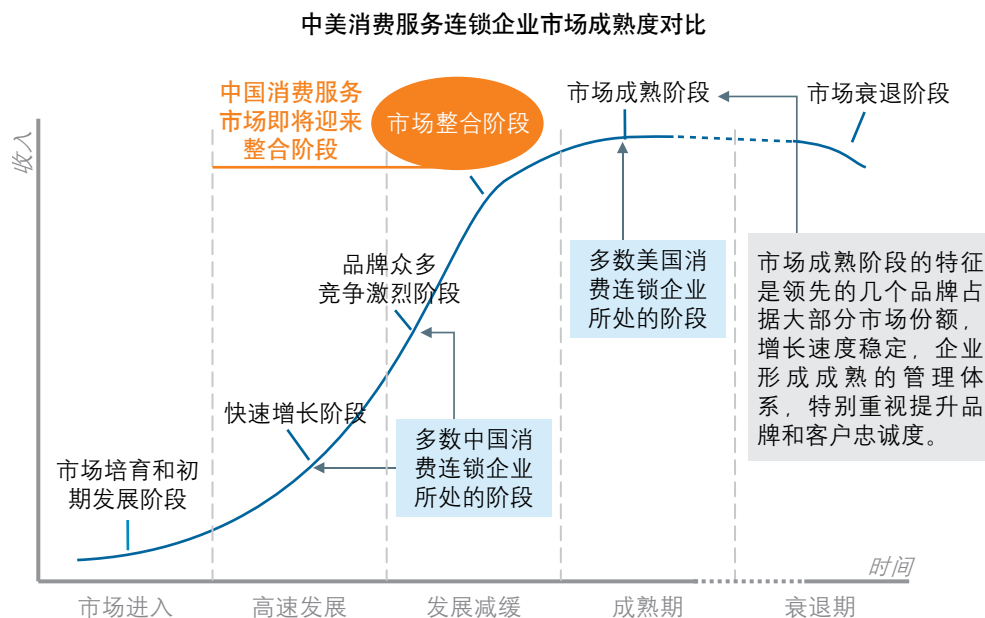
虽然发展迅速，但是我国目前仍然没有出现占据绝对优势地位的消费服务连锁企业，与西方同类型行业相比，整个行业的市场集中度还很低。例如，虽然中国餐饮行业的集中度呈现逐年上升的趋势。但在2009年，中国餐饮百强仅占全社会住宿餐饮业的6.94%，与西方国家20%以上的市场集中度差距较大。2009年，中国餐饮百强排名第一的百胜餐饮的营业额为288亿，约占全国餐饮总额的1.6%。总排名第二，在本土餐饮企业中排名第一的小肥羊餐饮集团的销售额为15.7亿，仅占全国餐饮总额的0.09%。⁵中国的酒店业集中度同样比较低。以2008年为例，中国前十位的酒店集团共有客房33.17万间，仅占全国客房总量190.43万间的17.4%。相比之下，美国排名前10位的酒店集团市场占有率超过60%。⁶

市场集中度低是整个行业处在初级竞争阶段的表现，其它表现还包括依靠价格战、广告战和渠道战等竞争手段，而不是注重打造整体的消费者体验，提高品牌的满意度和忠诚度。随着市场的不断成熟和更多的竞争对手入场，行业的竞争将会更加激烈，许多企业的快速扩张将受到限制。具体表现在网点数，营业额和利润的增长速度都开始下降。这个时候，来自外部的挑战使得内部的管理问题更加凸显。比如，总部与门店的管理矛盾，人才的瓶颈，标准化的问题等。在这个阶段，行业的洗牌与整合在所难免。市场整合就是将那些规模较小，管理落后，核心竞争力不突出的

企业淘汰出局或是被领先的企业收购兼并。最后，在一个成熟的市场中留下来的是几个综合实力强的企业，它们占据了多数的市场份额。(图1)

利润水平不平均，规模是利润的保证

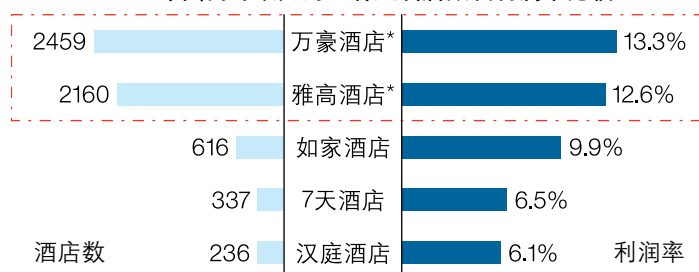
数据显示，中国不同的消费服务连锁企业的利润水平差距较大，规模领先的企业利润水平远超同业竞争对手。但与国外领先者相比，即使是中国最优秀的消费服务连锁企业，其业务规模和利润水平也远不及发达国家的同类型企业。以经济型酒店和连锁餐饮企业为例对中外企业进行分析都可以印证业务规模和利润呈现正相关的关系。(图2)



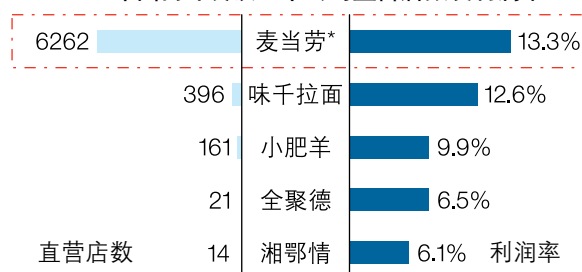
资料来源：Market maturity cycle adapted from Kotler1984 and Wasson 1974. IBV分析

图1. 多数中国的消费服务连锁企业正处在从高速增长期向成熟期过渡的阶段

2009年国内外领先的经济型酒店数及利润率比较



2009年国内外餐饮上市公司直营店数及利润率



*注：- 万豪、雅高、麦当劳利润数据为全球利润；

- 麦当劳门店数不包括加盟店门店数；

- 万豪和雅高酒店的数据是指其旗下所有经济连锁酒店品牌的总和。美国万豪酒店集团旗下的经济型酒店品牌主要有“Fairfield Inn & Suites”、“Residence Inn”、“Courtyard”、“SpringHill Suites”等；法国雅高酒店集团旗下的经济型酒店主要是宜必思和全季(all seasons)两个品牌

资料来源：《中国连锁酒店市场分析》摩根斯坦利；各公司2009年年报

图2. 取得规模效应是消费服务连锁企业保证和提高利润的关键

因此，可以看出，连锁企业是向规模要效益。业务规模是利润的保证，规模越大，利润越有保证，其抗风险和市场变化的能力越强。中国领先的消费服务企业无论从规模还是利润方面仍然与国外同行有较大差距，这一现实提示我们，进一步扩大连锁规模是保证和提高利润的关键。

门店和劳动力成本大幅提高

近年来，中国商业营业用房价格不断增加，极大地提高了连锁企业门店的获取成本。比如，从2004年到2010年第一季度，商业营业用房的价格增长了一倍多。⁷ 商业营业用房价格的上涨，导致了商铺租金相应地提高。2010年，中国连锁百强企业续约房租成本平均上涨约30%，开店成本不断攀升。⁸

另外，随着经济的发展，工资水平不断提高，同时全国各城市相继大幅提高最低工资标准，这大大增加了

住宿餐饮行业的成本压力，2010年，中国连锁百强人工成本平均上涨15%。⁹ 此外，人员流失率高以及因此造成的招聘、培训等方面的投入也明显增加。

中国多数消费服务连锁企业“连而不锁”

连锁企业必须要向规模要效益，中国很多消费服务企业已经在进行连锁化经营。如2009年，在餐饮百强中，93%的企业实现了连锁经营。¹⁰ 但是，多数企业只是形式上的连锁，连锁化程度不深，不能有效形成连锁经营的合力，也就是“连而不锁”。“连而不锁”是指连锁企业的总部和门店除了在品牌等外在形象上基本保持一致外，在管理模式、经营方法、服务标准、营销等方面，总部无法有效地控制门店，最终造成名义上是连锁，实际上却是各自为政。“连而不锁”主要表现在分散的营销方式不能打造强有力的品牌，以及不能提供稳定统一的高品质服务。

分散的营销方式不能打造强有力的品牌

连锁企业的品牌和整合营销能力是其成功的关键，强大的品牌和整合营销能力对销售有巨大的拉动作用。然而中国大多数消费服务连锁企业的营销还停留在各自为政的状态，缺乏统一的营销规划，精准营销和打造品牌的能力薄弱。这主要体现在：

营销组织不健全：营销中心的营销职能有明显缺失，特别是在营销规划、市场洞察，忠诚度营销和品牌/体验营销等方面。

营销属地化倾向明显：营销方案的制定和执行属地化倾向明显，更多的是区域或门店的行为，缺乏公司统一策划和组织的营销活动。

不能形成营销的合力：营销只能在局部产生效果，不能形成营销的合力。

对电子渠道营销利用有限：电子渠道正在兴起，多数企业还没有有效利用电子渠道进行营销。

数据分析不能对营销有效支持：对消费者的人口和行为特征的调研和分析有限，不能有效利用消费者调研数据支持营销。

这些缺陷导致营销对于销售的拉动有限，不能支持门店大规模的赢利性增长。企业主要依靠价格竞争，并且属地化和各自为政的营销方式无法体现品牌整体的影响力，失去了连锁企业最重要的竞争优势。

不能提供稳定统一的高品质服务

为客户提供稳定统一的高品质服务体验是消费连锁企业的核心竞争力。然而，中国目前大部分服务性连锁企业服务的专业水平不高，与国际领先的服务性连锁企业相比差距明显，能形成服务品牌的企业寥寥无几，这主要是因为：

服务定位不明确，表现在服务特色不突出，优先级不明确，与竞争对手的服务项目相比没有突出的优势。主要原因是缺乏对目标消费者核心消费诉求的理解和没有基于对消费者核心需求和公司战略对服务的核心内容和优先级进行明确定位。

服务标准化程度不高，表现在服务规范不完善，不同门店提供的服务存在明显差距，顾客无法感受到规范，统一和标准品质的服务。其主要原因是服务标准制定不完善，总部对服务规范和操作流程规定的不够详细，缺乏可操作性。

服务质量不稳定，表现在顾客在不同店甚至在同一个店消费时，每次的服务感受不一样，时好时坏，影响了顾客忠诚度。其主要原因是服务标准的执行不到位，或是对服务操作流程的设置不科学，对于员工的服务培训不充分，以及由于待遇不高等原因，员工流动频繁，积极性不高。

另外，人才匮乏，流动性大也是使得消费服务连锁企业不能形成稳定统一的服务品质的重要原因。消费服务企业大多数是劳动密集型企业，能否获取充足、优秀的人才对于企业的成功至关重要。然而，消费服务连锁企业竞争激烈，利润水平不高，导致其工资水平长期处于相对较低的状况。根据国家统计局的数据，中国住宿餐饮行业的工资收入在城镇各行业的工资收入中排名最低，仅相当于排名最高的金融行业的三分之一左右。较低的工资水平对人才的吸引力小。同时，消费服务连锁企业的辛苦培养出来的优秀人才也很容易就流失到其他的高收入行业。2010年，全国各行业员工流失率为14%，而餐饮住宿行业的人才流失率则高达30%以上。¹¹ 这些问题都造成了我国消费服务连锁企业长期面对人才匮乏的局面。

“连而不锁”对消费服务连锁企业带来的负面影响是巨大的，如品牌优势无法体现、运营效率低、限制扩张的速度、影响市场占有率和利润的提升等。因此，中国的消费服务连锁企业要想迅速发展壮大，成为可以与麦当劳、希尔顿等比肩而立的世界级企业，就必须积极采取各种措施应对挑战，顺应发展趋势，向未来的消费服务连锁企业转型。

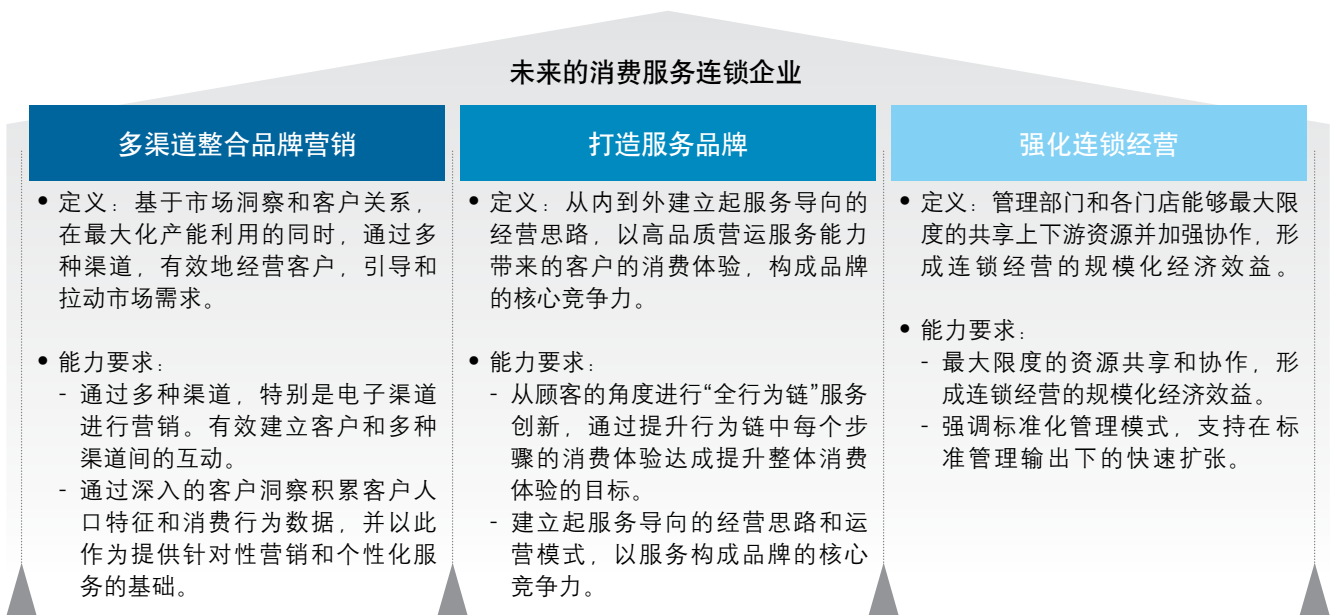
未来的消费服务连锁企业

中国的消费服务连锁企业重点需要从三个方面转型，包括多渠道整合品牌营销，打造服务品牌和强化连锁经营。多渠道整合品牌营销是指基于市场洞察和客户关系，在最大化产能利用的同时，通过多种渠道，有效地经营客户，引导和拉动市场需求。打造服务品牌

是指从内到外建立起服务导向的经营思路，以高品质营运服务能力带来的客户的消费体验，构成品牌的核心竞争力。强化连锁经营是指管理部门和各门店能够最大限度的共享上下游资源并加强协作，形成连锁经营的规模化经济效益。(图3)

多渠道整合品牌营销

连锁经营的核心竞争力是品牌，在现在的竞争环境下，多渠道整合品牌营销是连锁企业营销发展的必经之路。但是目前，中国的多数消费连锁企业没有实现多渠道的整合品牌营销，阻碍了企业的快速发展。我们认为，未来的消费服务连锁企业要重点构建三种营销能力，即：集中式营销，数字化营销和渠道协同，以及忠诚度营销的能力。



资料来源：IBV分析

图3. 构建未来的消费服务连锁企业的三大转型重点

集中式营销

集中式营销是指通过强化整合的营销中心职能使纵向营销管控结构从属地化营销转为集中式营销，提高纵向营销协同效率。集中式营销的特点是营销总部，区域和门店层面有明确的分工，总部主要负责营销决策，制定计划，如根据市场洞察对市场进行预测，制定营销方案和市场沟通策略，制定会员策略等；区域主要负责总部与门店之间的协调统筹，具体管理门店执行总部计划，并将门店的信息收集整理，反馈回总部；门店主要负责具体执行总部的市场营销和沟通方

案，对观察顾客行为，收集信息并向区域反馈。完整的集中式整合营销体系在横向上有三个方面，即品牌/体验营销、产品/服务营销和忠诚度营销；在纵向上包括四个职能，即营销规划、市场洞察、营销执行和营销沟通。(图4)

采用集中式整合营销的模式，可以在品牌宣传、产品销售和会员管理等方面实现自上而下的统一，充分发挥其执行力强、管理效率高、经营规范统一等优点，因此，世界众多的消费服务连锁企业广泛采用了这一模式，如美国Regal连锁影院就是集中式的整合营销模式。

		营销规划	市场洞察	营销执行	营销沟通
品牌/ 体验营销	营销中心	品牌推广策略，品牌标识，媒体公关策划	品牌和消费者体验市场洞察		制定营销沟通策略和规则
	区域	品牌营销执行，营销反馈，属地媒体公关管理	区域市场洞察和反馈	区域营销统筹	营销沟通区域执行和管理
	门店		店内顾客体验观察和信息收集	店内营销执行	营销沟通执行
产品/ 服务营销	营销中心	产品/服务预测和规划，营销策划	产品/服务营销市场洞察		制定营销沟通策略和规则
	区域	产品/服务营销区域规划和执行	区域市场洞察和反馈	营销方案执行反馈	营销沟通区域执行和管理
	门店		店内顾客购买行为观察和数据收集	门店营销方案执行	营销沟通执行
忠诚度 营销	营销中心	会员策略制定和会员规划	会员市场洞察		制定营销沟通策略和规则
	区域	区域会员发展计划	区域市场洞察和会员运营反馈	区域会员招募，服务和营销执行统筹	营销沟通区域执行和管理
	门店		会员信息收集	会员现场招募，服务和营销执行	营销沟通执行

资料来源：IBV分析

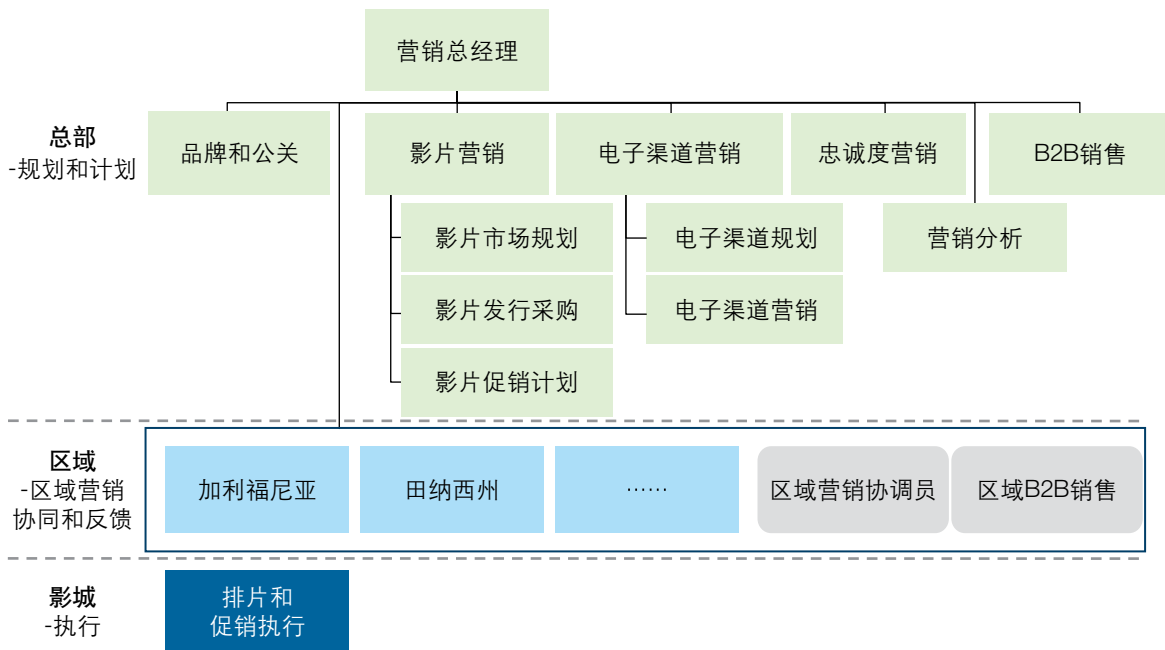
图4. 集中式营销职能矩阵

案例研究1: 美国Regal连锁影院采用集中式整合营销管理体系

Regal是美国知名的连锁院线，它建立了总部集中式的营销管理模式，奠定了其领先的市场地位。Regal在总部有一名营销总经理，负责整个营销工作。整个营销体系分成三个层级，即总部、区域和影城。总部负责营销规划，它由多个具体的部门构成，如品牌和公共、影片营销、电子渠道营销、忠诚度营销、B2B销售等。各区域分部主要按州划分，如加利福尼亚分部、田纳西分部等，这些分部负责本区域的营销协同和反馈，同时设有

区域营销协调员来协调各分部的营销工作，避免冲突，提高营销协同效率。各影城则负责具体的营销计划的执行，包括排片、促销等。(图5)

通过建立总部集中式的营销体系，Regal能够保证营销活动在全国推广的一致性，并且执行迅速，确保了总部营销战略方针在各地区得到较为彻底的贯彻，使Regal在竞争激烈的连锁娱乐市场中获得了快速的发展，取得了成功。



资料来源: IBV分析

图5. Regal的总部集中式营销管理结构

数字化营销和渠道协同

多渠道整合营销需要聚焦于数字化时代消费者在多渠道的行为，在每个渠道的各个环节发现与目标顾客的关键接触点，并与其它渠道配合，发挥数字媒体渠道和其它渠道的协同作用。数字媒体渠道主要是指传统互联网、手机移动互联网、IPTV互动电视网和移动数字广播电视网，以及自有品牌官网，社交网站和视频网站是数字媒体渠道发展的新方向。口碑传播与数字媒体相结合呈现快速、广泛和互动等特点，辐射力强大，是数字营销中必须高度重视的环节。

一个完整的客户的体验过程主要包括四个阶段，即认知和识别阶段、比较和决策阶段、消费服务阶段和消费后服务阶段。在这四个客户体验阶段中，数字媒体渠道都发挥着非常重要作用：

- **认知和识别阶段**的营销目标是激发消费者的兴趣和进一步了解消费者的愿望，这时要强调数字媒体和其它媒体的配合，打造统一的品牌形象；
- **比较和决策阶段**的营销目标是促进消费者的购买决定，这时要利用数字媒体渠道提供方便、清晰的比较过程，促进消费者尽快做出购买决策；
- **消费服务阶段**的营销目标是为消费者提供满意的消费体验，创造满意度，利用数字媒体渠道辅助消费者消费习惯和消费反馈等信息的收集；
- **消费后服务阶段**的营销目标是促使消费者愿意分享其满意的消费体验，提高其忠诚度，这时要利用数字媒体渠道为消费者提供方便的分享和口碑传播的平台。

忠诚度营销

中国消费服务连锁企业要注重发展忠诚度营销，即要针对不同消费群体和其业务价值制定忠诚度计划，以此来促进销售，从而加深客户的洞察和提升品牌。对于消费服务连锁企业来说，首先要明确忠诚度计划带来的业务价值并将其合理分类，比如通过忠诚度计划提高客户数量和收入的“营销促进型”，通过忠诚度计划收集客户信息，提升客户洞察，辅助决策的“信息制胜型”或者旨在通过忠诚度计划提升品牌，促进形成高端和差异化的竞争能力的“品牌服务型”。

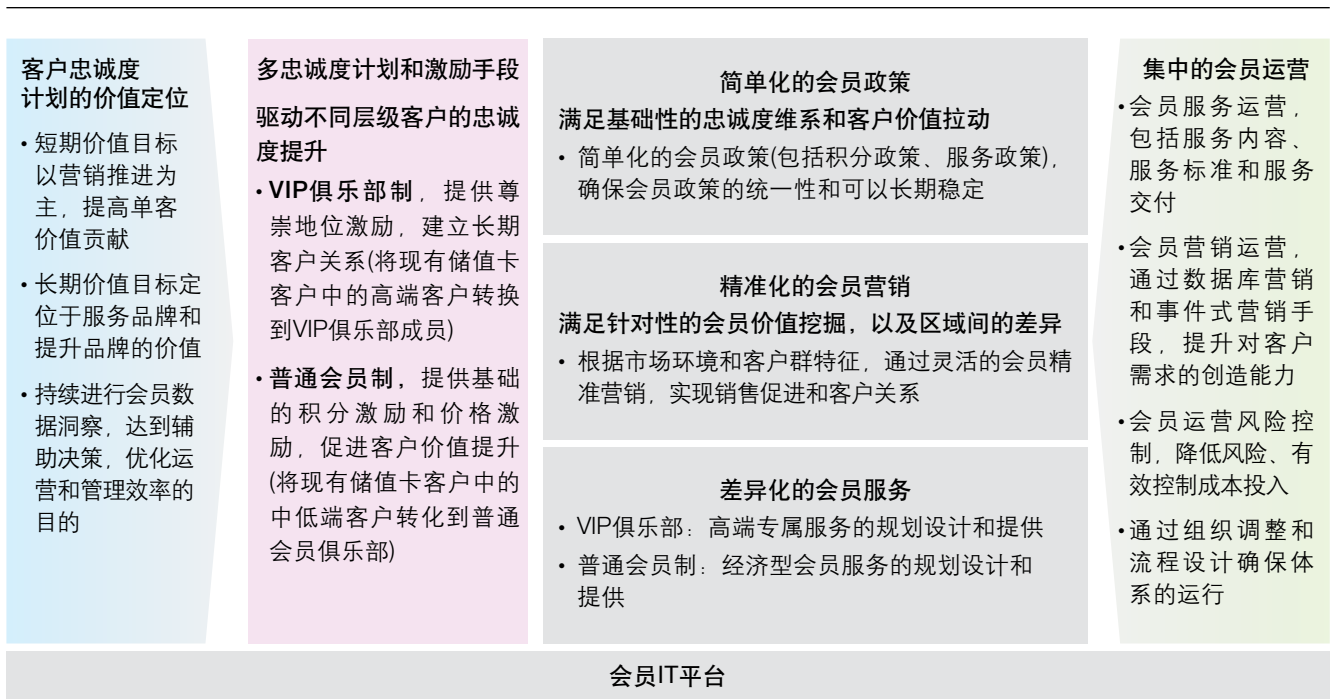
在按业务价值将忠诚度计划分类后，企业需要综合考虑客户的消费频次等因素将客户类别进行划分，并对各类别客户的消费习惯和价值取向等因素深入分析和了解，以此作为有针对性的忠诚度营销计划的基础。根据对企业的价值高低可以将消费群体依次划分为最优质客户群、核心客户群、普通客户群和潜在客户群四类。

最后，企业要综合不同的消费群体的特点和其基于业务价值的定位，制定相应的忠诚度计划，明确针对每类消费群体的激励方式，如价格激励，积分激励或地位尊重激励等。同时，不同的激励模式对客户的行为影响不同，每个忠诚度计划都包括一种或几种激励模式。

在明确忠诚度计划的价值定位、客户定位、激励手段后，持续的会员运营能力和IT系统支持能力是忠诚度体系保持竞争力的关键。会员运营包括针对会员的服务的运营和营销运营，以及对运营风险的控制。服务的运营主要包括对服务内容和标准的制定，以及对

交付质量控制。会员营销运营主要是通过数据库营销和事件式营销手段，提升对客户需求的创造能力。成功的会员运营需要强有力的IT系统做支撑。会员IT平台将系统的收集会员的基础信息以及在整个消费过程中的信息，并以个人为单位进行数据分析，提炼洞察，以此作为会员管理和精准营销的依据(图6)

中国一些领先的消费服务连锁企业在数字化营销和会员管理方面进行了有益的尝试，也取得了显著的成绩，7天连锁酒店就是一个典型的通过数字化营销和会员制实现差异化竞争的例子。



资料来源：IBV分析

图6. 持续的会员运营能力和IT能力是忠诚度体系保持竞争力的关键

案例研究2：7天连锁酒店通过数字化营销和会员制实现差异化竞争

7天连锁酒店集团创立于2005年，2009年11月20日在美国纽交所上市，是我国第一家在美国纽交所上市的酒店集团。随着酒店规模的不断扩张，7天酒店集团逐步确立了数字化渠道和营销战略，建立了多样化的电子营销渠道，主要有官方网站、WAP平台、短信平台等。7天连锁酒店要求顾客必须先通过7天酒店的官方网站注册成为会员，然后才可以通过官方网站、手机WAP，以及短信进行预订。¹²同时，7天充分利用网络手段进行营销宣传，比如通过搜索引擎、论坛、门户网站、社交网站等。

7天的数字化渠道和营销战略使其在很短的时间内迅速积累了大量的会员，完成低成本的市场开发，并通过多种网络销售手段教育和引导顾客的消费习惯，提高忠诚度，优化客户体验。比如，顾客在通过各种数字渠道进行酒店信息查询的同时也完成了多次的产品教育。通过短信预定酒店快捷方便，比通过电话预订节省时间和成本。电子渠道实现了订单处理全部自动化，零差错，避免了因为人为差错带来的顾客抱怨和投诉。同时，由网络社区、博客、微博等多种数字媒体构成的网络传播使顾客与7天酒店形成网络有效互动，将酒店的营销活动和信息迅速传播，市场效果非常明显。

通过数字化渠道和营销战略，7天酒店迅速扩张。根据7天酒店官方网站的数据，经过短短5年的发展，7天酒店现在拥有超过1600万会员，分店超过700家，2010年按分店数在中国经济型酒店排名中跃升第二位。7天连锁酒店的网站在2008年底超过法国宜必思成为全球第一

访问量的酒店网站。根据Alexa网站的数据，2010年，7天酒店网站的流量在国内的经济型酒店中排名第一。通过数字化渠道发展的大批会员成为7天酒店主要的客源，在2009年和2010年，会员对酒店销售额的贡献为98%和99%(包括在登记入住时注册为会员的数据)，这为7天酒店从传统的代销转向直销，降低销售成本提供了保障。¹³

7天连锁酒店的会员管理在国内经济型连锁酒店中知名度非常高。7天连锁酒店的会员组织叫7天会，它的成立在当时并没有先例，也没有行业标准可参考。7天酒店将会员的每次交易记录及偏好都记录在会员卡中，根据这些信息7天酒店可以深刻洞察客户的偏好。在7天的客户调查报告中，绝大多数的客户是通过互联网来获取信息，同时互联网渠道可以减少更多的运营成本，这是7天最为看中的。为了引导和培养客户的网上预订习惯，7天决定提供更多增值服务，如网上预订可赚积分，积分可用于租车、购买机票、客房等。会员可以通过柜台、电话、短信、互联网预订房间，同时通过除柜台和电话外的预订可以赠送积分。这些逐渐形成了7天会员忠诚度体系的雏形，也使7天聚焦了自己的价值客户：具有一定电子商务能力、跟得上时代、能接受新概念，会员对积分能够很敏感、入住3-5次/年、年消费600~800元(平均150/晚)。¹⁴通过为会员提供多种增值服务，7天的会员数量迅速增长，并且保持很高的忠诚度。7天酒店的销售基本上都是通过会员完成的。

打造服务品牌

消费服务连锁企业最重要的是为顾客提供优质稳定的服务。消费服务连锁企业要想在激烈的市场竞争中取胜，就必须高度关注顾客的消费体验，打造优秀的服务品牌。但是，中国企业在服务方面的现状却不乐观，如前所述，主要表现在服务定位不明确，标准化程度不高，以及质量不稳定。

要打造优秀的服务品牌，消费服务连锁企业必须重点构建四个方面的能力，包括：将服务清晰定位，创造完整顾客消费体验，构建品质营运体系，以及员工能力建设和服务一线员工。

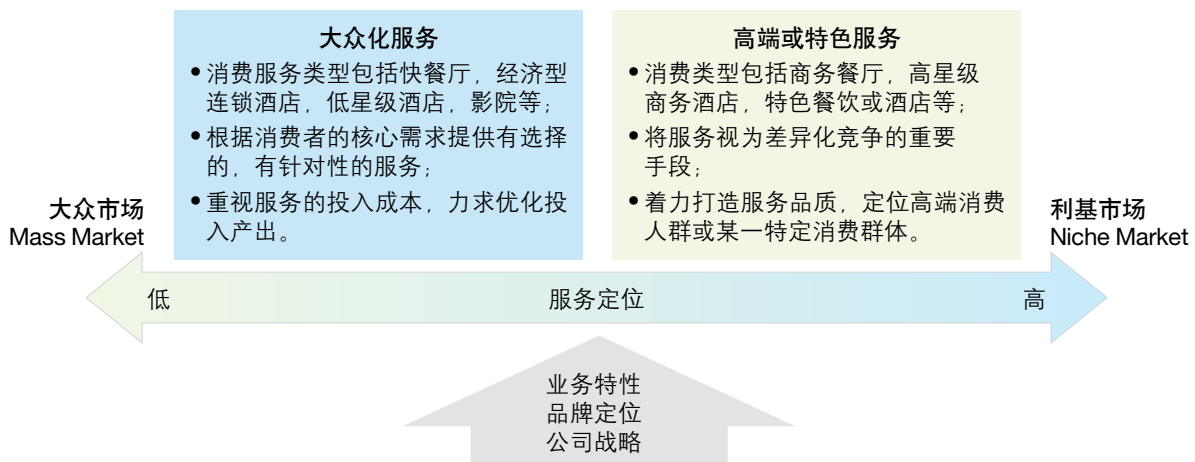
将服务清晰定位

打造服务品牌首先要将服务进行清晰的定位，因为一切服务的标准，流程，考核指标等都是根据服务定位

而来的。总体来说，消费服务定位为面向大众化的服务或偏向高端特色服务或在这其中的任何区间。(图7)

大众化服务是根据消费者的核心需求提供有选择的，有针对性的服务，它重视服务的投入成本，力求优化投入产出，如经济型连锁酒店、低星级酒店、影院等，其顾客目标是大众市场。高端或特色服务是将服务视为差异化竞争的重要手段，着力打造服务品质，定位于高端消费人群或某一特定消费群体，如商务餐厅、高星级商务酒店、特色餐饮或酒店等，其目标是利基市场(Niche market)。比如，如家酒店和7天酒店就是提供大众化服务，而香格里拉酒店、俏江南餐厅等就是提供的高端，商务或特色服务。

因此，中国的消费服务连锁企业要想打造服务品牌，必须首先根据企业的业务、品牌和战略将服务进行清晰地定位，并根据定位制定服务改进方案。



资料来源：IBV分析

图7. 服务需要根据业务特点，品牌和战略清晰定位

构建品质营运体系

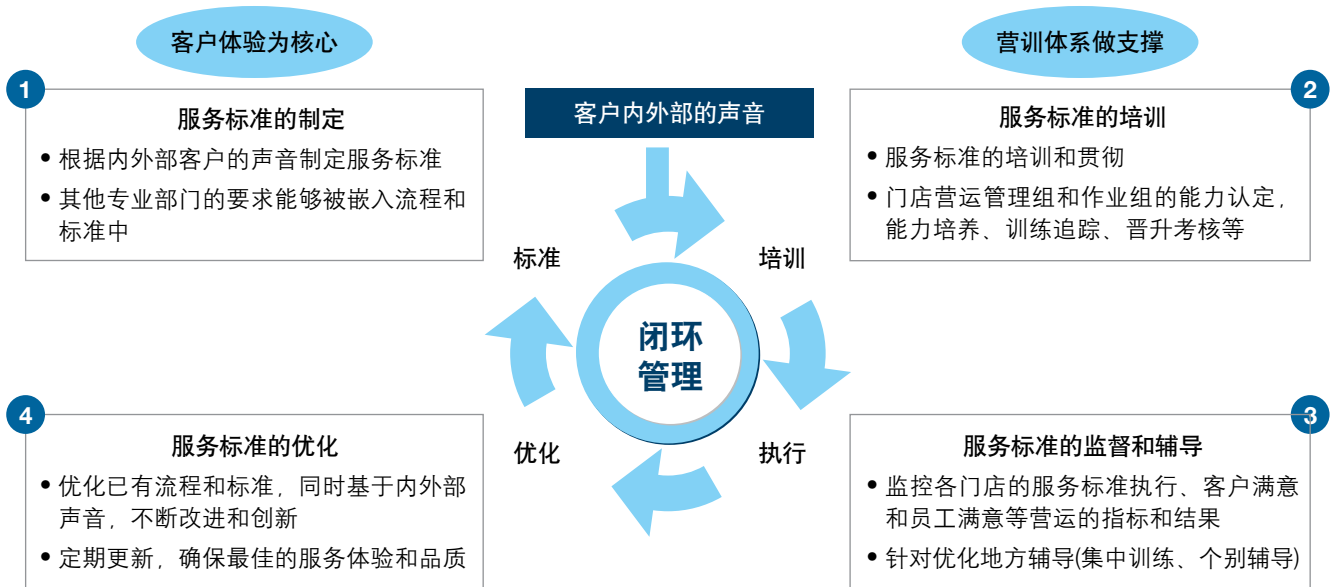
品牌的背后是质量，应该说大部分消费服务连锁企业在品质营运体系的各个步骤中都有自己的规范，但是由于缺乏执行和监督的力度，这些规范并不能被有效的落到实处，成为支撑品质营运的基础。消费服务连锁企业要想打造优秀的服务品牌，必须构建科学的品质营运闭环管理体系，使服务标准的制定、营训、辅导和优化形成系统，并严格执行，从而确保服务品质。(图8)

员工能力建设和服务一线员工

提供服务的主体是一线的员工，因此，很多在服务中出现的问题并不是企业没有标准，而是员工对这些标准的理解和掌握不够，执行态度和方法各有差异，造成企业的服务水平不稳定，影响客户对服务的体验。

企业的服务分为针对员工的内部服务和面向消费者的外部服务。强调内部服务的质量是管理思路的转变，只有满意的员工才能创造满意的消费者，内部服务质量最终决定顾客满意度。

我们认为，满意员工的培养需要注意提供“三力”，即：能力，动力和牵引力。对员工技能的培养为其提供“能力”；有竞争力的薪酬，激励机制，各种员工关怀措施为其提供“动力”；而公司的文化，价值观与员工的价值观和人生目标吻合，使员工在工作中获得成就和满足感，并促其成长，这就是“牵引力”。在公司中获得“三力”的员工将以更积极的态度对待服务工作，并将这种积极满意的状态传递给客户。



资料来源：IBV分析

图8. 消费服务连锁企业品质营运闭环管理体系

消费服务企业要转变意识，不再把员工当作人力成本的支出项，而是作为最重要的资产进行经营和培养，

根据企业转型后的业务重新构建员工能力素质模型，定义新的技能与课程，并有效的培训、监督和提升。

案例研究3-1：国际著名A酒店集团通过善待和激励员工，提高一线员工的满意度，促进公司的快速成长

A酒店集团是国际领先的酒店集团，其优秀的服务闻名于业内。A酒店集团认为，只有满意的员工才能创造满意的消费者。因此，它高度重视提高一线服务员工的素质，并通过各种措施提高员工的满意度。

高度重视对员工的培训：A酒店集团的培训经理地位比较高，其行政级别要高于其他酒店集团的培训经理的行政级别。A酒店集团在中国区的各家酒店的培训经理都要被派到其在上海的中国区总部进行长时间的培训，系统地学习各门课程，然后再回到各自的酒店培训本酒店的员工。A酒店集团还给培训经理比较高的培训预算，鼓励他们去高校或社会培训机构进修和深造。同时，A酒店集团积极推广网上课程，与美国著名大学合作开发了大量的培训课程，员工只要有时间就可以登录学习。

提高员工待遇，善待一线员工：工资、福利待遇的吸引力对于保持一线服务员工的稳定性至关重要。因此A酒店集团采取了很多积极的措施，如提供行业内有竞争力的薪酬、争取给予一线员工每周5天工作制、给当天过生日的员工放一天假、提供优质的工作餐、提供医保和养老保险等。同时，A酒店集团还不定期地举办各种活动，对在活动中表现突出的员工发放奖金；举行总经理恳谈会，由总经理直接面对一线员工(其他管理人员不在场)，鼓励员工提出自己的想法，并对其中一些好的想法给予物质奖励。另外，针对中国人比较注重人情的特点，A酒店集团还专门设立一项特殊的预算，由各部门

经理请一线员工聚餐，使员工和经理之间、员工与员工之间建立比较好的关系，以提高团队的凝聚力和士气，有效提高团队的稳定性。

与离职员工保持联系，吸引其重回公司工作：A酒店集团每月会发一份电子邮件给已经离职的员工，介绍酒店最新的发展情况，关心离职员工的生活和工作，并鼓励表现优秀但已经离职的员工重新回公司工作。这种“人走茶不凉”的富有人情味的政策取得了良好的效果，很多已经离职的员工又回到了A酒店集团工作，由于他们对于A酒店集团的企业文化和工作流程非常熟悉，这可以节省大量的培训时间费用。

提供清晰的职业发展路径，使一线员工认识到只要努力工作就可以升迁到高级的管理岗位：A酒店集团采取先内后外的人才选拔政策。在某一个岗位出现空缺的时候，优先考虑内部人员，当内部没有合适人选的时候才从外部招聘。在A酒店集团，许多高级管理人员是从一线员工一步步提拔上来的，这为一线员工提供了良好的职业发展路径，鼓舞了他们的士气。另外，A酒店集团旗下酒店品牌很多，涵盖了高中低各个档次的酒店，在同一城市往往也有多家分店，员工可以根据自己的职业发展规划换岗到自己感兴趣的酒店和岗位，也可以根据个人的生活情况，转到离家较近的酒店上班，这一灵活的政策也有利于促进员工队伍的稳定性。

案例研究3-2: 中国知名的餐饮企业海底捞通过善待和激励员工, 提高一线员工的满意度, 促进公司的快速成长

海底捞是一家以经营川味火锅为主、融汇各地火锅特色为一体的大型跨省直营餐饮品牌火锅店, 它于1994年在四川简阳市成立。如今, 海底捞在北京、上海、郑州、西安、简阳等城市都开有连锁门店。海底捞火锅以其优质服务闻名于餐饮界, 是火锅行业中以优质服务而取得成功的一家餐饮企业。

海底捞认识到顾客满意度和回头率对于餐饮行业的成功至关重要, 而优质的服务是提高顾客满意度最重要的手段。要让顾客感受到不一样的服务, 企业就必须让服务人员处于愉快和满意的状态, 因为不满意的员工是很难提供令顾客满意的服务的。因此, 海底捞采取了许多措施关怀和激励员工, 主要包括: 通过无微不至的福利提高员工对公司的归属感; 通过高度授权增强员工主人翁意识与受尊重感受; 通过清晰的晋升路径打造有激情的服务团队等。同时, 海底捞为了提高其服务的竞争优势, 规定绩效考核指标中最重要的是顾客的满意度, 企业的发展必须与顾客的需求一致。同时, 它积极鼓励员工主动创新, 并对优秀的创新想法给予奖励。

海底捞通过各种内部服务措施确保了较高的员工满意度, 因此, 它的服务团队始终能保持激情, 并为顾客提供热情周到的服务, 良好的口碑使得企业在激烈竞争的火锅市场实现快速成长。¹⁵

创造完美顾客消费体验

服务的最终目标是创造完美的顾客消费体验。完整的顾客消费体验贯穿从品牌认知到售后的整个过程, 主要包括四个环节:

- **认知和识别环节:** 这一环节的关键是商家要对消费者服务需求充分理解和把握, 服务产品设计和营销宣传与消费者需求相匹配。同时, 商家的品牌形象, 企业形象符合消费者对品牌的心理期待;
- **比较和决策环节:** 这一环节的关键是商家的服务具有差异化、价格等竞争优势, 商家为顾客提供真实、及时、准确和一致的信息, 以及老顾客的好评价与推荐;
- **消费服务环节:** 这是消费者最重要也是消费者直接体验服务的环节, 要注意两方面的体验, 一方面是环境体验(硬件)包括消费环境符合品牌定位, 使消费者在对环境的体验中可以感受和加深对品牌诉求的理解。另一方面是服务体验(软件)包括顾客在各个门店接受到标准、一致、稳定的基本服务。在标准化的基础上, 强调根据顾客的不同喜好提供个性化服务, 以及强调顾客在接受服务的过程中感受愉悦;
- **消费后服务环节:** 这一环节的关键是商家通过回访, 定期沟通等方式与消费者加强联系, 提高消费者忠诚度。同时需要强调的是通过针对会员的服务提高会员的忠诚度。

强化连锁经营

连锁企业只有形成连锁经营的合力，才能发挥整体的优势，形成规模效益。中国的消费服务企业虽然多数都是连锁经营，但是大部分处于“连而不锁”的状态，因此，如何加强连锁经营的能力是消费服务连锁企业必须面对的课题。

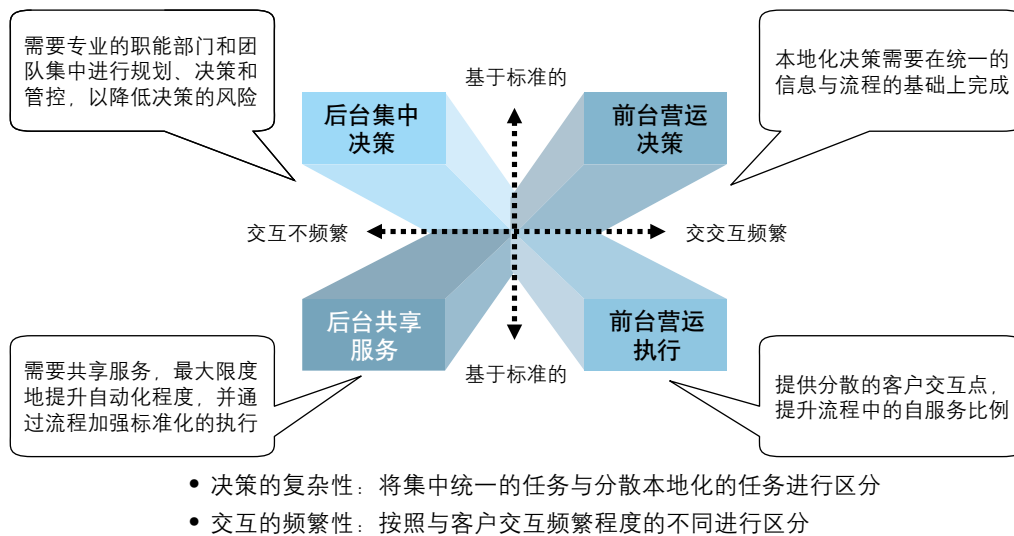
我们认为，加强连锁化经营应该建立“小店大后台”的连锁管理模式，强调资源共享，协作和标准化经营。“小店大后台”包括两个方面，一方面是构建大后台营运，即大后台进行集中的决策和资源共享，组织结构从职能型转变为服务型，共享资源包括市场资源，管理资源和人力资源。另一方面是建立快速复制小前台，小前台是以标准化为核心，包括管理标准化和作业标准化。小前台以标准化的输出为基础提高运

营效率和支持业务快速扩张。最后，通过管理信息系统固化标准，流程和资源共享机制。

在前后台的职责划分上，消费服务连锁企业需要从交互的频繁性和决策的复杂性两个方面来进行平衡和考虑，大后台的重点在集中决策和资源共享，小前台意味在标准化的基础上对服务的专注和扩张的快速。(图9)

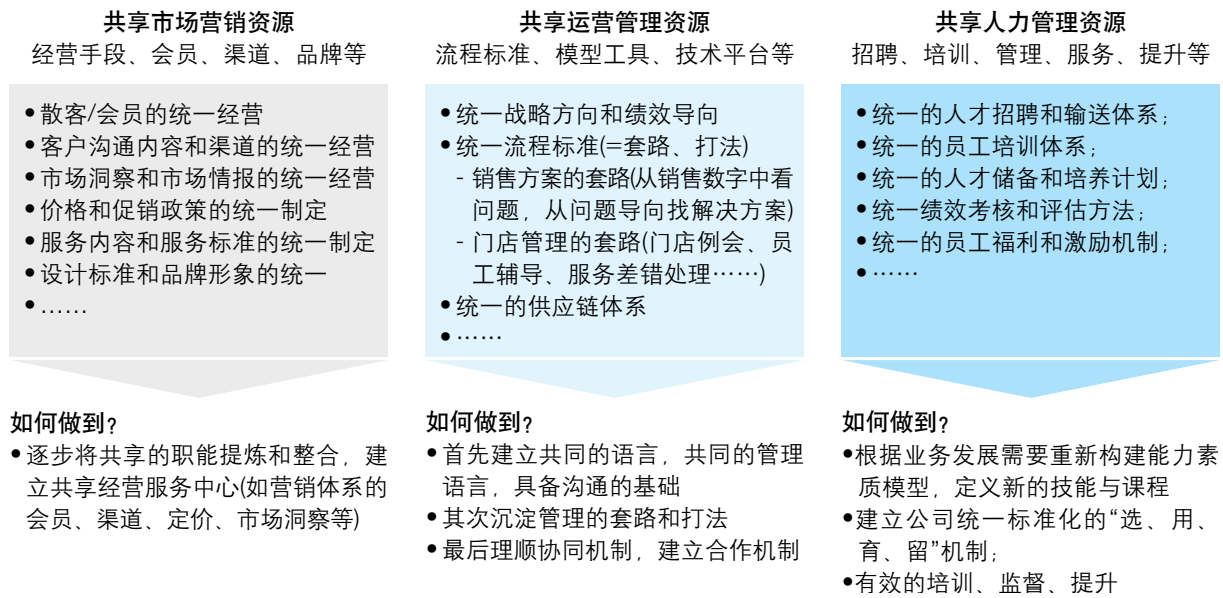
构建大后台营运

大后台资源共享包括对市场营销资源，运营管理资源和人力管理资源的共享，通过业务流程和组织体系保证企业的共享和协作机制。共享市场营销资源主要是指共享经营手段、会员、渠道、品牌等。共享运营管理资源主要是指流程标准、模型工具、技术平台等。共享人力管理资源主要指员工的招聘、培训、管理、服务、提升等。(图10)



资料来源：IBV分析

图9.前后台的职责划分矩阵



资料来源: IBV分析

图10. 大后台资源共享包括对市场营销资源, 运营管理资源和人力管理资源的共享, 通过业务流程和组织体系保证企业的共享和协作机制

“大营运”的本质是整个公司的资源分配向营运倾斜, 高品质营运构成服务型品牌的核心竞争力。同时, 公司的组织架构从职能型向服务型转变, 强调为前台提供专业和标准化的服务。各专业线成为“大营运”的支持和保障, 以成本中心和专业支持的模式来支持营运的开展。“大营运”保障营运体系能够快速响应市场和满足客户需求, 真正实现以客户为中心的目标, 同时提升组织的市场化程度。

建立快速复制小前台

构建标准化、职责简化、流程清晰、快速复制的小前台对消费服务连锁企业的快速扩张非常重要。标准化是前台管理的核心, 它包括员工管理标准化, 是指用

标准化的方法招募, 训练, 辅导和激励员工等; 体验管理标准化, 即用标准化的方法进行现场管理和体验管理; 经营管理标准化, 即用标准化的方法对日常经营, 租赁, 成本控制和现金管理等方面进行管理; 以及工程物料管理标准化, 是指用标准化的方法对工程, 物料, 安全, 公共关系和保洁等方面进行管理。

消费服务连锁企业打造“小前台”要抓住两点, 一是简化, “小前台”的本质是尽可能简化和标准化前端的执行, 而把复杂性和决策性的业务交由后台集中完成, 只有足够的简化和标准才可以快速复制使其专注于客户服务; 二是专注, “小前台”要更专注的面对客户和一线员工, 提高服务品质和客户满意度。

案例研究4: 麦当劳通过大后台的资源共享, 为各连锁店提供良好的支持, 确保了连锁经营的成功

1955年, 麦当劳公司在美国伊利诺伊州成立, 经过多年的发展, 目前在全世界100多个国家拥有3万多家餐厅, 是世界最大的餐饮连锁企业之一。麦当劳的成功与其建立的大后台资源共享和标准化前台管理的模式是密不可分的。

麦当劳的大后台资源共享主要包括三个方面:

- **共享市场管理资源。**麦当劳由其总部统一负责进行品牌的形象设计和宣传, 以确保其在世界各地的市场知名度和美誉度。麦当劳各个国家或地区的总部负责统一制定促销措施、产品开发和宣传活动, 将顾客吸引到各个门店。通过市场资源的共享, 麦当劳公司可以提高公司运营的效率和市场效果, 提高营销政策的执行力。
- **共享运营管理资源。**麦当劳总部为全球各门店制定了统一的战略发展目标和门店运营流程标准, 确保了各门店的运营效率。麦当劳总部建立了一套统一的沟通体系, 确保总部和门店保持信任关系和有效协作, 并建立了一套统一完整的供应链体制, 使各连锁店所需原材料及半成品, 都有专人专车负责, 确保其质量和标准的统一。
- **共享人力管理资源。**麦当劳在其美国总部成立了汉堡包大学, 对连锁店加盟商、管理人员进行统一、系统地培训。在餐厅开业前的4-6个月, 店主要到汉堡包大学学习一些高级经营课程, 以增加店主所需要的管理技巧。麦当劳总部建立了统一的员工录用标准, 并制定了规范统一的考核与评估办法, 确定了统一的员工福利和激励制度, 各麦当劳餐厅直接按照总部的规定具体执行即可。

同时, 麦当劳通过建立标准化的前台管理, 为连锁经营扩张打下了坚实的基础, 确保了世界各地的麦当劳餐厅的标准一致。这主要体现在四个方面:

- **员工管理标准化。**企业的良好发展离不开优秀的员工。为了招聘到优秀的人才, 麦当劳对员工的招聘设置了许多标准, 如优先录用刚毕业的大学生、重视员工的敬业精神、喜欢相貌平平但勤劳肯吃苦的员工等原则。麦当劳对各门店的员工薪酬、激励等也进行了标准化, 由总部对薪酬和激励措施进行统一制定与修改。
- **体验管理标准化。**麦当劳对各门店的店面装修、用餐设备、服务流程、服务规范等都进行了详细的分析与设计, 实现了标准化。同时, 麦当劳各门店的产品也是标准化的, 这样就能确保顾客在世界不同的麦当劳餐厅的消费体验是一致的, 提高了顾客对麦当劳品牌的信任感和忠诚度。
- **经营管理标准化。**麦当劳为了降低餐厅经营管理的复杂性, 对餐厅日常经营管理进行了标准化, 这样可以使各门店的经营更加规范统一。麦当劳对员工如何与顾客打招呼、询问点餐、准备食品和收款等都有一套标准的规范。麦当劳也对各门店的租赁、成本控制、现金管理等进行了标准化的管理, 提高了门店的经营效率。
- **物料管理标准化。**为了确保原材料的安全和标准, 麦当劳的原材料等都是统一采购的, 这使各门店的原材料是标准统一的。麦当劳为各门店的物料的存放、使用等都制定了统一的标准, 使各门店的物料管理的复杂性有效降低, 提高了运营质量。

通过大后台的资源共享和前台的标准化, 麦当劳公司在快速发展的同时, 保证了其品牌形象、餐厅用餐环境、产品和服务质量的标准统一, 成为世界上最成功的快餐连锁企业之一。¹⁶

小结

只有采用系统的方法才能保证消费服务连锁企业转型成功。企业必须先根据战略目标定义核心转型诉求和路径，然后根据企业的核心转型诉求定位规划相关业务领域的转型重点并针对这些转型重点重新梳理业务流程。企业还需要设计更优化的组织架构和管控模式，完善培训、考核体系和相关激励机制，并且最终以管理信息系统固化标准、流程和资源共享机制。(图11)

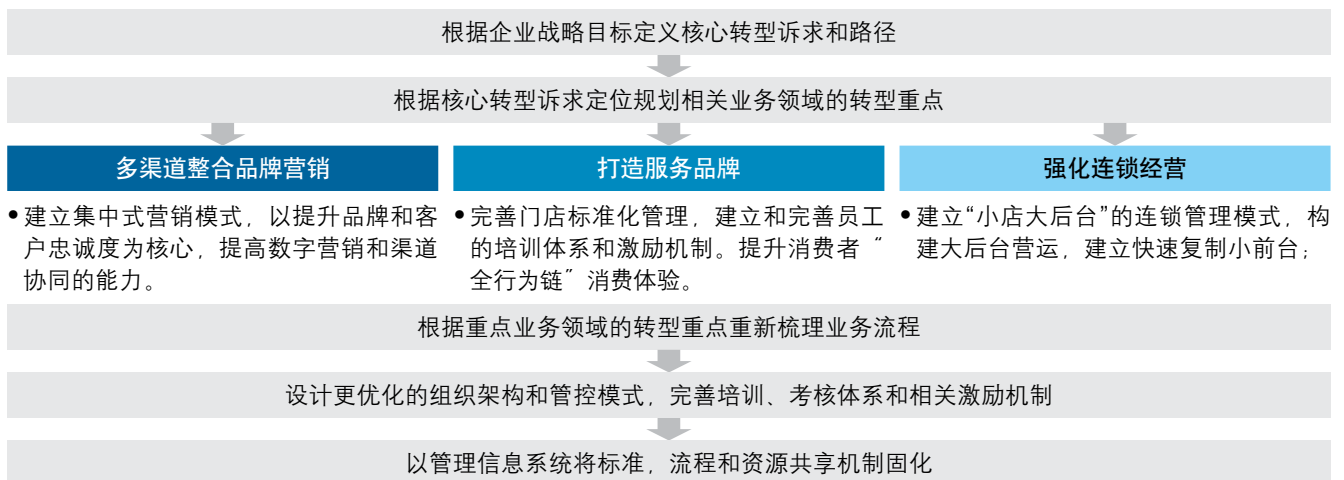
结语

中国的消费服务连锁企业面临巨大的发展机遇，同时也面临多重挑战。企业要想抓住机遇，缩小与国外同行的差距，成为行业领先者甚至是领导者，必须充分

理解服务性企业的特点，认清打造良好的消费者体验是企业管理的核心，并以此为中心对重点的业务领域进行部署。

消费连锁服务企业需要通过多渠道品牌营销，打造服务品牌以及强化连锁经营打造企业的核心竞争力，以多渠道品牌营销确保对销售的有效拉动，以打造服务品牌确保企业推出稳定高品质的服务，提升客户满意度，并且以强化连锁经营实现连锁企业的规模效益，支持快速、大规模和赢利性增长。

消费连锁服务企业的转型是企业级的战略，必须要自上而下层层推进，并以系统的方法保证转型的成功。



资料来源：IBV分析

图11. 系统的方法保证消费服务连锁企业成功转型

关于作者:

詹颖，IBM商业价值研究院咨询经理。她长期专注于消费品和零售行业研究，对消费品和零售行业有深刻的理解和丰富的经验。詹颖专长于为面向消费者的企业进行有关渠道、品牌和营销等领域的市场调研，分析和战略规划，曾经服务于快速消费品，消费电子，汽车，电信，保险等多个行业的客户。

她的邮件地址是：zbanying@cn.ibm.com

王海军，IBM商业价值研究院

他的邮件地址是：wbaijun@cn.ibm.com

合作者:

石琼，IBM全球企业服务部战略与转型客户关系管理高级咨询经理。她的邮件地址是：qionsgsbi@cn.ibm.com

赵永强，IBM全球企业服务部战略与转型客户关系管理咨询经理。他的邮件地址是：yqzhaobao@cn.ibm.com

徐星，IBM全球企业服务部战略与转型客户关系管理咨询经理。她的邮件地址是：xxingxu@cn.ibm.com

项目顾问:

甘绮翠，IBM商业价值研究院院长

她的邮件地址是：michelle.yt.kam@bk1.ibm.com

丘琪铮：IBM商业价值研究院咨询经理

她的邮件地址是：cheebew@cn.ibm.com

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 中国国家统计局；
- ² 中国国家统计局、美国国家统计局；
- ³ 《2009年中国餐饮百强企业经营情况分析》，中国连锁经营协会；中国烹饪协会；
- ⁴ 《中国连锁酒店市场分析》，摩根斯坦利；国金证券研究报告；
- ⁵ 中国烹饪协会；百胜中国网站；小肥羊2009年年报；
- ⁶ 中国国家旅游局；中国经济型连锁酒店网；
- ⁷ 国家统计局；商业营业用房指对外营业的用房，不包括写字楼
- ⁸ 《中国2010年连锁百强报告》，中国连锁经营协会
- ⁹ 《中国2010年连锁百强报告》，中国连锁经营协会
- ¹⁰ 《2009年中国餐饮百强企业经营情况分析》，中国连锁经营协会；
- ¹¹ 智联招聘；
- ¹² 7天连锁酒店官方网站；
- ¹³ 7天连锁酒店官方网站，公开资料，IBV分析；
- ¹⁴ 7天连锁酒店官方网站，公开资料，IBV分析；
- ¹⁵ A酒店集团访谈及公开资料，海底捞网站，IBV分析
- ¹⁶ 麦当劳官方网站，公开资料，IBV分析。



© Copyright IBM Corporation 2011

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