

# 目 录

名词解释.....	1
前言.....	2
一、中国IT服务产业的成长.....	4
(一) 中国IT服务10年发展历程.....	4
1、IT服务的定义.....	4
2、中国IT服务产业发展的宏观背景.....	5
(1) 中国经济的成长.....	5
(2) 信息产业的发展.....	6
3、中国IT服务产业发展里程.....	6
(二) 中国IT服务产业现状.....	10
1、中国IT服务市场规模及增长.....	10
2、中国IT服务产业主要商业模式.....	13
3、中国IT服务市场发展驱动因素.....	14
4、中国IT服务产业面临的挑战.....	15
(三) 中国IT服务产业发展环境.....	16
1、用户需求.....	16
2、技术发展.....	17
3、人力资源.....	18
4、竞争环境.....	19
5、法规政策环境.....	19
二、微软全球技术支持中心在中国十年成长的成功经验.....	21
(一) 微软亚太区全球技术支持中心（APGC CSS）发展历史.....	21
1、扎实起步.....	21
2、稳步发展.....	22
3、积极壮大.....	22
(二) 微软亚太区全球技术支持中心（APGC CSS）的成就.....	23

1、现状概述 .....	23
2、主要成绩 .....	25
3、成绩背后的努力 .....	28
(三) 微软亚太区全球技术支持中心 (APGC CSS) 的IT生态.....	37
1、为产业环境和社区 .....	38
2、为合作伙伴和IT生态系统.....	39
三、中国IT服务产业将来.....	41
(一) 市场关键机遇.....	41
1、内部服务部门纷纷出现独立，成本中心变身利润中心成为趋势.....	41
2、扁平的世界促进服务的全球分工，中国将成为世界的“新办公室” ...	41
3、SaaS对软件厂商提出全新要求，服务从幕后日益走向前台.....	42
(二) 技术变化趋势.....	42
1、IT服务管理的标准化.....	42
2、内部信息安全保护易，交易的信息安全保证难.....	43
3、中小企业的需求和更安全的网络将合力推动SaaS模式的兴盛.....	43
(三) 用户需求趋势.....	44
1、IT服务已跨过价值认可门槛，价值的衡量提上日程.....	44
2、高端企业用户服务需求开始深化，伙伴、顾问式服务需求上升.....	45
3、国内服务外包要求服务商具备更多的业务知识与能力.....	45
(四) IT服务产业产品结构趋势 .....	46
1、金融等重点行业及跨国服务投资将扩大占比.....	46
2、市场仍较分散，部分领域竞争压力加大有望首先出现整合.....	46
(五) IT服务产业人力资源发展 .....	46
1、产业高速发展推动人才需求 .....	46
2、良好职业前景吸引人才进入 .....	47
3、复合型人才将成为“香饽饽” .....	47
(六) IT服务产业商业模式发展 .....	47
鸣谢.....	49

## 图表目录

图1	1997—2006中国GDP规模及可比增长 .....	5
表1	2003—2006年中国IT服务市场规模及增长 .....	10
图2	2003—2006中国IT服务市场规模及增长 .....	10
图3	2005-2007年中国IT服务市场上半年规模及增长 .....	11
图4	中国IT服务市场的发展 .....	13
图6	微软职业发展方向 .....	28
图7	微软伙伴支持服务内容 .....	32
图8	微软CSS服务Funnel模型 .....	35
图9	用户对IT服务价值的认可程度 .....	44
图10	用户对IT服务价值的衡量 .....	44

## 名词解释

**组织用户**：指企业、政府、教育、医疗等组织形态的用户，与个人消费者概念相对。

**GDP**, Gross Domestic Product, 国内生产总值。

**WTO**, World Trade Organization, 世界贸易组织。

**CSS**, Customer Service and Support(Organization), (微软) 客户服务和技术支持机构。

**APGC CSS**, Asia Pacific and Greater China, Customer Service and Support, 亚太区全球技术支持中心。

**GCR CSS**, Greater China Region, Customer Service and Support, 大中华区全球技术支持中心。

**COPC**, Customer Operations Performance Center, COPC是顾客运作绩效中心，是一个呼叫中心认证国际组织。

**VMO**, Vendor Management Organizations, VMO即顾客服务提供商管理组织，COPC-2000 VMO Standard是顾客服务提供商管理组织标准。

**IVR**, Interactive Voice Response, 互动式语音应答（技术）。

**CRM**, Customer Relationship Management, 客户关系管理（软件）。

**BI**, Business Intelligence, 商业智能（技术）。

**TAM**, Technical Account Manager, 技术专案经理。

## 前言

自96年第一家以IT服务为主营业务的公司在中国出现以来，IT服务在中国已经走过了十年。中国IT服务市场从无到有、从小到大，发展至今，已颇具规模，预计2007年整个市场规模将达700亿人民币。IT服务产业不但已经成为中国IT产业的重要组成部分，更是成为了中国企业级IT市场的增长引擎。

在这个朝气蓬勃的产业中，在这个充满希望的发展时刻，各方更应从过去的经验中汲取营养，脚踏实地夯实发展的基础。因此赛迪顾问在产业标志——“中国IT服务年会”十周年之际推出《中国IT服务产业白皮书》（以下简称白皮书），以期与业内同仁分享对产业的研究成果，共同推动产业进步。

白皮书首先回顾中国IT服务产业发展历程，审视产业现状。经过这十年的发展，中国IT用户对服务的需求也在不断深化。从被动的技术问题请求，到主动的IT服务采购和规划；中国IT服务产业发展的内在推动力量开始慢慢释放。世界经济的全球化及扁平化，更带给中国IT服务产业无限商机。此外，中国IT服务提供商也在不断地成长。本土服务商随着用户的需求在不断提升自身的服务能力。跨国服务商带来全球化的客户的同时，也带来了先进的服务理念和国际化运营经验。

白皮书的第二部分，对跨国公司的服务经验，以微软亚太区全球技术支持中心（以下简称APGC CSS）为案例进行了深入的研究。“微软公司在上海的全球技术支持中心从无到有，从服务本地到支持全球，是APGC CSS自身的发展，也是中国IT服务产业发展的代表，更可以说是中国IT服务产业发展的一个缩影。”中国电子信息产业发展研究院副院长罗文在谈到APGC CSS这样的跨国服务机构对中国IT服务产业发展的意义时说，“现在的APGC CSS不但为中国的客户提供服务，还为亚太、北美、欧洲的客户提供着支持，这也是中国IT服务产业未来的重要发展方向之一，APGC CSS这样的服务商在推动中国从“世界工厂”变为“世界办公室”的过程中还可以起到更多更有价值的作用，比如将他们的服务经验和能力分享出来”。白皮书将APGC CSS作为典型案例，将其成功运作经验与业内分享，也是希望能为中国IT服务产业的飞速进步铸下新的阶梯。

中国IT服务产业经过十年的发展已经打下了较为扎实的产业基础，拥有了丰富而深刻的产业经验，而未来的图景也正在展开。白皮书的第三部分对中国IT服务产业所面临

的机遇和调整展开了讨论，为未来IT服务产业在中国的发展描绘了前景。

面对未来的机遇，中国IT服务产业又踏上了新的征程。藉白皮书发表之际，赛迪顾问也希望能与微软APGC CSS及IT服务业内同仁共同努力创造中国IT服务产业辉煌的明天，为中国的现代服务业发展提供强大的基础支持，为中国经济的持续腾飞增添新的动力。

# 一、中国IT服务产业的成长

## (一) 中国IT服务10年发展历程

### 1、IT服务的定义

**IT服务:** 指为支持组织用户的业务运营或个人用户任务, 贯穿IT应用系统整个生命周期的各项服务的统称。主要包括产品维护支持服务与专业服务两大类, 具体服务形态包括IT咨询、系统集成、IT教育与培训、IT系统外包、业务流程外包、软件与硬件维护与支持等服务。

- 1 **IT咨询:** 帮助客户评估不同的技术策略, 从而将其技术策略同商业(或生产)策略结合起来, 这些服务按照客户对信息技术的要求, 为其提供策略性的、架构性的、运作性的、实施性的规则。
- 1 **IT系统集成:** 将不同的软硬件产品集成起来, 并在此基础上为客户开发专门定制的应用软件, 最终完成满足客户需求的计算机系统。包括定制软件开发、应用软件平台转换、新增功能开发、集成和调试等。
- 1 **IT培训:** 包括当面或异地传授信息系统的概念、使用、技巧和管理方面的知识, 但不包括大专院校进行的学历教育。
- 1 **IT系统管理外包:** 企业战略性选择外部专业技术和服务资源, 以替代内部部门和人员来承担企业IT系统的运营、维护和支持的IT服务。
- 1 **业务流程外包:** 组织用户为降低成本、提升核心业务能力, 而将支持性职能或核心业务流程中的某项任务的管理与执行责任转移给外部服务供应商的一种组织运营方式。其内容通常包括客服、人力资源、采购、财会、单据处理等等。
- 1 **IT产品支持与维护服务:** 硬件和软件支持与维护, 包括保修期内的厂商服务成本和保修期后的延展收费服务。

**硬件产品支持:** 维护或者优化硬件的预防和补救服务, 包括在现场或在专门维修中心进行的安装、调试、维护、保障硬件升级和突发性修理, 也包括电话或在线解决技术故障等。

**软件产品支持:** 维护或者优化软件的预防和补救服务, 包括软件产品的安装、调试、维护、换代升级、问题解决等。

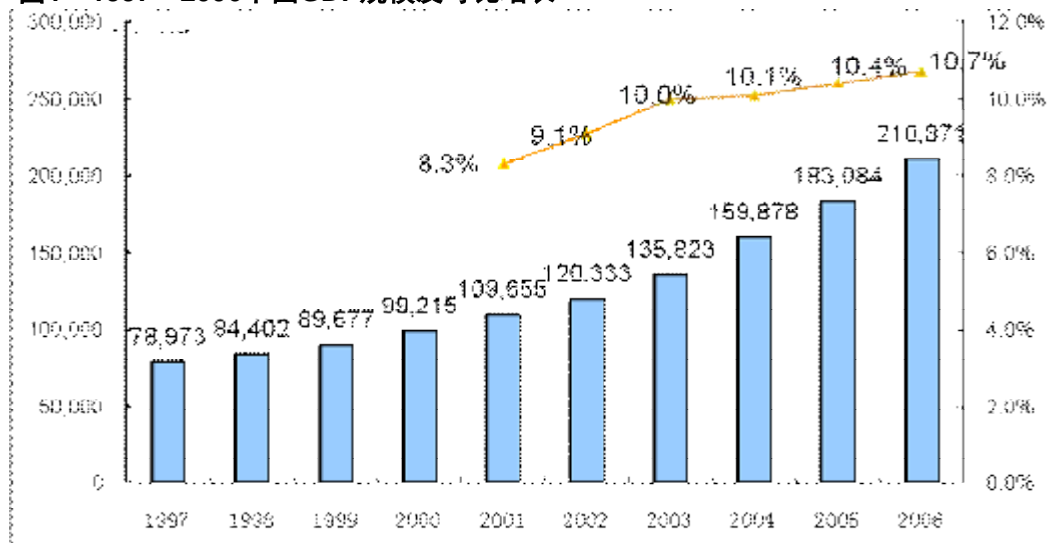
## 2、中国IT服务产业发展的宏观背景

### (1) 中国经济的成长

中国宏观经济近十年先抑后扬走出了一条上扬的曲线。

在亚洲金融危机之前, 中国GDP的平均增长趋势为每年10.1%, 1997年的金融危机大大放缓了中国经济增长速度。

**图1 1997—2006中国GDP规模及可比增长**



数据来源: 国家统计局 2007, 3

从1997年开始的连续4年的“七上八下”, 在中国宏观经济的走势图上构筑了一个坚实的底部。2001年末中国加入WTO扫除了金融危机的负面影响, 外需及时弥补了后劲不足的内需, 使得中国经济在进入新千年后开始触底反弹, 将增长趋势又重新抬升至10.0%以上的水平。此后经济增长一路高歌猛进, 直至2007年开始显现过热的迹象, 以外向型第二产业为主的经济发展模式受到多重挑战, 结构转型迫在眉睫。

而服务业作为与自然界和国际市场最具和谐性的产业, 在第二产业不可避免地减速之后, 必将成为中国经济增长的最佳替代引擎。



## （2） 信息产业的发展

九十年代是中国信息产业发展的黄金时期，年均增长率为百分之四十，最高时曾高达百分之六十，比同期GDP增长速度还高出三十个百分点。中国由此进入信息化大国行列。中国信息产业增加值在过去十年平均增速约为28%，是发展最快的行业之一。2006年信息产业占GDP的比重已达7.5%，比2000年增加了3.6个百分点，预计到2010年将达到10%。

但是，中国电子信息产业发展研究院规划研究所所长安筱鹏指出，在进入到十一五之后，信息产业正面临一个新的转型。这个转型的重要标志之一就是增长速度由超高速增长进入到中速增长。2006年是信息产业的一个拐点，整个信息产业的增长速度从过去的30%、40%降到了目前的23%、19%。尤其是2007年以来，信息产业在整个国民经济中的增长速度进一步下降。

## 3、中国IT服务产业发展里程

面对宏观经济和信息产业内出现的新形势，信息产业部副部长娄勤俭指出：“我们要实现从信息产业大国向信息产业强国的转变，就必须加快信息产业结构升级，加快IT服务业的发展，逐步提高IT服务业在信息产业中的比重。随着软件和网络技术的飞速发展，信息技术与传统产业的渗透融合越来越紧密，市场潜力十分巨大，内涵更加丰富的、新型的IT服务业，已经成为信息产业新的增长领域。”

回顾过去既是一次历史的总结，也是一次标注现在和展望未来的机会。将时间拉回到中国IT服务产业诞生前的萌芽时期更有助于理解IT服务的意义。

### （1） 萌芽期

□ 1980年，中国计算机技术服务公司成立。

□ 1982年，中联集团在香港成立，六年后，即1988年成为IBM中型电脑系统的业务伙伴，开始在中国展开系统集成业务。

□ 1984年，中国软件行业协会成立，当时的电子工业部部长江泽民任名誉会长，杨天行任理事长。

- U 1984年11月1日,中科院计算所高级工程师柳传志领头创办了主要从事计算机研究、开发、生产、经营、服务一体化的“计算所公司”。这是“联想集团公司”的前身。

- U 1986年11月,爱普生与中国计算机技术服务公司(CCTS)签订了代理维修服务的合同,使全国的中国计算机技术服务公司的分公司均可为爱普生的用户提供维修服务。

- U 1988年1月1日,云南电子设备厂,改名为南天信息产业集团(简称南天)。

- U 1990年,原中国计算机软件技术公司与中国计算机服务公司合并,成立中国计算机软件与技术服务总公司。

- U 1991年,东软与日本阿派合资成立东大阿尔派软件研究所(有限公司)。

- U 1991年,《中华人民共和国著作权法》正式实施,《计算机软件保护条例》颁布。

- U 1992年,微软在北京设立代表处。

- U 1992年,EDS开始在中国运作。

- U 1993年,埃森哲成立上海分公司。

- U 1994年,EDS开始对通用汽车中国公司提供全面的服务支持。

- U 1994年,长天公司成立。20世纪90年代,在系统集成领域,联想集成、中联、长天、南天四家集成商声名远播,“两联两天”格局形成。

- U 1995年,微软(中国)有限公司成立。

- U 1995年,亚信科技(中国)有限公司正式成立,亚信承建中国ChinaNet(后又承建了中国六大全国性互联网骨干网工程)。

## (2) 诞生期

- U 1996年1月,IBM授权的PC机服务供应商——蓝色快车正式成立。以IT服务为主营业务的独立的服务商开始出现。

- U 1996年,东软与东芝合资成立东东系统集成有限公司;东大阿尔派成为中国第一家上市软件企业。

- U 1997年7月,IBM中国技术支持中心/系统中心成立,中心为IBM销售团队、IBM业务合作伙伴及客户提供售前,售后技术支持与服务。

- U 1997年11月,微软大中华地区技术支持中心(微软亚太区全球技术支持中心

前身) 在上海建立。

- U 1998 年, 爱立信(中国)将桌面管理外包给惠普(中国); APC 公司成为搭乘“蓝色快车”的第一个非 IBM “乘客”, 这些标志着第三方服务的真正起步。

- U 1998 年, 美国太维公司将专业呼叫中心的理念、成功经验、专业人才引入中国, 创建了北京九五太维资讯有限公司。在中国开始了呼叫中心外包的实践。这也是中国业务流程外包行业的萌芽期。

- U 1998 年, 首届“中国 IT 服务年会”在北京隆重召开, 中国 IT 服务产业已经出现供应商的群体, IT 服务价值链开始形成, 标志着 IT 服务作为一个产业正式登上中国经济舞台。

### (3) 成长初期

- U 2000 年, 国务院颁布《鼓励软件和集成电路产业发展的若干政策》的第 18 号文件, 双软认证启动, 两年之后又下发了《振兴软件产业行动纲要》的 47 号文。

- U 2000 年 4 月, 上海宝信软件股份有限公司(简称宝信软件)成立。

- U 2000 年 4 月, 联想集团拆分, 将旗下的联想科技、联想系统集成、联想网络公司整合成立了神州数码有限公司, 神州数码于 9 月 6 日在人民大会堂正式对外亮相。

- U 2000 年亚信公司在美国纳斯达克成功上市, 成功融资 1.2 亿美元, 成为第一家在 NASDAQ 上市的中国高科技公司。

- U 2000 年惠普组织结构全部重新调整, 惠普咨询事业部作为惠普公司面向客户组织机构中的战略组成部分全新亮相。

- U 2001 年 6 月, 神州数码控股有限公司在香港联合交易所主板挂牌上市。

- U 2001 年, 惠普商学院在北京成立, 其宗旨是与国内企业分享惠普公司的管理经验。

- U 2001 年, 信息产业部与原国家计委命名 11 个城市的软件园为“国家软件产业基地”。

- U 2002 年 5 月, 由上海市政府和微软公司共同投资创立的上海微创软件有限公司成立, 公司以信息技术外包(ITO)和业务流程外包(BPO)为核心业务。

- U 2002 年 7 月, 东软软件园产业发展有限公司成立, 公司以为客户提供业务流程外包和 IT 系统外包服务为核心业务。

- U 2002 年, 惠普全球与康柏计算机公司合并。中国惠普执行两公司在中国的合

并计划，进行业务整合，组建新的四大业务集团：企业系统集团（ESG）、专业及支持服务集团（TSG）、信息产品集团（PSG）和打印及成像系统集团（IPG）。

- ▣ 2002年，微软全球技术中心开始向全球微软技术新闻组提供技术支持。至此微软全球技术中心服务已覆盖东南亚、美国、澳大利亚、英国与日本及全球英文在线服务。

- ▣ 2002年，埃森哲在大连和上海设立信息中心。

- ▣ 2002年，国务院下发《振兴软件产业行动纲要》的47号文件，以作为对18号文精神的延续和细化，全国35所高校的示范性软件学院开始招生。

- ▣ 2003年，“蓝色快车”被获准成为中国连锁经营协会会员，成为第一家专业IT服务特许经营连锁企业。

- ▣ 2004年，珠海银网建立了一个BPO事业部，展开金融行业业务流程外包业务。中国业务流程外包行业开始走出呼叫中心外包的单一形态，标志BPO行业在中国开始形成。

- ▣ 2004年7月，神州数码与微软结成全球战略合作伙伴，共同服务于国内企业级软件应用市场。神州数码进一步提出“IT服务——随需而动”战略，并将旗下业务划分为供应链管理、增值服务、IT服务三大板块，切实加快IT服务战略的实施。

- ▣ 2004年7月29日，联想集团以旗下IT服务业务全部资产作价人民币3亿元，置换亚信公司15%股份，联想集团成为亚信最大股东。

- ▣ 2004年惠普（大连）全球运营中心成立。

- ▣ 2005年6月，系统集成商珠海银网正式更名为华道数据处理有限公司。

- ▣ 2005年，中国惠普与全球架构调整保持一致，确定三大业务集团：企业计算及专业服务集团（TSG）、信息产品与商用渠道集团（PSG）、打印成像及消费市场集团（IIPG）。

- ▣ 2005年惠普全球呼叫中心（大连）在大连软件园正式开通，标志着包括惠普全球软件服务中心（中国）、惠普全球呼叫中心（大连）和惠普业务流程外包中心三部分职能在内的惠普（大连）全球运营中心全面建成。

#### （4）成长调整期

- ▣ 2006年，中国国家开发银行与惠普公司开展了IT服务外包的战略合作。

- ▣ 2006年，华道在广州成立了中国第一家独立的财务外包中心，主要员工均为注册会计师和财务专业人士，开始探索开展财务和会计外包处理业务。

□ 2006年4月9日,宝信与微软签署了全球战略合作伙伴谅解备忘录。双方在解决方案开发和服务、人员培训、软件外包等方面展开全方位、多层次的合作。

□ 2006年4月,EDS宣布将亚洲总部设在上海。2007年在武汉设立全球服务中心。

□ 2007年3月,宇信易诚在美国纳斯达克上市,这是国内金融信息技术服务商中第一家在美国纳斯达克上市的公司。

□ 2007年8月,微软把原亚太区全球技术支持中心和大中华区全球技术支持中心合并,成立新的微软亚太区全球技术支持中心(APGC CSS)。APGC CSS的总部坐落在上海。这不但是对原微软大中华区技术支持中心优异业绩的肯定,更凸显中国在全球IT服务产业中的战略地位。

□ 2007年8月16日,以“绩效评价推进服务标准化”为主题的第十届中国IT服务年会及十年庆典在北京举行。中国IT服务产业经过十年的飞速成长,逐步从认识服务价值的导入成长阶段进入到评价服务价值的成长调整阶段。

## (二) 中国IT服务产业现状

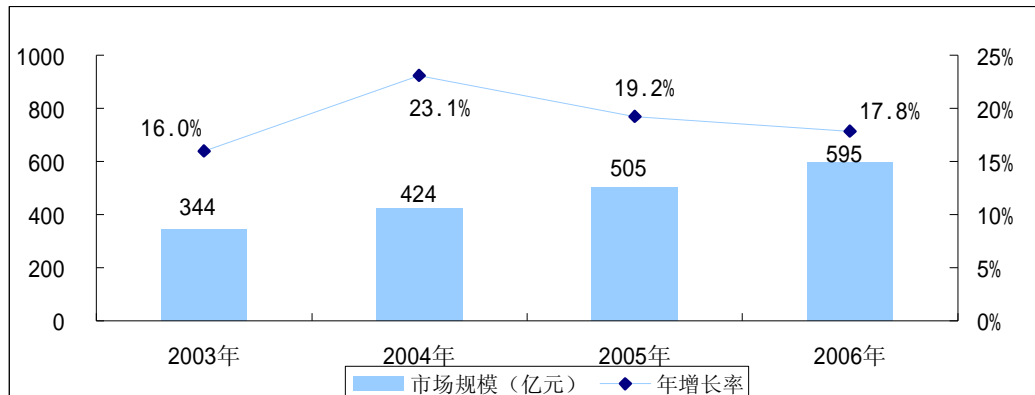
### 1、中国IT服务市场规模及增长

表1 2003—2006年中国IT服务市场规模及增长

年度	2003年	2004年	2005年	2006年
市场规模(亿元)	344.00	423.52	504.92	595.00
年增长率	16.0%	23.1%	19.2%	17.8%

数据来源:赛迪顾问 2007, 01

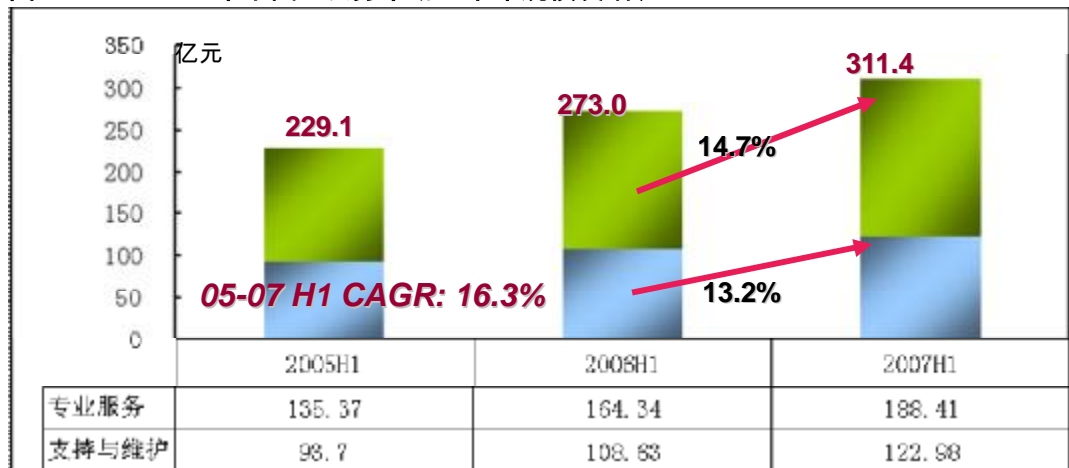
图2 2003—2006中国IT服务市场规模及增长



数据来源：赛迪顾问 2007，01

赛迪顾问最新的研究成果显示，2007年上半年，中国IT服务市场规模达到311.4亿元，相比2006年同期实现了14.1%的增长，显示出较好的增长势头。预计2007年全年的市场增长仍将达到15%以上。中国IT服务市场从2006年开始进入结构调整期。系统集成服务的增长已趋平缓。同时外包、咨询、教育培训等服务则继续表现出旺盛的市场需求。这样的调整折射出中国整个社会的信息化已经从基础系统的采购和使用阶段，逐步开始向业务应用阶段跃升。

图3 2005-2007年中国IT服务市场上半年规模及增长



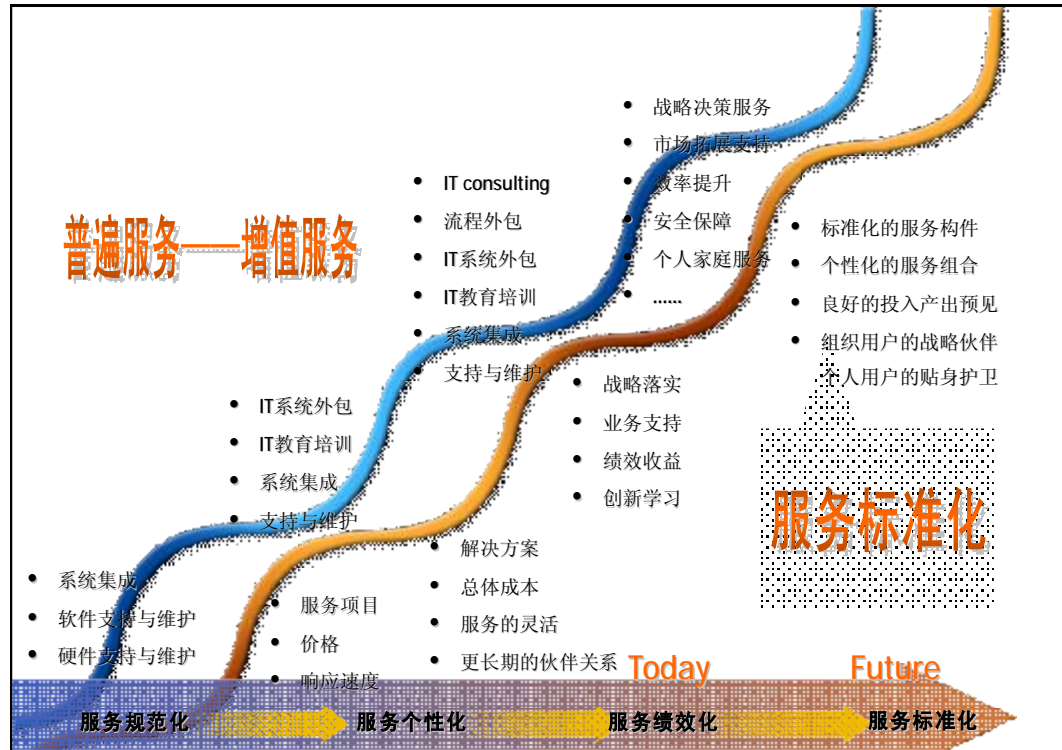
数据来源：赛迪顾问 2007，08

回顾2007上半年，中国IT服务市场呈现出与过往不同的五大特点：在业务结构上，系统集成的增长率下降，市场向纵深发展，逐步成熟；咨询与外包市场成为增长最快的

领域。在重点市场上，政府市场持续高速增长，中小企业市场发展开始加速，家庭用户在支持服务方面的开支逐步增加。在用户需求上，用户开始要求支持其发展的IT系统及服务也能响应其业务活动变化，并帮助实现业务创新。在市场竞争上，服务渠道与低成本的客户化成为市场竞争的焦点。在技术趋势上，以标准化和工业化为基础的客户化创新成为产业技术发展新趋势。

## 2、中国IT服务产业主要商业模式

图4 中国IT服务市场的发展



数据来源：赛迪顾问 2007，08

### (1) 服务规范化

如果我们把眼光投向过去十年，在整个中国IT服务领域刚刚兴起的时候，服务是作为硬件、软件附属物来提供给终端的用户，它的类型也非常单一，包括硬件维护，包括一般意义上的系统集成，在这个阶段，不论是消费者，行业用户，还是IT服务提供商，注重的都是服务的规范。在规范化的前提下，大家在比拼各自服务业有什么特长——迅速响应用户，提供竞争对手也提供的服务，服务价格是不是有竞争力。在这样一个领域，IT服务更多的是站在产品的背后来为客户满意度做最大化的争取，这是在服务规范化的阶段。

### (2) 服务个性化

随着市场的成熟，用户对于服务的需求进一步提升，IT服务的内涵也有了逐步的扩



展发展出了例如IT教育培训、IT系统外包等服务形式。在这个阶段，IT服务更多的是作为一种差异化竞争的策略和手段，来为软硬件厂商服务。厂商强调的是解决方案和服务的灵活性。这包括IT服务的总体拥有成本，以及是否有能力和合作伙伴建立起长期合作关系。服务的个性化成为IT厂商差异化竞争的有力手段。

### **(3) 服务绩效化**

IT服务发展到10年后的今天，对于服务绩效的关注已经超越以往。用户的消费更加理性，行业用户越来越关注的一个问题就是IT服务的价值如何评估。怎样用定性、定量的科学方法来论证IT服务对企业最终的贡献是多少？企业非常现实地考虑到，IT服务是不是可以落实业务战略，是不是可以优化、固化业务流程，能不能对绩效收益进行客观的评估是否可以为内部的组织和人员提供一个创新的环境，打造一个学习型的组织。在这个阶段IT服务更多地从后台走向前台，提供的不仅仅是差异化的竞争，而是具有相当附加价值的服务形态。它甚至超越了传统的软硬件产品价值。

## **3、中国IT服务市场发展驱动因素**

### **(1) 企业用户的IT投资是基础推动力，重点行业和重点应用是主要推动力**

由于IT系统已经成为多个重点行业用户的战略需求，如金融、电信、制造、零售等等，所以当IT进入到这一层面后，它就成为了最高层所必须要关注到的核心能力建设问题。众多行业用户对IT系统投资的优先级开始提升到最高层次，这又从根本上促进了IT咨询需求的发展。系统应用的扩展也同时带来安全问题，对于防病毒、防入侵、数据备份和灾备等需求在快速上升，建立系统的预防和保护机制成为用户关注的焦点，也成为IT咨询的重点领域。此外，IT外包的应用越来越广泛，尤其是它的范围从IT系统的外包进一步扩展到了其它的业务流程领域，这对用户来说就更需要梳理流程、规划外包及选择管理服务商的经验。因此外包对专业顾问的依赖也促进了IT服务市场的繁荣。

### **(2) 知识产权保护的加强，软件的正版化也积极推动着软件支持与维护的需求**

知识产权保护逐年加强，这一方面使得正版软件厂商获得了良好的发展环境，另一方面也使得更多用户被纳入IT系统的商业保障体系中，很大扩展了IT支持与维护服务的用户群体，是对这一市场一个极重要的推动。

### **(3) 降低成本，提高效率需求促进外包发展，离岸外包成为新增长点**

调查显示，降低成本一直都是推动企业外包部分业务最主要的动力，赛迪顾问的调

查显示在有一定信息化基础的企业用户中（包括商用用户和非商用用户），使用各类外包服务的比例在企业数量上还不到13%。其中使用系统外包中的安全方面的外包服务比例最高，为11.3%，而对外包项目的选择上成本还是首要的因素。

从用户需求趋势来看，在大型企业中IT系统的集中大部分已经完成或正在实施，而支持性业务的整合也在进行，从全球看，在《财富》杂志500强企业中已有半数以上建立了“共享服务”的组织机构，已有90%的知名跨国公司拥有或正在实施共享服务，这是适应全球竞争的新形势而进行的战略调整。由于大型集团式企业的业务集中处理的规模效益比较明显，而跨国公司将服务部门设到低成本地区也更加容易，所以预计大型企业及跨国企业的需求依然是未来几年的外包市场的主导。

而中国因为拥有高质量、低成本的基础设施和人力资源，越来越多的外包订单正转向中国，且由于地缘优势首先促成中国成为日本最佳的IT服务的离岸外包目的地。欧美基于英语的信息处理和在线服务需求也正向中国转移，这些离岸需求推动了中国IT服务在新领域的发展。

中国信息化推进联盟的刘献军副秘书长也指出，“跨国服务商越来越多地在中国集聚将带动整个中国IT服务产业环境和能力两方面的提升，也将成为了中国IT服务产业发展的一大推动因素”。

#### 4、中国IT服务产业面临的挑战

##### (1) 删繁就简体现服务价值

用户的IT系统越来越复杂，也意味着用户越来越需要服务来帮助他们解决这种复杂性，保证IT对业务的支持，不使业务为IT所累。针对这点，微软全球副总裁Kathleen Hogan女士指出：“(IT系统的)复杂性和不断提升的功能不但推进了对支持服务的需求，更是促进了对咨询服务的需要。这种需要（在市场层面上）表现为两个方面：一是企业自己运营（越来越复杂的）系统引起的，另一方面是越来越多的外包，如SaaS方式引起的。”

不管是哪种方式，IT服务实际都是致力于简化用户对IT系统的操作，使用户更集中精力在自身的业务上。

##### (2) 主动响应提升服务品质

用户对IT服务的要求正在从产品层面提升到业务层面，关注度在10年的发展中有了

翻天覆地的变化。以前，IT服务如支持服务都属于被动服务，用户出现了问题，才会向厂商提出服务需求，进而实施服务。随后，在经历了9×5、9×7、24×7、6小时快速响应等一系列服务等级水平的演变之后，很多用户依旧发现服务的响应速度还是不够快，他们需要的是一套“不会出现问题”的IT系统。“在过去的5~10年中，服务模式发生了巨大的转变，”微软全球技术支持中心亚太区总经理柯文达指出，“从以产品线为主导的组织架构，转向以服务客户类群为主导的组织架构，服务模式则从被动响应式服务转变为积极主动地提供更多预防性服务。因此服务的起点必须前移，变被动为主动”。

### **(3) 标准化服务提供，实现服务效益**

随着服务需求的深入和用户面的扩展，服务商也需要进一步控制服务的成本和质量，增加服务提供的灵活性和速度，以更好响应用户需求。大量的实践证明，只有将服务模块化、标准化才能很好的实现这个多目标的要求。

## **(三) 中国IT服务产业发展环境**

### **1、用户需求**

#### **(1) 服务商的品牌对用户影响力大**

赛迪顾问的用户调查显示，在IT服务各主要领域内，客户在IT咨询及外包领域更注重品牌。其中对IT咨询服务商的选择首先要考虑品牌因素的比例达到77.2%（多选），超过排名第二——相关权威认证因素达18个百分点；在外包领域也有相近的结果，这显示了用户在初次选择咨询或外包供应商时主要依靠社会评价及同行或伙伴的推荐。

#### **(2) 规划和设计能力受到普遍重视**

IT服务需要对系统生命周期的理解和对客户管理问题及核心业务的理解，要具备系统及管理诊断、方案组织实施等方面的知识和经验。从赛迪顾问定期的用户调研来看，用户看重服务商项目实施的长远宏观规划能力，复杂系统工程的架构设计能力，帮助客户流程再造和内部培训等能力。而且对于整个IT服务的各个领域来说，客户对服务产品或服务商能力的要求具有很大的相似性。这既反映了IT服务各领域产品的内在统一性，又反映了用户在IT服务需求上的综合性，需要服务商提供较为全面的解决方案或较强的全局眼光。

### (3) SaaS作为产品提供，同时也是服务的渠道，用户接受需要培养

目前IT服务主要领域的服务都类似工业品营销，服务渠道主要是以服务商与用户面对面为主，但在支持与维护、系统外包领域网络远程方式在国内也逐渐在被用户接受。

而在软件应用方面，SaaS的出现则给予了用户新的选择。SaaS方式由于由软件运营商来维护，服务相对现有模式具有明显的速度优势。并且从长期来看，用户节约了初期硬件的固定投资，长期降低了IT部门的人力成本，对用户来说具有明显的成本优势。

但是从目前的调查来看中国软件用户对于SaaS还处于初识阶段，基本还没有用户在自身的软件采购和部署上主动考虑SaaS方式。这一方面是因为SaaS方式本身的成熟度仍有待提高以更好适应商业需要，更重要的另一方面是中国IT用户还缺乏对SaaS的了解，而传统厂商也仍缺乏积极推广SaaS的内在动力。所以在中国，SaaS仍存在市场教育阶段。

## 2、技术发展

### (1) 系统服务管理的标准化成为IT服务标准的基础之一

ITIL作为IT服务管理事实上的国际标准已经得到了全球几乎所有IT巨头的全力支持。IBM、惠普、微软、CA、BMC、ASG等著名跨国公司作为ITIL的积极倡导者，基于ITIL分别推出了实施IT服务管理的软件和实施方案。ITIL的发展经历了三个阶段：80年代后期推出的关注系统管理的ITIL V1，2001年推出的关注流程管理的ITIL V2，2007年5月31日推出的关注服务驱动的生命周期管理的ITIL V3。2001年基于ITIL V2诞生了英国国家标准BS15000，2005年BS15000正式发布成为ISO国际标准ISO20000。

### (2) 信息安全标准化已经起步，服务的安全性倍受重视

信息安全在企业风险管理中极为重要，强调对一个组织运行所必需IT系统及信息的保密性、完整性和可用性的保护，提高投资回报率，降低由信息安全事故造成的损失及业务中断的风险。信息安全的保障不但依赖于信息安全产品和技术，更离不开完善的信息安全管理。信息安全管理体系的建立将使得企业的管理水平与国际先进水平接轨，从而成长为企业向国际化发展与合作的有力支撑。

BS7799体系已经由国际标准组织（ISO）颁布为国际标准ISO/IEC 17799:2005和ISO/IEC 27001:2005，是目前世界上唯一的“信息安全管理标准”，成为“信息安全管理”之国际通用语言，并被全球五千多家政府机构和知名企业所采用。

### (3) SaaS正在为服务的“套装化”打基础

用户需求的变化和软件产业的变化导致了SaaS的产生。SaaS是一种伴随互联网的快速发展而逐渐兴起的一种软件商业模式。对用户来说，SaaS模式下他们只需关注如何去表达自身的需要，而不再需要关心如何通过软件去实现它。对SaaS模式下的软件厂商来说，软件也将不再是他们的产品，而是最终提供的产品——服务的工具。他们将使用软件帮助用户解决他们的问题和需要。

因此SaaS跟传统软件服务在商业模式、交付模式和服务模式上都是不同的。而且不是所有的软件服务都适合采用SaaS模式，SaaS具有三个特点：一是适于多个用户共享同一系统；二是适于大规模并发需求；三是具有很强的可配置性。

### 3、人力资源

#### (1) 人才供给总量较充足

中国共有普通高等学校1792所（含本专科），自1998年高等学校扩大招生以来，计算机相关专业的学生数量呈现出迅猛的增长趋势。2005年，高等学校在校生总规模超过2000万人，其中计算机相关专业在校学生约200万人；计算机相关专业毕业生总数约为40多万人，其中硕士、博士高学历毕业生约2.5万人，约占6%。

#### (2) IT服务高低端人才缺乏

从人力资源层次看，从经济规律来看，随着工业化水平不断提高，IT产业对人才的要求也逐渐细化，要求形成一个“金字塔型”的人才梯队。IT人才包括高、中、低端人才，理想的“金字塔型”IT人才结构是高端人才最少，中端次之，低端最多。IT产业需要的不仅仅是高等学校刚培养出的中端人才，也需要有多年实践工作经验的高端人才，还需要从事基础制造和开发的技术工人、程序员作为智力基础。而目前的情况是中端人才供给充足、高低端人才供不应求。中国IT人才结构不但没有形成合理的“金字塔型”，反而呈现出“橄榄型”的人才结构，高低端人才供给严重不足。

#### (3) 人才素质软技能欠缺

即要懂技术也要会沟通，售前和售后工程师作为一种复合型人才，此类人才的特点是兼备销售、客服和技术人员于一体，如IT类售前工程师一般要求计算机相关专业毕业；具备良好的表达能力和客户沟通协调能力，具有一定的演示讲解技巧、流利阅读英文专业资料；良好的文档组织能力，熟练使用Office系列软件等。

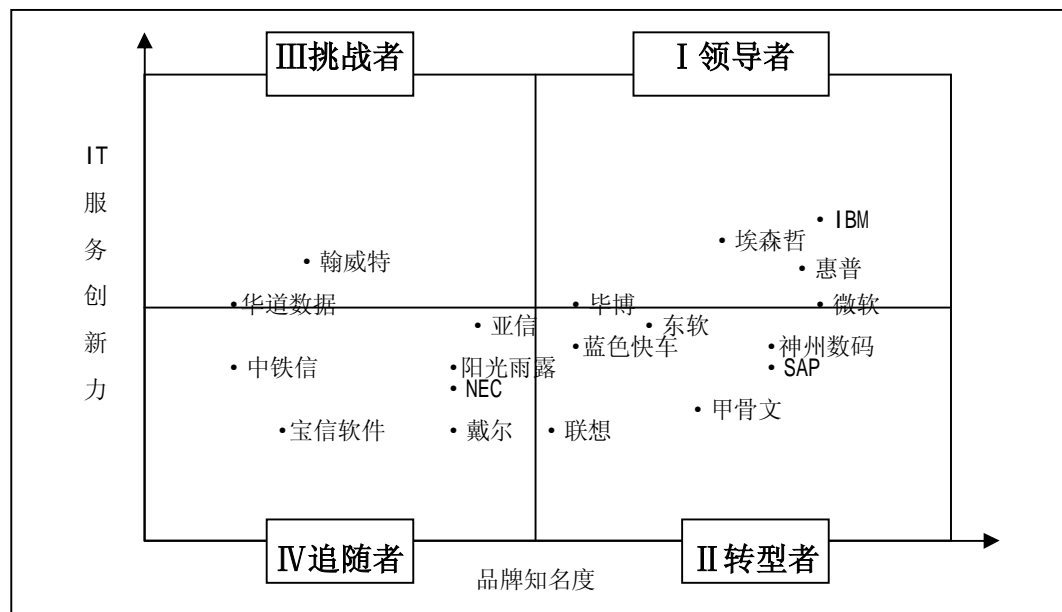
微软亚太区全球技术支持中心人力资源经理芦亚萍也指出：“目前比较大的挑战是，

高端的，国际化的，具备跨文化跨区域合作管理能力的人才比较少。具备多方面能力的复合型的人才在市场上也比较缺乏。另外，目前语言也仍是个障碍。招聘技术、语言兼备的人才依然是个挑战。虽然人称在专业理论的培养上还是不错的，但解决实际问题能力方面还存在不足。

#### 4、竞争环境

目前IT服务不同领域的厂商之间实际是合作的空间大于竞争的范围，尤其是专注于产业链某一个环节上的厂商之间更是如此。但是对于厂商来说，同样在一条产业链上围绕同一个IT应用系统的服务之间也并不存在天然的进入障碍，在市场发展初期是合作动力大于竞争，不过竞争实际也是始终伴随产业、市场的发展的，特别是一些服务产品线覆盖全领域的IT服务商。

图5 2007年中国IT服务市场主要厂商竞争格局



数据来源：赛迪顾问 2007，10

#### 5、法规政策环境

2000年中共中央十五届五中全会正式提出了“以信息化带动工业化，发挥后发优势，实现社会生产力的跨越式发展”。十六大则提出的“信息化带动工业化，工业化促

进信息化”的战略指导。十七大更进一步提出“全面认识工业化、信息化、城镇化、市场化、国际化深入发展的新形势新任务”。上述这“五化”中，比以往多了一个“信息化”，并且排在了“工业化”之后。

而今年国务院《关于加快发展服务业的若干意见》阐述了加快我国服务业发展的意义、政策方针和措施，并且提出重点发展现代服务业。

作为信息化的先锋和服务业的高级形态，中国IT服务产业正逐渐被各级政府所重视。尤其在服务外包领域，去年商务部出台了“千百十工程”正是推动中国IT服务产业发展的重要举措。信息产业部副部长娄勤俭也在去年年底谈到，为了促进软件出口与服务外包产业的快速发展，信息产业部正在和商务部联合制定相关专项政策。

在IT服务的其他领域，相信随着中国IT服务实践的发展，也将会有越来越多的规范性的法规和促进性的政策来保障和推动中国IT服务产业，作为我国服务业的先锋优先发展。

## 二、微软全球技术支持中心在中国十年成长的成功经验

微软公司在上海的亚太区全球技术服务中心（APGC CSS）从无到有，从服务本地到支持全球，是APGC CSS自身的发展，也是中国IT服务产业发展的代表，更可以说是中国IT服务产业发展的一个缩影。现在的APGC CSS不但为中国的客户提供服务，还为亚太、北美、欧洲的客户提供着支持，这也是中国IT服务产业未来发展的重要方向之一，APGC CSS这样的服务商在推动中国从‘世界工厂’变为‘世界办公室’的过程中还可以起到更多更有价值的作用，比如将他们的服务经验和能力分享出来。

——中国电子信息产业发展研究院 罗文 副院长

### （一）微软亚太区全球技术支持中心（APGC CSS）发展历史

APGC CSS的服务是从最基础的本地单一产品的技术支持开始，客户的范围集中在大中华区，支持的产品主要是消费类产品，而服务方式也局限在电话服务。但随着中国市场、人才、需求的发展，APGC CSS的服务也在不断地整合提升。到大中华区成立十周年之际，APGC CSS的服务已经扩展为全球、全线产品的全面客户服务。服务的渠道和方式也日益多样化，电话、新闻组、论坛、在线知识库、现场服务，给予了用户更自由的服务体验。

从发展阶段看，APGC CSS的历程可以分为三个阶段。

#### 1、扎实起步

1991年，微软在台湾设立全球技术支持中心

1992年，在韩国设立全球技术支持中心

1995年，在澳大利亚和新西兰设立全球技术支持中心

1997年11月，微软投资在上海建立微软大中华地区技术支持中心（微软亚太区全球



技术支持中心前身)这是全球500强企业在中国设立的第一个全球中心。

1998年7月,大中华地区技术支持中心开始向东南亚六国家提供高级技术支持。

1999年7月,大中华地区技术支持中心正式更名为微软亚洲技术中心。

微软产品的支持早年曾经分散在各个国家和城市的业务部门,销售与售后服务是由一个部门提供的。但是这产生的问题是服务的分散不利于专业化,很多解决不了的问题都要返回美国,服务成本较高。所以设立技术支持中心最开始的目的是,将分散的售后服务集中,作为美国服务部门的一个本地备份。

上海中心成立之始只支持到大中华区,之后进一步支持同一时区的东南亚地区。

## 2、稳步发展

2000年4月,微软亚洲技术中心开始向美国客户提供技术支持。

2001年10月,微软亚洲技术中心再度被提升为微软全球技术中心,开始向澳大利亚、英国及日本提供技术支持,服务于全球的企业用户、合作伙伴和个人用户。

2002年4月,微软全球技术中心开始向全球微软技术新闻组提供技术支持。

2002年5月,由上海市政府和微软共同投资创立的上海微创软件有限公司成立。

2003年4月,合作伙伴技术支持在中国首先运行。

2003年,在亚洲设立商业解决方案(MBS)技术支持团队。

2003年12月,微软全球技术支持中心亚太区正式成立。

在这一阶段大中华区内的服务力量被整合到了一起,并且持续扩展服务区域和领域,开始支持,非语音的,全球英文服务。

## 3、积极壮大

2004年8月,微软全球技术中心更名为“微软全球技术支持中心”。

2005年7月,客户服务部门正式加入全球技术支持中心。

2006年7月,组织重组:从以往以产品线为主导的组织架构,转向以服务客户类群为主导的组织架构。最大的服务改变是从产品为中心的,转变为以客户为中心的服务。

2007年8月,微软把原亚太区和大中华区全球技术支持中心合并,成立新的微软亚太区全球技术支持中心(APGC CSS)。APGC CSS的总部坐落在上海。这不但是对原微软大中华区技术支持中心优异业绩的肯定,更凸显中国在全球IT服务产业中的战略地位。

业务内容和服务范围的持续扩展对原微软大中华区技术支持中心（GCR CSS）的要求越来越高。进入到第三阶段，就到了一个整合的阶段，GCR CSS最重要工作就是如何把不同的资源整合到一起。除了把技术资源整合起来外，客户服务资源也被进一步整合了起来。GCR CSS从原来的产品支持服务（Product Support Service）演变为客户服务和技术支持（Customer Service and Support），将客户服务和技术服务融合到了一起。

最终凭借自身高质量的服务和运用能力以及业务整合能力，大中华区全球技术支持中心（GCR CSS）进一步提升为亚太区全球技术支持中心（APGC CSS）。

## （二）微软亚太区全球技术支持中心（APGC CSS）的成就

### 1、现状概述

微软CSS的服务能力和组织体系是由地理区域、业务功能两个维度的矩阵方式来组织的。

从地理区域来看，CSS在全球有五个技术支持中心——

- I 北美，包括美国和加拿大；
- I EMEA，包括欧洲、中东和非洲；
- I 亚太，包括大中华区、澳大利亚、新西兰、新加坡等十多个国家和地区；
- I 印度；
- I 日本。

从业务功能来看，有三个部分：

- I 企业支持
- I 消费者支持
- I 合作伙伴支持及客户服务（客户服务作为窗口，将用户引入至微软服务体系）

从组织结构上来看，APGC CSS包含了企业支持部、消费者支持部、合作伙伴支持部、客户服务部、全球服务自动化部、企业现场服务部和人才战略部。

#### （1）企业支持部 Commercial Support Group

为大企业、开发人员提供技术支持，也为全球合作伙伴和中小企业提供高端技术支

持。无论是使用特定一种微软应用软件（Outlook， Visual Studio等）的专业用户还是使用微软公司企业服务器的企业级客户，都在其服务范围之内。企业技术支持部下设系统平台支持、开发人员支持、商务应用支持以及安全支持团队。他们共同为亚太地区的客户提供涵盖几乎所有微软产品的技术支持。另外，他们还特别成立后端支持团队，根据与客户的互动，就客户所需知识系统进行整理并针对产品反馈进行分析。并根据需要，与微软企业服务（Premier）以及企业现场服务部（PFE）密切配合，为企业级客户提供及时到场的服务。

### **(2) 消费者支持部 Consumer Support Group**

消费者支持部是全球客户与微软日益丰富的产品及服务的纽带，满足微软面向个人消费用户的产品和服务业务的增长需求，为全球消费者提供了一站式的技术支持服务。除了“在线服务”（之前的MSN），娱乐和硬件，客户平台和商务应用支持以外，部门还致力于提供面向整体解决方案以解决在跨产品和跨设备的情况下不兼容的问题。消费者支持部为实现“数字化生活”的理念而不断努力。

### **(3) 合作伙伴支持部 Partner Support Group**

随着大量的新产品发布，为了实现微软“全员就绪”这一目标，微软需要一个强大的合作伙伴生态系统帮助其将先进产品推向客户，为客户提供解决方案，解决客户的商业问题。这为合作伙伴们提供了无限的商业机会。合作伙伴支持部的目标是助力合作伙伴成长，为合作伙伴销售出谋划策从而帮助合作伙伴抓住商业机会。同时他们致力于提升合作伙伴在微软平台上为客户提供服务的能力。为实现这一目标，合作伙伴支持在微软合作伙伴计划的框架下建立了包括售前、售后、技术咨询、反馈建议四个关键性服务项目的服务体系，为合作伙伴提供专业而便捷的协助。

### **(4) 客户服务部 Customer Service Group**

客户服务部是微软与上百万客户及合作伙伴主要的联系纽带，并为商业单位提供与产品、流程、策略以及工具变化等相关的最新发布信息。客户服务部是微软每天与上百万客户及合作伙伴主要的联系纽带。作为同客户沟通的起始点，该组织提供解决方案，在需要额外信息时作为与其它团队联系的桥梁，努力为客户及合作伙伴提供更加用户化的，始终如一的“一个微软”体验。

客户服务部就像是微软面向顾客的服务“大门”。客户服务部面向整个亚太地区各类产品用户帮助顾客获得有效的技术支持，解答产品销售、订购以及售前售后各类咨询

问题，提供微软操作系统正版增值计划的确认和协助等。

#### **(5) 人才战略部 People Strategy Group**

与人力资源部门、市场销售部门以及全球人才战略部门紧密配合，为亚太区全球技术支持中心提供持续可靠的人才战略支持，实现区域和全球人才战略目标。

#### **(6) 企业现场服务部 Premier Field Engineering**

企业现场服务部 (PFE) 通过一系列主动服务为企业客户提供到场以及专门的技术支持帮助客户有效采用微软技术；其服务项目包括：风险评估项目(RAP)、健康状况检查、各种研讨会、成功案例、经验分享和规划部署服务等。通过这些服务，除此以外，凭借技术支持工程师遍及亚太地区的主要城市这一优势，该部门还根据客户的需求提供7×24 紧急到场技术支持服务。

#### **(7) 全球服务自动化部 Global Service Automation**

作为微软客户服务与技术支持 (CSS) 组织中的一员，全球服务自动化部(GSA)致力于提供一个有效的在线技术支持平台，让微软的客户服务和技术支持工程师借助这个平台来解决客户在微软产品使用中遇到的问题。为有效实现该目标，GSA不断利用微软的最新技术，开发和完善微软全球支持站点<http://support.microsoft.com> —— 一个每天服务几百万用户的站点。此外，GSA还发布各种形式的支持文档来帮助客户自助解决问题，进而提升客户体验。这些支持文档包括知识库文章(KB)、白皮书、网络广播等。

## **2、主要成绩**

经过十年的发展，APGC CSS取得的成绩是多方面的。

从覆盖的区域来看，除了亚太客户，还服务北美、欧洲、中东和非洲的客户。

从服务内容来看，除了产品的售后技术支持外，还有对伙伴的售前支持和技术咨询以及对客户和伙伴的培训。如2005年10月建立的“微软全球技术支持中心大学”（以下简称GU）就是当时大中华区全球技术支持中心发起推出的一项综合性的技术增值服务。GU成立两年以来，已经培训了来自大中华区(包括中国大陆、香港和台湾地区)和东南亚及澳大利亚等11个国家和地区的600多位企业级客户和合作伙伴工程师。

从服务形式来看，通过网络、电话、邮件和现场方式提供着24×7的服务，语言覆盖简繁体中文、英语、泰语、韩语、印地语等十种语言。

但APGC CSS最重要的成绩归结起来可以体现在四项上——人才的成长、客户的满

意、财务上的成功和管理上的贡献。

### (1) 人才的成长

“服务业就是靠人的”，人才是APGC CSS最看重的资源，对人才的培养也是APGC CSS最努力的工作。人力资源经理在公司内部被称为人力业务伙伴（HR Business Partner），而APGC CSS除人力资源部门外，还设有专门的人力战略部门（CSS People Strategy Group）。从中可以看出公司对HR的定位和要求。正因为这样的重视，才能有下面一系列的成绩

- U 从成立初期的40位工程师到10年后今天的800多位工程师。
- U 除技术工作外还有业务规划、项目管理、商业智能、公共关系等等工作岗位，更增添需要完全不同技能的客户服务类职位。员工组成已显现很大的多样性，员工内部成长有了更多的途径。
- U 内部员工的满意度始终稳定的保持在88%。
- U 员工离职率低至6.9%。（甚至远低于较为稳定的汽车行业11.2%的总离职率<sup>1</sup>）相比中国软件业一半企业离职率超过20%的水平<sup>2</sup>，APGC CSS的数据显得更低。
- U 在职5年以上的员工有15%，90%的团队经理和95%的CPR（微软最高等级的支持工程师）都来自内部的培养。

### (2) 客户的满意

客户，包括合作伙伴的满意虽然不能说是检验服务质量的唯一标准，但APGC CSS赋予其对工作肯定的最高优先级。APGC CSS不仅仅单纯追求客户的满意，更是要提升客户和合作伙伴对微软及其产品的信心、信任和忠诚。过去十年在客户满意度方面，大中华区的成绩斐然。

- U 十年中，APGC CSS在大中华区的客户满意度始终领先微软全球水平，企业客户满意度高达98%。

---

<sup>1</sup> 数据来源为翰威特2007年的一项相关调查。

<sup>2</sup> 中国上海劳动和社会保障局及中国软件协会2005年的一项调查

- 获得了2006年度信息技术领域中国客户关怀大奖。

### (3) 财务上的成功

所有的成绩反映到财务上才具有持续的价值，APGC CSS在大中华区对服务运营的成功也同样体现在了一系列的财务类的指标上。

- 企业支持部门的每事件花费时间（MPI， Minutes Per Incidence）在CSS全球体系中最低。
- 单位人员成本（CPH， Cost Per Head）在CSS全球体系中保持较低。
- 员工的工作效率（Utilization）在CSS全球体系中名列前茅。
- 企业支持部门的每分钟成本（CPM， Cost Per Minute）在CSS全球体系中表现最优秀。

### (4) 管理上的贡献

卓越的成绩来源于卓越的管理，而APGC CSS的管理能力与经验、知识的积累不但有力支持着自身的业务运营，更把这种知识和经验贡献到全球的CSS运营中，在IT服务业内，尤其是中国的IT服务业内分享这些知识与经验。

首先，APGC CSS为全球英语用户提供在线的支持。这体现的不仅仅是服务的全球化，事实上也体现了APGC CSS在服务管理和知识管理上的贡献。因为全球的服务很多是可复用的知识。如何管理、共享一个知识库，将商业智能运用到对知识库的挖掘中；这些方法和经验这都是APGC CSS团队对微软全球服务体系的贡献。目前在决策支持系统方面APGC CSS的工作也非常领先。

其次，APGC CSS的管理方法和经验通过与其他地区CSS的交流，正在为其他地区的能力提升提供着借鉴作用。

最后，帮助合作伙伴管理服务团队实际上实现了微软、伙伴和用户的三赢。这一点在与联想服务团队的协作中就得到了充分的体现。APGC CSS不但在内部新设一个整合内部资源的职位与联想技术支持方面进行对接，并承诺加强对联想用户服务的技术支持。更重要的是，APGC CSS对联想的服务团队进行了针对性的培训，将自身的知识传授给了联想，帮助联想建立起了在软件服务能力。事实上，也正是有了这样对合作伙伴的支持，微软在中国的一笔笔大业务才能顺利地执行。联想的支持案例也成为APGC CSS在中国软件技术支持服务的样本。

APGC CSS的这些成绩也最终获得了国内权威机构的肯定。

在2007中国IT服务年会APGC CSS上获得软件系统支持与维护绩效典范奖。

### 3、成绩背后的努力

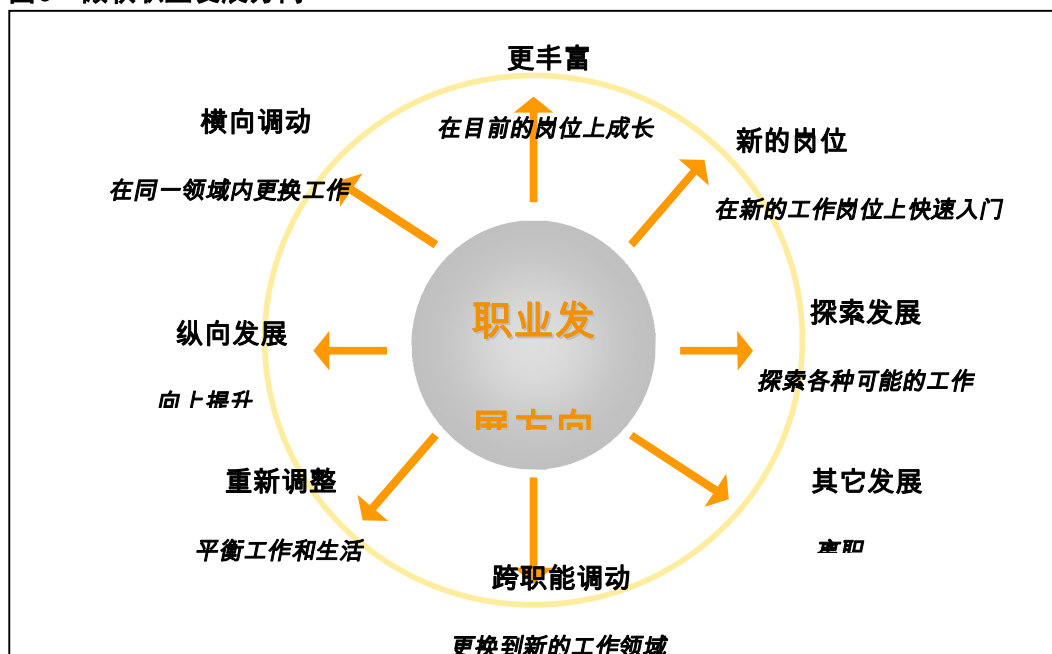
#### (1) 支持人才的成长

APGC CSS能保持如此卓越的成绩，首先来自于卓越的员工。这是与对员工的招募、激励、培养是分不开的。

每年的新员工招募都是APGC CSS的领导层最重视的工作之一。企业支持部的总经理都会亲自来面试每一位新员工。这样的工作是保证APGC CSS可以找最优秀的人才，并让他们能更好地理解并接受微软的文化，最快地融入APGC CSS的团队中。

对人才的激励，APGC CSS认为最好的激励就是能让员工将工作看作是自己的，成绩也就是他们自己的。帮助员工在事业上获得成功，就是激励员工的第一要务。在微软，每个员工都会在领导和人力资源部门的帮助下规划自己的职业发展路径。路径的选择是由努力的内容和方式组成的。微软首先为员工规划出了可能的方式，如下图：

图6 微软职业发展方向



数据来源：APGC CSS 2007

去年微软在全球实施的Career Stage Profile项目明确定义出每个职位的能力要求，要产出什么成果，在每项能力要求上还有水平的要求。员工可以测试自身目前的能力。

了解目前的自身与职位要求的情况后，结合发展方式为职业发展做出决策；比如可以点击下一级的职位与现在有哪些差别。每个职位在项目的网站上都可以看到。

具体到APGC CSS对人才的要求来看，一位优秀的技术支持工程师不但要有精湛的技术，还必须要有优秀的语言和沟通协调能力。亚太区的服务范围内，客户文化的多样性决定了APGC CSS的员工还要有跨文化的知识和理解能力。只有具备多方面的能力，才能很好地解决全球用户和伙伴的各类问题。

APGC CSS非常重视员工的技术培训和能力培养。提供员工丰富而全面的课程；其中包括技术、语言和文化等多元化软硬技能兼备的培训机会。微软所有的新产品发布之前，APGC CSS早已做好了相关产品的技术培训；还会派员工去海外的开发团队实习以进一步了解新产品特性。APGC CSS会定期选拔员工参与海外的培训或会议；对于专家级工程师，还推出了全球化的拓展项目，提升他们的影响力、领导力，增进跨地域交流。

APGC CSS对人的考核，“51%看的是服务精神，49%看得是技术”。在APGC CSS，员工发展有个哲学，被称为“10-20-70”，即10%“课堂培训”，20%“向同事学习”，70%“在工作中积累”。“在工作中积累”的学习模式被赋予了最大的权重。APGC CSS每年还有很多可以帮助员工提高职业能力的项目供选择；例如目前正在进行的职位轮替项目，即提供员工在不同职位或不同区域轮替工作的机会。平时APGC CSS也有很多非常规的机会，比如临时在一个更重要的岗位上去担当工作。这些项目、活动和机会给予了APGC CSS员工很大的职业发展空间和途径。

保障如此丰富和全面的人力资源活动，在制度上APGC CSS正进行着创造性的工作。在APGC CSS，人力资源不仅仅是HR一个部门的工作。“作为生产出的产品，如果你的消费者不认可那就是失败的”。人才就是HR部门的产品，业务部门则是HR的客户。任何针对人才的计划HR部门都会与业务部门的经理们沟通讨论，共同设计出方案。比如内部的员工满意度调查，每年的执行都是需要与经理的业务目标相结合的。又比如之前提到的职位轮替的项目，就很大程度要考察业务部门的需要，分析业务上当前的缺口。通过这个项目CSS在实现员工自身职业发展需要的同时，也调配资源去帮助业务达成目标。

HR部门要参与业务考核和规划会议，以了解对业务的需求，增进配合。每个季度在管理层都会举行一个回顾总结会议，不光是审核业务的成绩，客户的满意情况，还要评估内部员工的满意情况，寻找可以加强改善的领域。



APGC CSS关注人，关注员工职业成长，为员工提供了广泛的增值空间。公司不断地给员工提供软硬技能兼备的配套培训，确保员工以精湛的技术，优秀的语言和沟通协调能力，跨文化的知识和理解能力，解决全球用户的问题。

APGC CSS始终相信尊重他人、多元性以及维持工作与个人生活的平衡尤其重要。公司实行弹性工作制，使员工可以灵活地处理个人生活和工作间的关系，提高工作满意度和士气。谏言多渠道，沟通零距离；多样的沟通渠道（总经理定期与员工共进午餐、举办员工座谈会），让员工意识到管理层乐于倾听他们的意见；也使每个员工都有参与和发展的机会，从而增强了管理者和员工之间的理解、相互尊重和感情交流。公司内部由行政部门管理的“服务台”提供多种便利员工的服务，包括订餐、衣服送洗、信息查询、代缴公共事业费等等；想员工之所想，急员工之所急。公司每年还会安排几次家庭日、运动会、新年派对等社交活动并邀请员工家属参加。

## **(2) 赢得客户和合作伙伴的满意**

客户服务部门是大部分客户合作和伙伴最先体验APGC CSS服务的窗口之一，客服部门在提升用户满意度上责任重大也贡献巨大。由于一线的客户服务工作是被外包给第三方的呼叫中心的，要保证客户的满意，APGC CSS的客户服务部首要的工作就是对外包商进行管理，保证外包服务商能提供符合微软标准的客户服务。取得优异绩效的保障就是帮助外包商做好服务质量控制和内部员工支持激励这两项工作。在质量控制方面，客户服务部门首先是采用了COPC VMO质量管理体系，这是一个拥有多达33个管理项目的质量管理框架。通过日常的调查，获得反馈来及时了解用户的满意情况。通过对服务进行日常监控来了解服务的现状，针对性地提出问题解决方案。在员工支持激励方面，针对呼叫中心一线服务人员提供相关的技能和知识培训，这包括挑战性的任务、导师指派以及课堂训练。

客户服务部门目前正在进行一些新的工具和技术创新从而可以在未来更高效地服务客户。发展和投资的方向是：在线服务、自动语音问答、外包商技术和工具。在以前的微软服务体系中，由于存在着不同的客户服务热线，客户时常不清楚在什么时候应该联系微软的哪个热线号码以得到相应的支持信息。为了更好地提升客户对微软服务的体验，并给客户和合作伙伴带来一体化、方便、快捷的服务，微软中国客户服务部于2006年4月28日推出一站式热线号码。无论客户遇到售前的咨询，还是产品需要激活，抑或是售后技术支持，只要拨打800-820-3800就可以联系到微软的相关服务人员。这一系列

的举措充分保证了客户在APGC CSS体验良好服务的开始。

对于企业级客户，APGC CSS与企业咨询服务部团队紧密配合，为客户提供着端到端的服务体验。

从合作内容来看，企业咨询服务部团队负责客户的业务方案咨询及客户端关系的建立，充分挖掘微软产品在客户环境下的应用潜力，实现客户效益。而APGC CSS因为具有对微软产品的技术问题有很好的理解和解决能力，而由企业支持部主要负责微软的产品端，为客户提供面向技术问题的解决方案，以此提升微软产品和服务的价值。“相对其他（同类）厂商来说，微软的技术力量强，服务的方式多样便捷，知识库丰富，（微软的支持服务）肯定是最好的”，中远集装箱运输有限公司的IT项目经理徐奕峰说，“而且微软的价值还在于新产品的测试、新理念传授。比如最近微软的新产品上市前需要进行用户测试，中远提供了环境，微软免费进行安装、培训等服务，目前产品已正式发布，系统在中远运行的非常平稳”。

从合作的流程看，当客户使用微软的产品时出现问题或有一些新的技术要求时，客户可以通过两条途径来进入帮助获取通道：一是企业咨询服务部专门设立的技术专案经理(Technical Account Manager)，另一条就是APGC CSS的800电话或在线方式。客户在APGC CSS的报告或求助信息会立刻反馈到企业咨询服务部，并由TAM对客户进行跟踪服务，某知名跨国公司大中华区信息技术服务部高级经理李可的评价——“相比其他服务商，微软的服务反馈及时，解决迅速”可以看作是对微软支持服务流程质量的最好注解。

在这种服务模式，企业咨询服务部的客户关系维护能力与APGC CSS的强大支持服务能力很好地结合了起来，为客户提供着无缝的全面服务。在此基础上，APGC CSS企业支持部更进一步将Shell，汇丰银行等四个客户作为最重要的大客户来专门支持，使客户与APGC CSS的工程师建立一个稳固、长期的关系。这种服务不但使得客户感到更可靠和可依赖，而且也使得微软更了解用户的系统环境，让支持服务更加平滑和有效。国际知名跨国集团信息主管方建宁先生的话也集中反映了客户对APGC CSS企业支持部的满意，“（APGC CSS）本地服务水平高，服务力量强，流程规范，体贴用户，技术文档全，服务反应速度又非常快，充分体现了微软的地位和服务精神。”因为该公司的关键业务都是运行在微软的产品之上的，持续性的支持、保证系统的健壮和稳定被他们看作是APGC CSS最大的价值。方先生还进一步谈到：“微软产品在不断更新升级，保

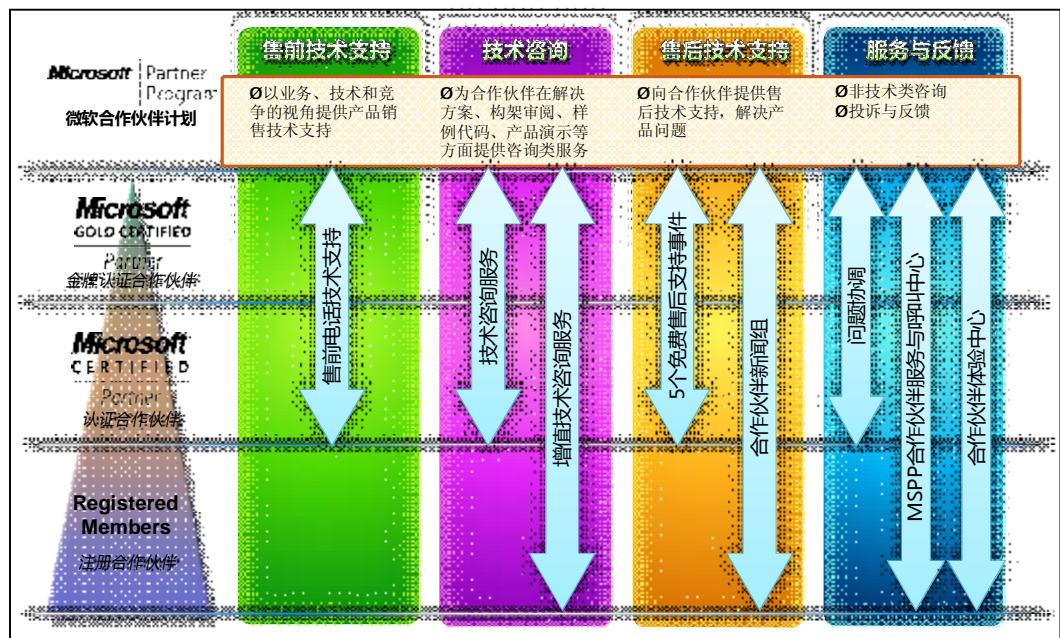
证这种在系统变化下的业务连续是支持服务的价值。比如2003年本公司升级系统。当时微软向我们公司派驻了顾问帮助现场升级。在升级中出现问题时，通过800电话，紧急情况能够1小时到现场支持服务，这使得此次升级非常地平滑”。

“在系统架构和规划方面其实全球的用户需求是类似的，”微软亚洲区（亚太、日本及大中华）服务部副总裁Michiel Verhoeven认为，“微软服务部在这方面的全球经验，一方面可以帮助用户应用好微软的技术，另一方面这些经验也可以通过合作，贡献到伙伴生态系统内。”

而对于合作伙伴，微软MSPP（Microsoft Partner Program）将合作伙伴分为金牌、认证和注册三个级别。APGC CSS根据合作伙伴级别向合作伙伴提供阶梯化的服务。微软合作伙伴技术支持与服务共有四个组成部分，分别为售前技术支持、技术咨询服务、售后技术支持和反馈服务平台。

相对其他服务来说，合作伙伴的服务是比较新的，大中华地区的合作伙伴服务始于4年前，是在微软全球最先开始的。一方面微软本身的新产品在不断推出，另一方面伙伴的业务在不断成长。微软对合作伙伴的支持始终是在动态的调整中快速地成长着。比如咨询服务，以往就是一个协调员来帮助合作伙伴使用微软的服务，但是后来就发现合作伙伴需要更高端的支持，来提高他们的部署和服务能力。去年CSS将协调员改为合作伙伴技术顾问（Partner Technical Consultant）。

#### 图7 微软伙伴支持服务内容



数据来源：APGC CSS 2007

在过去的一年里，APGC CSS合作伙伴支持部协助合作伙伴处理了数千个销售机会；向合作伙伴提供了上万小时的技术咨询服务和超过400场在线技术讲座和产品演示，这种努力极大帮助了合作伙伴的生意，促进了合作伙伴的成长。

对于APGC CSS这样的贴身服务，合作伙伴的感觉已不仅仅是满意。诺城信息技术（上海）有限公司的营销策略总监使用了感动一词来表达。APGC CSS不但精通微软自己的产品还会帮助合作伙伴研究第三方产品特性。曾经有一个客户需要将原来邮件的系统迁移到微软的协同平台上。当时诺城就请求APGC CSS给予指导。APGC CSS的工程师们非常热心地与诺城一起去尝试，这是一种开创性的支持。比如Exchange迁移的案例，一般厂商可能就只负责解决Exchange部分的问题，从现有的知识库中去寻找符合需要的内容，但是APGC CSS就会很有热情地去研究老系统及迁移过程中所有的问题，想办法去更新他们知识库中的内容，去主动地开创。微软的产品本身也是在不断的创新，APGC CSS都会不断去扩充知识库。

用户和合作伙伴的满意的根源则可以从微软在内部发起了一个全球的项目：建立客户为尊的文化(Customer Focused Culture Program)中看出。这个项目，提升了微软内部员工的专业技能，进一步强化以客户为中心的企业文化。微软的企业级用户雅芳(Avon)的IT经理陈杰的话就充分反映了这一文化的效用，“反应速度快，能够及时跟进用户的

需求，解决问题更主动。同时对问题的深入追究做的比较好。其实最关键的是APGC CSS让人觉得解决问题的态度非常好”。

### (3) 全新角度提升服务效率

除了着力培养人才能力和积极性来提升业务运营效率外，APGC CSS还从客户和管理入手去获取卓越的经营绩效。

从客户端，APGC CSS选择了一条新的途径来提升效率的提升。他们把内部学习推广到外部，在IT生态系统中建立起了“学习的生态系统”，特别在针对企业级客户时，由于企业可能会使用多个历史时期、多厂商产品构建的IT系统，“微软全球技术支持中心大学”，和针对企业客户常见问题的分析整理，通过面向企业IT专员有针对性的预防和排错知识传播，提升客户系统规划、配置和问题解决的能力。这一方面避免了一些由于配置和安装而导致的问题，帮助客户建立起系统的保护保障机制，减少问题的发生。当客户发生小问题的时候，可以自己快速解决问题，降低维护成本和影响系统运行的时间。另一方面APGC CSS的工作就能聚焦到为客户解决一些更复杂问题的支持服务上去。

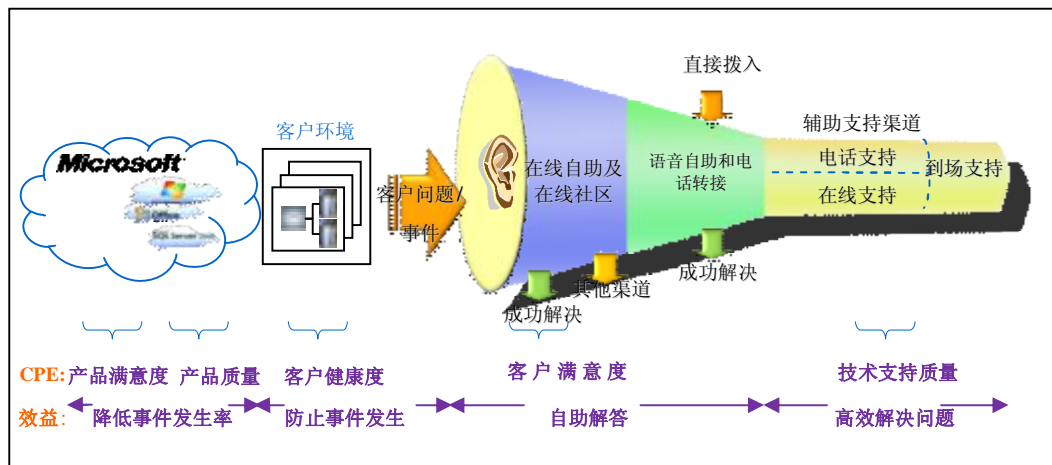
APGC CSS还会对这些客户复杂的软件环境定期分析检查，帮助客户优化IT系统环境和设置，使软件可以在最优化的平台上运行，使很多问题防患于未然。

### (4) 构建理想服务模型

APGC CSS的效率来自卓越的管理，其中对“漏斗”模型的实践集中体现了APGC CSS在业务运营管理上的成功。

“漏斗”模型缘于微软2006财年的业务考核。当时，负责全球客户服务与支持和客户及合作伙伴体验的全球副总裁Kathleen Hogan女士正在思考如何更有效地从端到端的角度衡量CSS的业务，由此引发了思维模式的转变：**突破被动响应式服务，积极主动地提供更多预防性增值服务；除了为客户提供协助性技术支持，还丰富知识库提供网上自助服务；从追求有效及时地为客户解决问题，到更有效地推动产品改进，在第一时间预防问题的发生。**这不仅有助于提升客户及合作伙伴体验（CPE），更有助于微软全球客户支持与服务部门更高效地利用各区域服务支持中心资源和优势，提升运营效率。APGC CSS希望通过主动为客户和合作伙伴提供多样化的技术支持和服务，营造和保持健康的客户环境。

图8 微软CSS服务Funnel模型



数据来源：APGC CSS 2007, 10

服务漏斗模型（Services Funnel-like Model）的深度在于有一个流程作为参照，可以观察当前客户是如何与微软的技术支持体系交互的，是否应该鼓励更多用户按照这样的流程来使用微软的技术服务。可以观察到有多少客户的问题是获得了解决，并高高兴兴地出去了；有多少问题需要进一步的处理。这个模型可以为端到端的技术支持服务建立起一个实施标准。

目前微软支持这个“漏斗”模型的内部服务系统还面临着很多的挑战。要建立这样一个流程，首先要解决的问题就是用户的跟踪。这就是如何整合资料库，建设统一的更能贴合支持服务需要的CRM的问题。当客户从一个入口进来，怎么捕捉到他的资料，然后引导用户根据流程一路走下去，并将他的资料顺流程往下送；这其中的复杂性在于，一个人有很多身份，然后又可以通过很多种方式与CSS接触；如一个用户可能是一个开发者，同时也是一个消费者，他可能分别通过网络、电话等不同的管道提出不同的问题，并且他可能是在一个非连续的时段内来要求支持，有时以个人身份看问题，有时以工作身份看问题。服务中心如何把这位用户的信息整合在一起。这依赖CRM，更需要商业智能（BI），目前这也是APGC CSS正在为微软全球在做的事情。

服务漏斗模型(Services Funnel-like Model)是进行客户服务管理的一个创新性的平台。首先体现的是主动的服务精神，即以如何帮助客户避免问题的发生为主旨的精神；其次是流畅的服务流程，即如何通过标准化的流程帮助客户及时解决问题，并实现高满意度；最后是最合理的技术支持资源分配，即如何配置资源来达到提高客户服务体验，

提高响应速度和满意度的同时，在整体上实现有竞争力的成本控制。

首先，从主动服务来看，帮助客户提高系统的稳定性和降低维护成本是关键。在这方面，微软作出了很多的努力：

**I 产品分析和反馈：**从微软所有的产品开始，借由全球客户服务与技术支持机构（APGC CSS）每天与各地客户及合作伙伴的接触，收集来自客户的意见，然后把问题分成几类；看看问题与产品中的哪些部件相关，并对问题作进一步的分析，区分是产品技术问题(Problem)还是功能需求建议(Wishes)。将这些问题和分析反馈给产品开发组，使产品得以不断完善。这个任务的实现一方面可以帮助微软开发出更贴近并能够满足不同客户群需要的产品，提高用户的产品体验。另一方面产品对用户需求贴合度的提高也可以降低产品问题发生的机率，实现支持服务的前移和价值提升。

**I 提供主动的服务响应，**帮助客户进行系统健康检查。例如：提供系统的安全健康检查，提高客户系统的安全性，从而减少病毒、攻击等的产生等等。

**I 建立“建立学习的生态系统”，帮助客户提高自身解决问题的能力。**前面提到的“微软全球技术支持中心大学”（GTSC University）就是一个很好的例子。通过APGC CSS为客户提供技术支持服务所积累的经验的总结，并传授给客户，最终帮助客户建立完善的系统管理维护机制。同时，APGC CSS还把相关技术支持的经验积累转化为相关技术文档，发布在微软网站（support.microsoft.com）上。客户可以浏览在线帮助文档查询，自助解决问题。

其次，从提供流畅的服务流程来看，APGC CSS也在这方面进行了大量的整合工作。按照漏斗模型，大量客户在使用产品过程中真正遇到问题时，第一步可以通过服务网站自己寻找问题的答案。APGC CSS建设了一个庞大而系统的知识库、搜索管道和交流平台，可以让用户在其中便捷的找到大部分已解决的问题方案。在知识库整理的过程中，APGC CSS团队的效率非常高，能大大提升全球知识库开发的时间。而且这部分服务是完全免费的，用户如果能够自己找到问题的答案，就可以获取良好的体验，从而提升对服务的满意度。在这个过程中，“漏斗”的作用开始体现。它通过用户自助的方式，过滤掉了那部分已经通过网络自己解决问题的用户。

如果问题不能通过在线方式找到满意解答，用户能继续通过在线新闻组或者讨论组来获得技术支持。在线讨论组目前对客户是免费的。

用户还可以通过电话方式获得APGC CSS协助响应式的支持服务，以满足多样的需求。为满足企业级用户的业务需求，当用户遇到复杂的问题时，微软还会提供现场支持服务，帮助用户及时、快速地排除问题。

在“漏斗”模型的每个阶段，微软都有相关的客户满意度调查，以收集客户对微软服务的响应及时性，服务准确性和微软服务人员质量等反馈。通过对各种反馈的分析，推动内部流程、人员培训和管理的改进，从而形成一个良性循环，不断推动整个“漏斗”模型的高效性，从而更好地为客户服务。

**最后，从技术支持资源的合理分配角度来看**，问题解决的阶段越往前，问题的解决成本越低，对于客户和微软来说都是如此。越到后面付出的代价也就越大。所以这个模型既提供了良好的端到端的客户体验，又有效降低公司服务成本，提高公司运营效率。

通过模型我们可以清楚地看到传统技术支持的投资都是集中于“漏斗”的后端，也就是电话和现场支持服务。这样的投资并不是最有效率的方式。虽然当问题提交到支持中心后，中心可以有效响应，但是被动的响应既影响用户的满意，也增加了服务成本。APGC CSS基于“漏斗”模型，开始将投资的重点从后端向前移，并且计划建设更强有力的自动服务体系，帮助更多的用户解决问题，甚至找到并消除潜在的问题。这无疑将大大提升用户和伙伴的服务体验。这种服务重点的前移对其他服务商来说也是有很好的借鉴意义的，它解决的是一个带有普遍性的，对服务商来说又具有个战略性的问题。

“CSS的‘漏斗’模型是进行客户服务周期管理的一个非常有效的平台，它为中国IT服务，尤其是支持服务提供商的能力提升提供了一个非常好的模式来借鉴学习。”赛迪顾问股份有限公司执行总裁李峻博士如此评价“漏斗”模型及APGC CSS的实践，“相对现在的支持服务，模型也提出了一个很大的挑战。如何整合流程和现有的客户服务资源？同时对最终的服务绩效做出一个准确的评估则是更大的挑战。APGC CSS现在的努力不光能为微软CSS体系带来战略性的价值，相信也必将为IT服务产业未来的服务标准化做出奠基性的贡献。”

### （三）微软亚太区全球技术支持中心（APGC CSS）的



## IT生态

APGC CSS的发展离不开所处的产业环境APGC CSS的成长又积极影响着产业环境的变化。十年来，在与产业环境的互动中，APGC CSS不仅自身获得了优异的成长，也为行业和地区的发展贡献着自身的力量。

### 1、为产业环境和社区

#### (1) 帮助当地产业的发展

2002年上海市政府和微软公司共同投资创立了以IT外包和服务为核心的新型综合型软件企业——上海微创软件有限公司。微创软件是上海联和投资有限公司控股的国家重点软件企业，是微软公司在华最重要的投资项目之一。这就是在APGC CSS帮助下，上海市政府建立了一个外包企业的典范。自成立以来，微创软件一直保持高速增长，并先后获得了COPC-2000、ISO9001:2000和CMM3等国际认证，成为“中国软件欧美出口工程”试点企业、上海市高新技术企业、微软认证金牌合作伙伴，更获得上海市外经贸工作“科技兴贸”奖、2005中国软件企业外包和出口20强、2005中国杰出IT外包服务贡献奖等多项荣誉。这就是APGC CSS实现的微软对当地的一个承诺和回报。

#### (2) 积极参与行业人才的公共培养

由于当前中国的IT人才培养更多集中在中端的程序设计人员，IT服务，包括技术支持人员严重不足。鉴于这种情况，APGC CSS并没有消极等待中国教育体系对IT服务、对技术支持专业的专门培养，而是积极开始了与相关高教机构的合作，培养技术支持人才。这种合作不光是为APGC CSS，也是为中国IT服务产业，为中国IT产业未来的健康发展来培养人才。APGC CSS又再次将自身的经验和资源向外拓展，将培养人才的知识系统化地传授给相关教育机构，与机构联合开发教案，为产业培养所需的定制化复合型人才。在国际化背景下，这种培养有利于中国在这些方面担当更重要的国际角色。

在亚太，APGC CSS也一直积极参与当地人才的培养。例如在新加坡，因为意识到技术支持人才对产业发展的重要性，新加坡劳动力发展局（WDA，Workforce Development Agency）、新加坡资讯发展局（IDA，Infocom Development Authority）和微软正共同努力去教育、吸引和培养相关人才。APGC CSS作为政府部门的合作伙伴将他们在培养技术支持人才方面的经验和通过培训教材和相关课程分享出来。

## 2、为合作伙伴和IT生态系统

微软认为在“IT生态系统”中，最重要的组成就是合作伙伴。

在APGC CSS帮助合作伙伴为客户提供技术支持服务的过程中，国内的合作伙伴不但赢得了业务，同时也增强了核心竞争力，中国软件服务产业也由此寻找到了巨大的发展空间。正是基于这样的合作，才有了微软和合作伙伴1:8的收益效应，也就是说，微软能赚1元，合作伙伴就能赚到8元钱。

在微软07财年，APGC CSS向合作伙伴提供了上万小时的技术咨询，举办了超过400场在线产品演示和讲座，培训了上百位合作伙伴技术工程师（护航服务专家）。在这个过程中培育了很多优秀的工程师，提升了合作伙伴技术能力，使微软的合作伙伴可以为客户提供更优质的服务。北京信诺时代科技发展有限公司屈文的话充分代表了伙伴对APGC CSS价值的认识，“APGC CSS对信诺最大的帮助是对信诺自身服务能力的提高！”

在这个生态系统里微软还将自身的一些业务外包给合作伙伴。这对国内伙伴来说，不但是高质量的业务来源，更是业务成长的机会。通过为APGC CSS实施某些业务，合作伙伴能够按照APGC CSS的标准锻炼和培养一批人才。这种业务上的协作帮助这些合作伙伴获得和积累来自微软的国际运作经验，提升了国际竞争力。这些合作伙伴的成长也是中国IT服务产业发展的一个重要推动力量。

对于IT服务产业，APGC CSS最大的贡献就在于对商业模式创新上的支持。SaaS作为全新软件交付模式，跟传统软件服务的商业模式完全不同。SaaS将软件厂商或第三方服务商与用户的关系从产品的买卖转变为业务的伙伴，SaaS将直接来用户的需求，而不再是满足用户使用某些软件工具来满足自身的需求。这种商业模式一方面是“软件服务化”，从另一个角度也可以看作是“服务软件化”（Service as a Software），它也是对服务的自动化和标准化。

APGC CSS的网络自助服务和知识库的建设就是在“服务软件化”上的成功实践，这为产业服务能力的提升贡献了系统化、软件化的知识。这种知识便于复制和传播。这种能力可以成为SaaS产品运营的很好平台。因为与传统软件的使用不同，服务中心的功能本身就更符合SaaS的多用户共享、大规模并发需求、强可配置性等特点。所以APGC CSS如果在未来承担更多微软MSN & Live产品线的支持，将不但有助于微软相关战略的实施，更可以作为产业升级的一种模式，供中国IT服务产业借鉴。

作为微软全球战略伙伴的埃森哲，也是中国IT服务产业领导厂商之一，其大中华区副总裁王世平谈到APGC CSS成立十周年时说：“微软在整个IT界从个人计算领域的领导者逐步走向企业解决方案，所有这些发展都和CSS的支持是密不可分的。我希望整个微软在中国能够取得更大的成就，也希望APGC CSS对微软客户及伙伴的技术支持方面能发挥更大的作用。埃森哲也希望今后和微软有一个更密切更好的合作！”

## 三、中国IT服务产业将来

### (一) 市场关键机遇

#### 1、内部服务部门纷纷出现独立，成本中心变身利润中心成为趋势

外包带给用户成本和效率上的收益显而易见，因此市场增长迅速，但目前最大的障碍则在于信息安全和沟通成本。大型企业用户将内部IT服务部门独立出来，使外包以“内包”的形式开始，非常好地解决了阻碍外包发展的这两大因素。

将内部IT服务部门独立面向市场，也使得原来的成本中心转变为利润中心，成为公司一个新的业务增长点，对于大型企业来说增加了盈利渠道的多元性，提高了投资的稳定性。

在国内，通用电气、惠普、摩托罗拉、IBM和海尔等企业纷纷开始在国内建立“共享服务”中心。共享服务中心是企业为内部各部门或成员集中提供特定服务而建立的相对独立的部门或机构。相对于外包，共享服务中心可以被称为“内包”。内部业务的集中是大型企业IT外包的基础，事实上相当部分的流程外包都是从“内包”开始的，如流程外包领先厂商Genpact就曾经是通用电气公司负责处理后台业务的一个部门，是只有通用电气一家客户的外包服务商。而现在Genpact的客户已遍及各行业，光在中国大连的服务人员就已超过2000人。

#### 2、扁平的世界促进服务的全球分工，中国将成为世界的“新办公室”

当服务从唯一的面对面方式演进为电话、电子邮件、远程在线等等多样的方式后，服务提供者与被服务的用户在地理上的分离就成为了可能，可以说是互联网的出现使得服务可以更低成本进行全球化提交。相对于制造业，服务的世界可以说是“纯平”的。IT系统管理外包（ITO）、业务流程外包（BPO）、服务化的软件（SaaS）触发的不仅是IT领域内新的业务模式，同时也是全球经济体系的一个新课题。通过互联网，可以在中国向全球的客户提供服务。

事实上从微软在中国建立第一个跨国公司的在华服务中心开始，跨国IT服务商，包

括埃森哲、IBM、惠普、EDS、Infosys等都已经在中国投下巨资建立了自己的全球服务支持机构。在那里，中国员工使用多种语言为不同的厂商在全球各地的用户提供着从技术支持到财务外包的各项工作。

### 3、SaaS对软件厂商提出全新要求，服务从幕后日益走向前台

SaaS改变了用户使用软件的模式，也使得软件厂商不但能依靠卓越的产品来获得收益，更可以在产品之上附加运营维护服务。这一方面降低了用户系统应用的复杂性，提升了用户软件使用体验，另一方面也实现了软件厂商自身服务价值的增值。

正如中国传统除夕的年夜饭从自家做、在家过，发展到了在饭店过一样，尽管因为用户需求的多样，SaaS不会很快成为唯一的方式，但这种趋势却是确定无疑。

因为看到这样的发展趋势，软件厂商也纷纷布局SaaS。微软中国企业咨询服务部的陆以义总监就认为SaaS必然会对IT服务包括咨询部门的业务带来影响，因为对于用户来说，特别对中小企业客户来说，他们可以通过这种方式以比较合理的价格拿到所需要的软件效用。当然产品已经换了一种提供方式，对服务的持续性要求更高了，因为从产品的授权变成在线的服务，服务就要不间断的提供。而且这种持续性对直接的客户是如此，对也以SaaS的方式服务的伙伴类的大客户的支持也是如此，因为他们也要持续的给他们的客户服务。这就意味着在为客户提供服务的过程中，咨询部门与微软的其他部门如CSS就要更紧密的合作。而持续的服务，对于软件厂商而言正是目前很多客户服务中心的能力所在，那么在这样的趋势下，服务中心的职责将因此发生改变，从幕后走向前台也将会是一种趋势。

## （二）技术变化趋势

### 1、IT服务管理的标准化

企业日益增长的个性化服务需求，要求IT服务供应商提供日趋专业化的服务战略咨询和细分化的解决方案，IT服务管理市场呈现出供需两旺的状况。市场正在逐步从“以产品为中心”向“以客户和服务为中心”转变，要求服务创新与技术创新并重。

中国行业用户实施ITIL的挑战主要是两方面：第一是合法合规的挑战，这是一个新

的趋势，监管机构为维护市场的发展基础，正不断出台针对性的法律法规期望以信息化手段来实现更严格的监管。第二是业务持续变化所带来的巨大挑战。ITIL未来的趋势包括五个方面：第一是体系优先，第二是面向业务，第三是流程导向，第四是基于控制，第五是绩效驱动。尤其是“体系优先”是2007年中国IT服务管理发展的非常大的一个趋势。

## 2、内部信息安全保护易，交易的信息安全保障难

在内部安全机制和工具方面，安全内容管理（Secure Content Management）将成为未来几年复合增长率最高的信息安全产品，其中内网管理造就的内容管理器与Web安全网关设备的市场成为未来三年热门的话题与趋势。统一威胁管理（UTM）的需求面已经高速扩大，由于UTM是从传统的网络安全产品发展而来，因此相比较其它产品要显得易于推动，也是最有可能成为另外一块支撑性的安全子市场。但是从目前各个厂商能够提供的产品和服务来看，还不足以满足用户的要求，主要表现在性能上面。

但是外包业务的信息安全保障则需要建立更有效的机制，未来一方面ISO27001等标准会获得更多服务商的重视，另一方面公共法规和商业文化的建设也是基础性的工作。

## 3、中小企业的需求和更安全的网络将合力推动SaaS模式的兴盛

赛迪顾问认为，SaaS对用户，尤其是中小企业来说由于具有成本低、投资风险低、按需应变能力强的特点，必将成为未来主要的软件服务商业模式和应用模式之一，并逐渐吞噬传统软件服务商业模式的市场份额。企业可以专注于自身的业务发展，把信息化所带来的资金消耗和不稳定性降到最低程度。随着中小企业未来竞争压力的加大，IT投资需求将持续攀升。

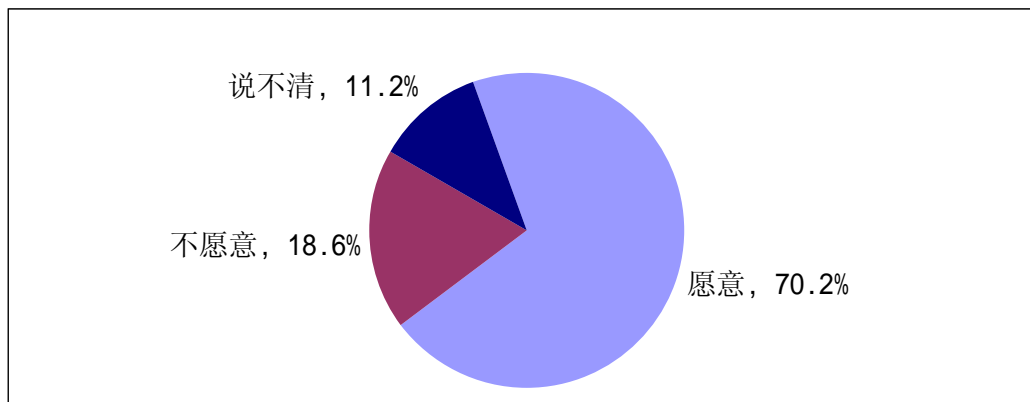
不过，SaaS作为一种新生的商业模式，在中国仍然不可避免地要遇到一些挑战。例如用户对SaaS提供商的信任问题，用户对于产品的认知习惯问题，运行服务自身的安全性、拓展性和集成性问题。不过移动网络的建设、移动商务的发展及下一代互联网的逐渐商用有望能有效克服网络安全问题，并在全面的信息安全机制和中小企业需求共同作用下推动SaaS模式的兴盛。

### (三) 用户需求趋势

#### 1、IT服务已跨过价值认可门槛，价值的衡量提上日程

赛迪顾问今年7月份的调查显示，超过70%的组织用户已经愿意为IT服务单独付费，说明IT服务市场已经逐步导入成熟期，价值已基本为用户所认知。

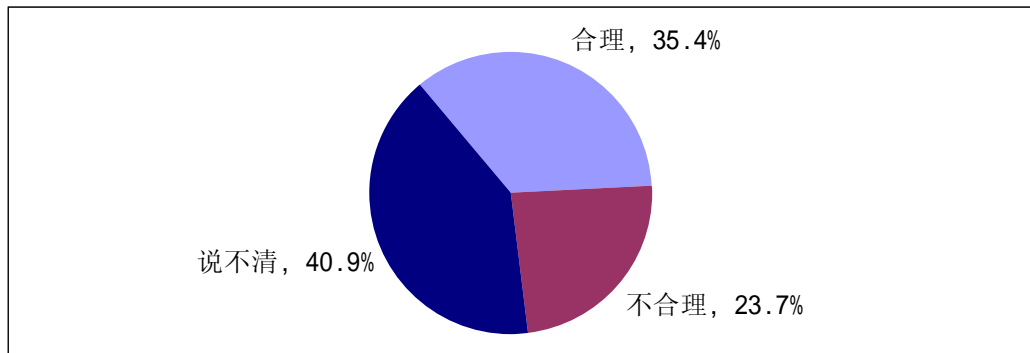
图9 用户对IT服务价值的认可程度



数据来源：赛迪顾问 2007，07

但通过对已经接受IT服务的组织用户进行调查，有近41%的用户说不清服务的价值，从一个侧面反映出用户对判断服务价值的标准感到困惑。

图10 用户对IT服务价值的衡量



数据来源：赛迪顾问 2007，07

某国际知名通讯社IT负责人的话可以说是对此现状给出了充分的说明，“IT服务本身的价值在单位内部也是刚刚被认识到，但是到底价值几何并没有非常清楚的概念，所以这也影响到对IT服务的投资预算。”

## 2、高端企业用户服务需求开始深化，伙伴、顾问式服务需求上升

部分信息化开展较早、程度较高的企业用户，一方面业务越来越多地依赖IT系统，应用范围大大扩展，IT部门服务力量压力倍增；另一方面多个历史时期、多厂商的各类平台和应用使得系统复杂性越来越高。这都使这部分用户希望有了解自身系统及业务状况的服务商来帮助简化系统问题。

微软的企业级客户中远集装箱运输有限公司的IT项目经理徐奕峰就对微软提出了这样的希望：“技术支持服务不能充分解决企业的业务问题，希望微软能加强咨询，提升服务的深度。因为在咨询方面微软目前还不及其他一些知名服务厂商，期望微软能够充分利用自身在技术服务方面的优势，给用户提供一个更全面的解决方案。”

## 3、国内服务外包要求服务商具备更多的业务知识与能力

国内的IT外包需求经过数年的培育已经开始逐步释放，但是相对来说由于目前对外包有战略性规划的企业对外包服务商的能力要求也是非常高，对众多从IT产品分销、软件开发或系统集成服务转型而来的IT服务商来说，对用户业务的理解、规划和运作的能力还比较欠缺。

事实上一些领先的企业用户，他们内部的信息系统也正在服务化，从用户IT部门的角度来看，内部业务部门用户也不关心软硬件的应用细节，只关心业务运营，IT部门的角色也已經从一个纯技术服务者转变到了一个技术型的业务伙伴。所以这部分用户需要更懂他们业务，从他们应用角度而不是产品的角度去规划实施服务的IT服务厂商。但是目前中国市场中能充分满足这种要求的服务商还不多。在这点上某知名跨国公司的信息经理李可和某电信运营商网管中心的IT主管吕良（化名）都表达了相似的观点。

“现在我们的系统都要实行按需服务的模式。并且在这个过程中还考虑过外包部分业务，但是目前市场中没有发现能够符合马士基要求的服务商”，李可无奈表示。

吕良同样表示：“虽然我们也感觉到在作系统规划时有些力不从心，希望能有好的服务商来帮到我们，但是目前市场上的这些厂商，要么就是能力不足，要么就是局限在



自己的产品体系中不愿从用户的角度去实现与别的厂商产品良好融合”。

## （四）IT服务产业产品结构趋势

### 1、金融等重点行业及跨国服务投资将扩大占比

未来IT软硬件系统的投资增长，将持续带动咨询、系统集成及支持服务等IT服务市场的需求快速成长。行业用户需求在未来会有多方面的突出表现。例如股市的火爆极大推动证券业IT系统投资，在咨询、集成和外包方面，预计证券业的IT服务需求在未来会有较大释放。跨国IT服务商及投资资本，对中国IT服务业的新进投资会继续扩大。尤其在外包领域，中国品牌在日韩外包市场的影响力逐步增强。

### 2、市场仍较分散，部分领域竞争压力加大有望首先出现整合

赛迪顾问认为，未来支持服务随硬件产品的消费品化趋势，增长更多来自个人和家庭用户。企业用户逐渐将传统支持服务购买转向外包方式获取。专业服务市场增长在外包市场带动下，2007全年也将以高出16%的速度增长。系统集成市场走向成熟，集成服务商竞争压力加大。市场将出现分化，一部分服务商通过业务拓展进入其他服务领域。另一部分通过并购逐渐在这个市场中加大份额。政府对软件和服务外包的重点支持推动市场快速发展。

## （五）IT服务产业人力资源发展

### 1、产业高速发展推动人才需求

目前，中国IT服务产业还处于成长期，其市场潜力还远远没有挖掘出来。IT服务产业作为知识密集、技术密集的产业，其迅猛发展的关键是有一大批合格的IT服务人才所支撑的。随着互联网的高速发展以及SOA、SaaS等新技术和商业模式的兴起，IT服务产业未来必将会经历产业升级乃至革命，而这必将会催动对人才的大量需求。

随着经济全球化和各国产业结构调整，跨国公司开始了新一轮的全球产业布局，发达国家开始把知识型服务产业向具有成本优势的发展中国家转移。以IT服务产业为例，

美国、日本、欧盟等不断将本国的IT服务转移到发展中国家。未来会有更多的跨国IT企业在中国成立区域性乃至全球性的IT服务中心，IT服务人才争夺战将会变得愈演愈烈。

## 2、良好职业前景吸引人才进入

根据中华英才网的数据统计显示，互联网/电子商务、计算机软件、计算机硬件/网络设备、IT服务这几个IT相关行业占居最新的十大热门行业前四名。IT行业在未来几年将仍然属于吃香的高薪行业，薪资水平在各行业中继续保持领先。“谁是IT人才，谁就拥有金钱。”这句话说明了IT人才良好的职业发展前景。

IT服务产业作为IT产业中具有高附加值的部分，对人才的依赖更甚过其他产业部分，对人才的发展来说更是潜力巨大。随着技术的不断更新、市场的不断变化、产业的不断升级，IT服务产业也将不断地为业内人士带来更多的发展机遇，创造更广阔的发展空间。良好的职业发展前景将会吸引更多优秀的人才进入IT服务行业。

## 3、复合型人才将成为“香饽饽”

随着IT服务深入应用到各个行业中，我们可以预见未来几年既精通技术服务又熟悉行业知识的人才将会成为需求热点。我们可以看到IT服务经历了从软硬件支持服务到系统集成及咨询的逐步发展，企业的日常运营乃至战略决策将会越来越依赖于信息技术与业务的紧密结合，因而精通技术、熟悉业务和管理的复合型人才将会是IT服务行业的“宠儿”。

此外中国加入WTO以后，中国IT服务行业的国际化程度也在加速。IT服务商要真正为国际客户提供优质的服务，提升企业的核心竞争力，还需要更多具有国际竞争力，拥有精湛的技术、优秀的语言和沟通协调能力，跨文化的知识和理解能力的IT服务人才。一个优秀的IT服务人才就是一个帮企业解决疑难杂症的“大夫”，拥有优秀的专业技能、敏锐的洞察力以及丰富的知识面的复合型人才将会成为IT服务业的“香饽饽”。

## (六) IT服务产业商业模式发展

从IT创新和变革的角度来回顾中国IT服务的发展，可以清晰地看到，在过去10年间，

中国IT服务经历了“服务规范化—服务个性化”的不同历程，正在进入“服务绩效化”的新阶段，未来将走向“服务标准化”。

实际上，面向未来的服务标准化趋势，已经扑面而来。从服务规范化到服务的标准化，似乎是从一个起点到了终点，又重新回到了起点。但服务的标准化并不是简简单单、原来意义上的服务规范以及大家提供一样的服务，实际上在服务标准化的背后是标准化服务的构建，以及可以针对用户个性化需求提出服务化的组合，能够提出自适应的流程，总体强调要有非常好的投资回报，广义的IT服务不简简单单局限于传统意义上所认为的支持与维护，专业的服务也包括网络、互联网作为一个中介平台所提供的必要支持和服务。在这样一个IT服务广义带领下，探讨服务绩效无疑对于服务的标准化和产品化有更为积极的意义。有一些服务厂商，包括集成商，甚至提出来，对于服务业，对于软件业要以工业化的标准，要以制造业的标准去管理和开发，这样可以实现服务成本有效的控制，同时可以实现客户价值的最大化。

中国IT服务市场从2006年开始进入结构调整期。系统集成服务的增长已趋平缓。同时外包、咨询、教育培训等服务则继续表现出旺盛的市场需求。这样的调整折射出中国整个社会的信息化已经从基础系统的采购和使用阶段，逐步开始向业务应用阶段跃升。

与此同时，用户越来越关注IT投资的回报，IT系统已经从操作替代工具逐渐变为创新支持工具，越来越多的用户将自身的核心竞争力构筑在了IT系统的支持之上。这就需要及时、客观的评价IT服务给用户带来的绩效，以支持用户的业务发展及其规划。另一方面随着服务需求的深入和用户面的扩展，服务商也需要进一步控制服务的成本和质量，增加服务提供的灵活性和速度，以更好响应用户需求。大量的实践表明，只有将服务模块化、标准化才能很好的实现这个多目标的要求。

以上变化再次证明，中国IT服务市场的发展，正在迈入服务绩效化的征程，并籍此推动服务标准化的发展。服务绩效化，一是有利于提高中国广大用户的IT服务应用意识和对服务价值的认知能力，以此启动市场需求，从基础上发展市场；二是有利于规范IT服务商的服务提供模式，维持IT服务商有序竞争的市场环境，更利于增强服务价值的横向可比性，增强行业用户对信息服务的选择能力。基于以上两点，服务绩效化将有力推动服务标准化的进程。

## 鸣谢

本次研究涉及IT服务业内数十位主管部门领导、专家、服务商高层，近百位企业级用户信息主管和软件实施服务商主管，可以说需要感谢的人太多。

中国电子信息产业发展研究院副院长 罗文先生，

中国信息化推进联盟副秘书长 刘献军女士，

都对报告给予了指导性的意见。

而微软公司更是对研究给予了全面的支持，将他们的经验毫无保留地分享出来。所以必须要感谢微软的高层领导：

微软公司客户服务与支持和客户及合作伙伴体验全球副总裁Kathleen Hogan女士，

微软亚洲区（亚太、日本及大中华）服务部副总裁Michiel Verhoeven先生，

微软全球技术支持中心亚太区总经理柯文达先生，

微软（中国）有限公司大中华区副总裁、通用企业与渠道事业部总经理余永旭，

是他们的全力的支持才能有微软服务经验在报告中的全面展示。

其次微软各部门的领导和同事们也为研究作出了极大的努力，也需要对他们表示格外的感谢

而业内的诸位专家，也同样给了研究以点睛式的帮助。还有众多如中远集装箱、雅芳等国内外知名的跨国公司、组织则从用户的角度解释了IT服务真正的价值，由于篇幅所限不能一一列举，在此也对他们的贡献表示谢意。