

中国人力资源开发网（简称:中人网 www.chinahrd.net）

IT服务业务 国际及国内趋势分析

（本资料由麦肯锡提供，谨供参考）

IT服务业务主要分为三大类

业务

1. PC
2. IA
3. 局端产品
4. 外设
5. 部件
6. 软件
7. IT服务
8. 信息营运
9. 消费电子
10. OEM
11. 电信服务

专业服务

定义

- 与IT有关的业务流程咨询
- IT结构及应用的设计
- 系统集成及应用实施
- 项目规划
- 定制软件的开发

营运服务

- 简单及应用托管(hosting)
- 流程的外包(如Call Center服务)
- 应用服务供应商ASP
- 不包括B2B供应链或交易市场的运作

维护服务

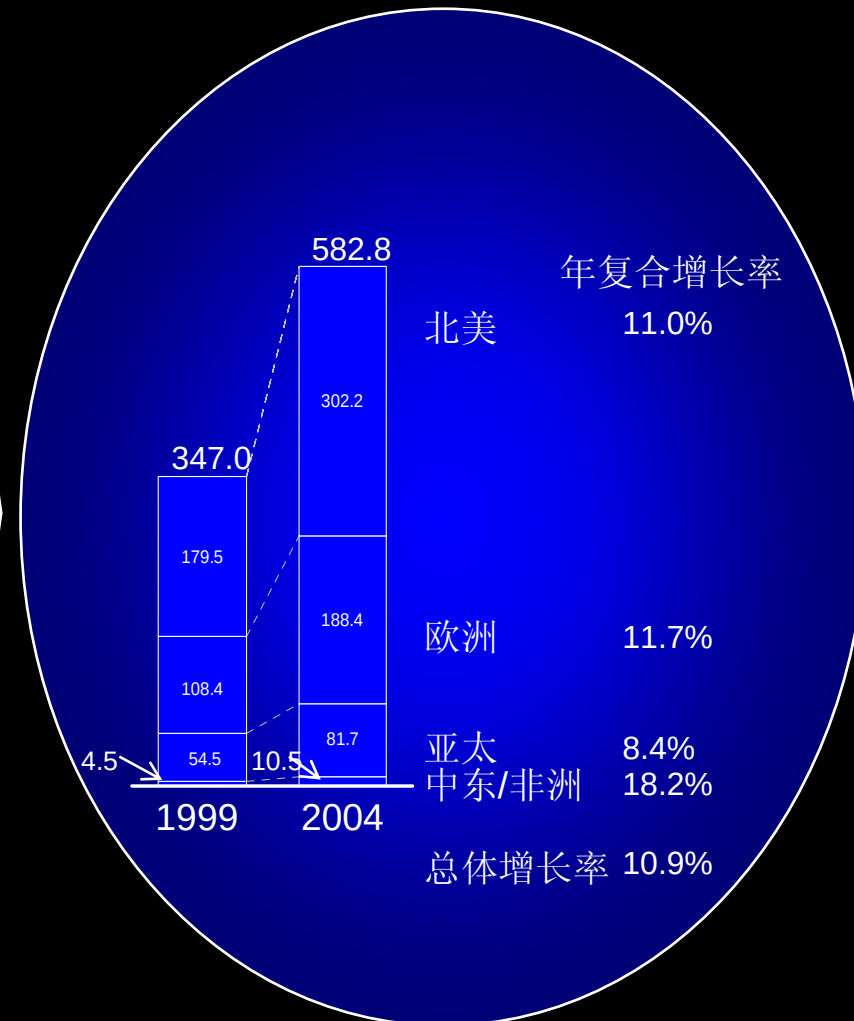
- IT系统的维护主要包括硬件的维修及应用软件的维护、升级

在市场需求及技术更新的驱动下IT服务业快速增长

十亿美元

IT服务业的关键驱动因素

- IT服务日益变化,使得由公司内部运行IT服务变得既困难又不划算(例如:面向中小型企业的企业资源规划(ERP))
- IT服务在企业中的地位变得越来越重要,直接影响到企业完成其使命。运行IT服务需要特殊的技能与环境(例如网上股票交易要求保证100%的运行时间, eBay要求每周7日,每天24小时不间断运行,公司内部难以维护这些应用)
- 寻觅并挽留合格的IT专业人员并将其留住绝非易事
- 基础设施的演变促成了新的业务模式(例如, Internet和带宽增加促成了ASP等多种电子商务模式)
- 技术的融合产生了新的IT服务(例如, 电信技术和传统IT技术的融合产生了无线数据服务)



资料来源: IDC; 麦肯锡分析

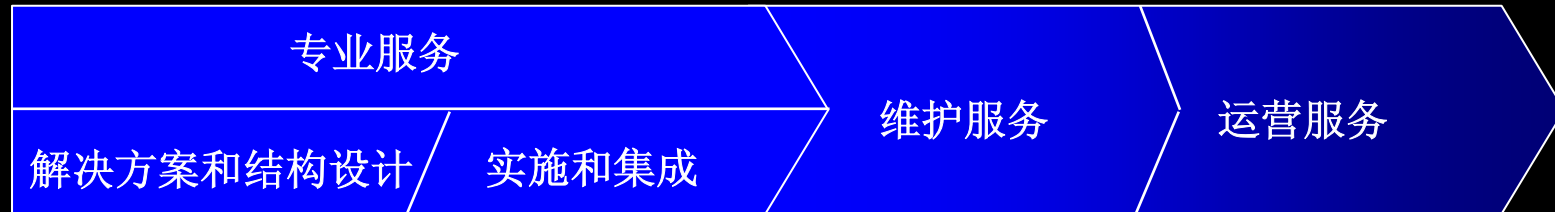
现有业内公司纷纷来自于不同领域

起源	典型的业务模式	强项	范例
软件公司	以服务的方式销售软件	- 软件知识 - 制订解决方案的能力	- Oracle - MySAP.com
硬件公司	- 产品服务 - 结构设计	- 一些关系 - 与服务器产品捆绑销售	康柏
IT集团	无所不包	活跃的关系、产品	- IBM全球服务 - 惠普
咨询公司	IT整合与企业软件实施	- 现有的咨询关系 - 产业知识	- 安盛 - 普华永道 - KPMG
传统的IT服务公司	无所不包	现有的关系及经验	- EDS - WANG - 众多地区性公司
电信	与基础设施相关的服务 – IDC、主机托管	控制基础设施	AT & T
新创公司	全新的业务模式：ASP、IDC	- 重点十分突出 - 没有吞并	- Corio - Exodus

资料来源： IDC、G2R、麦肯锡、Updata、Gartner集团

IT服务业的价值链

10亿美元，增长率



主要业务活动

- IT系统的结构设计
- 选型和整合
- IT和业务咨询
- 项目规划

- 网络集成(例如: LAN或WAN集成)
- 系统规划和集成(例: ERP实施)
- 为客户定制的软件开发

支持服务

- 硬件支持和维护
- 软件支持和维护
- 网络支持
- 技术培训

业务流程外包

- 外包业务流程 (例如: 独立的电话中心)

系统运营外包

- 台式机应用外包
- 网络运营外包
- 应用托管
- 应用服务供应商ASP
- B 2B供应链或交易市场(market place)

2003年全球市场规模和增长率

• 65, 13%

• 130, 12%

• 151, 10%

• 180, 10%

资料来源: IDC,麦肯锡

从业者和模式

市场举例



资料来源：麦肯锡分析

IT服务业中各业务模式的经济效益及风险有很大的区别

	平均毛利 (平均)	经济效益分析	价值因素	主要风险
专业服务	20 – 50 (30)	• 经济效益很高 • 利润率高，资本投入低	• 人员利用率 • 独特的服务创造高价值	• 项目失败将有损信誉
维护服务	5 – 25 (20)	• 经济效益较高 • 资本需求中度	• 人员配置最优化/调度 • 操作标准化使其可以雇佣廉价员工	• 无法创造特色服务，以创造高价值
运营服务	>20* 业务流程外包 (BPO) 10 – 15 IT外包 (ITO)	• 经济效益低 • 低利润率，高资本投入	• 风险评估和资产合约规划 • 通过项目运作赢得高效率	• 前期投资高 • 无法取得高效率的运作

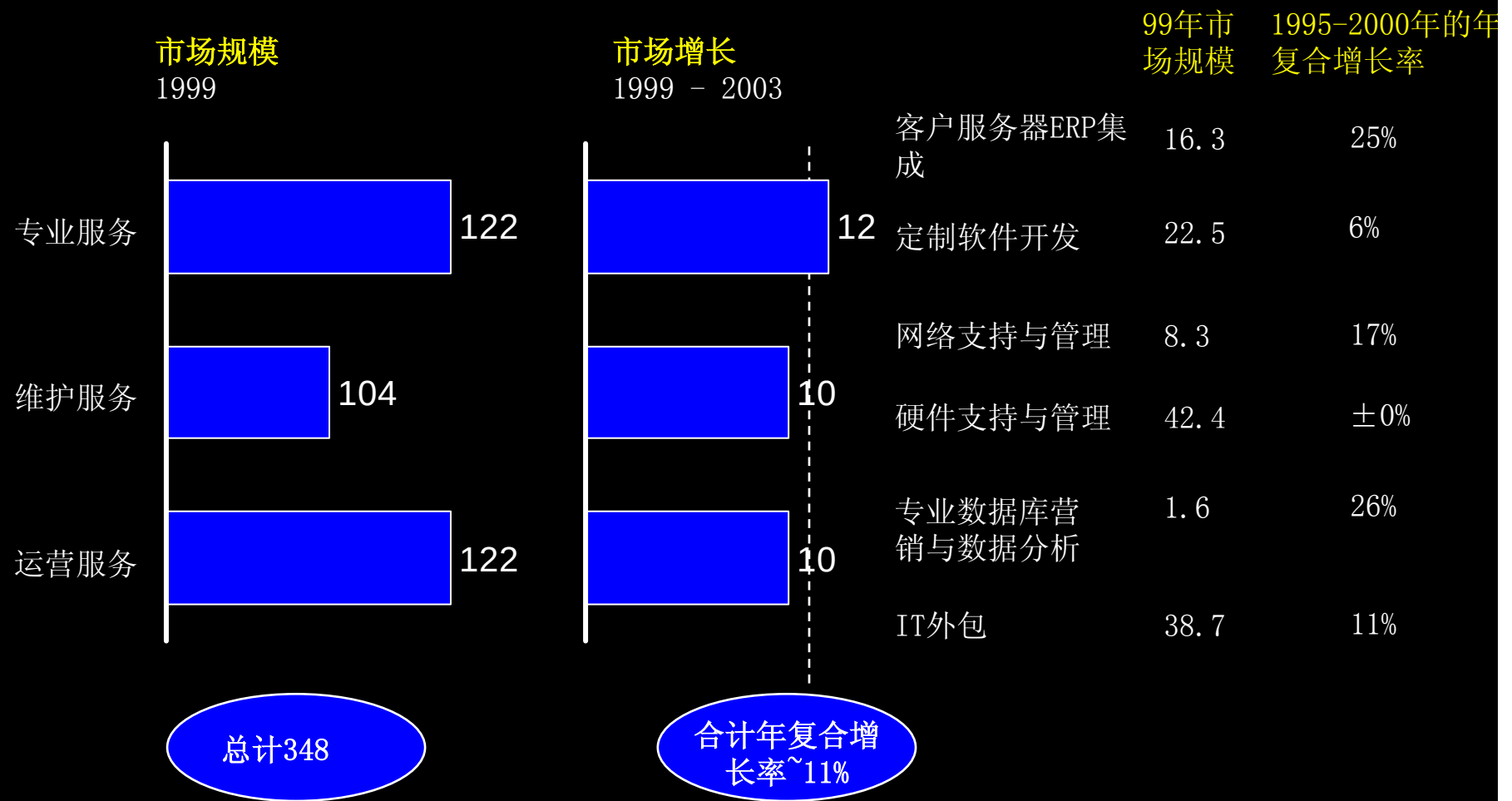
* 变化很大，视交易而定

Source: IDC, G2R, 麦肯锡, Updata, Gartner Group

全球IT服务市场的规模和增长

保守的估计

十亿美元



* 完全视合同而定，个别情况下可能更高
资料来源：IDC，市场报告（2000），麦肯锡分析

商业模式：成功的故事和不成功的故事

——
举例

成功的故事

项目业务

- 安信咨询公司是一家关系和基础设施集中度较高的公司

经营性业务

- 地区性传统企业/“垄断者”
 - 瑞典: WM Data
 - 荷兰/比利时: Getronics
 - 德国: ITS Germany

外包

- EDS从一开始就做专业化的大企业的外包业务

多元化

- IBM-GS对各业务模式区别重点加以管理，并有意识地开发它们之间的协同效应

不成功的故事

- 来自电信行业的公司基本上没有获得成功，因为它们在项目业务中使用原来的运作理念，例如AT&T和NCR

- 在本地市场以外达不到规模水平的国际型企业，影响其区域性规模经济
 - Bull
 - Wang
 - Decision One

- 进入市较晚，需要在一个趋于成熟的市场上冒险，而自身经验不足，如Perot/Midland Electricity deal

- 摊子铺得太大，如产品型公司插手服务业

与服务业有关的融合趋势

产品和服务

- 服务业本身变得越来越有吸引力。它从产品附庸的地位逐渐独立出来，并开始领导产品的潮流
- 产品逐渐服务化

专业服务和营运服务

- “管理式服务”中专业和营运服务的重叠性增加
- 电子商务解决方案中的服务链“缩短”(“速度快”比产品好更重要)

业务流程和基础设施

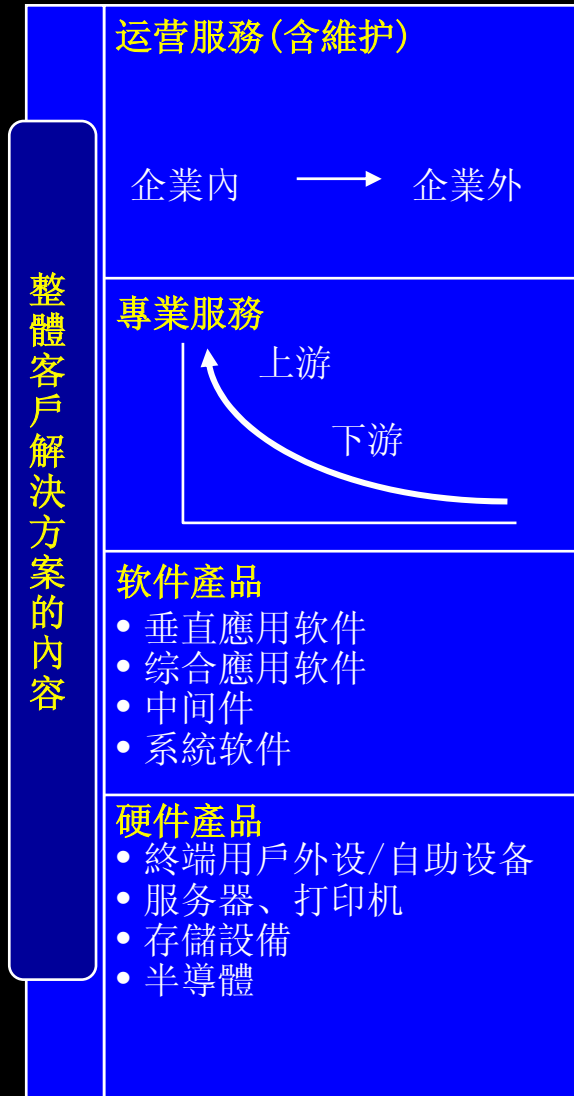
- 由于环境的不确定性，企业愈来愈需要IT服务，甚至是业务流程外包给服务供应商，以便专注于策略性决策

技术集成

- 技术集成(计算机、通讯、内容/媒体、消费性电子品)促成服务需求的集成(需求、技能)

客戶解決方案的构成正經歷重大變化

主要趨勢



- 越来越多的整体解决方案外包给第三方提供者，如通过ASP或主机托管
- 由运营服务商和专业软件服务商将结成产品供应伙伴，促成產品服務化
- 采用「用户付费」和「使用付費」方式，形成新型的以价值为基础的定价机制

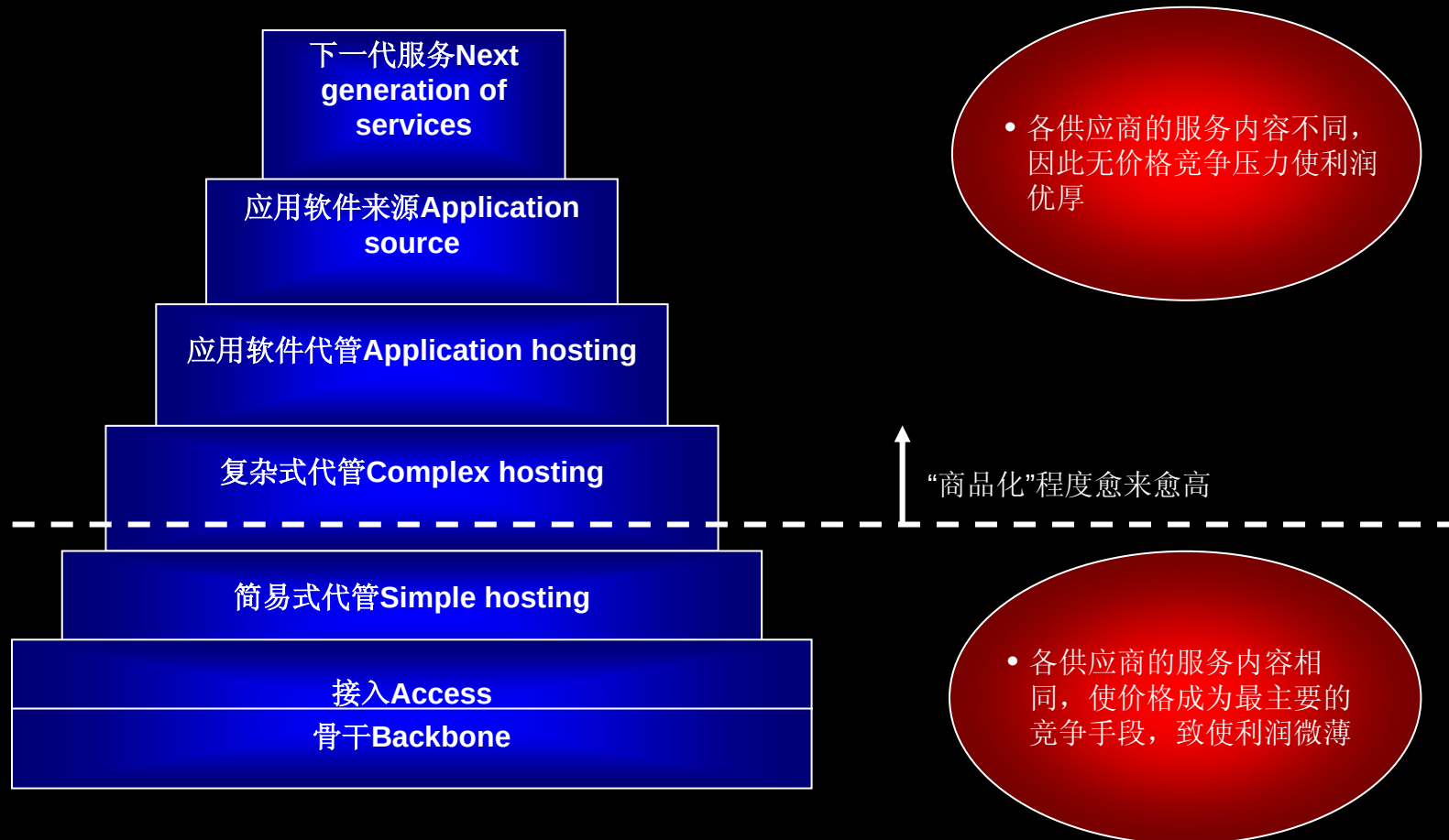
- 公司内部的能力集中于结构设计、外包对象的搜寻及控制
- 从业者一般是向上游/增值型服務转移
- 下游服務商品化(海外機會)
- 服務產品化，推出成套服務/服务模板

- 隨着客戶對產品供應商的服務需求增加，产品/服务的界線逐漸消失
- 开发企業應用整合軟件對專業服務商的生产率構成壓力
- 產品解构
- 基于開放系統/標準化的內嵌式系統出現(智能汽車、手持設備、家電、...)

- 進行軟、硬件重新捆绑的試驗(如，Sun/Stardivision)

資料來源： 麥肯錫/《软件公司成功的秘密》

IT服务行业“商品化”将是不可避免的趋势



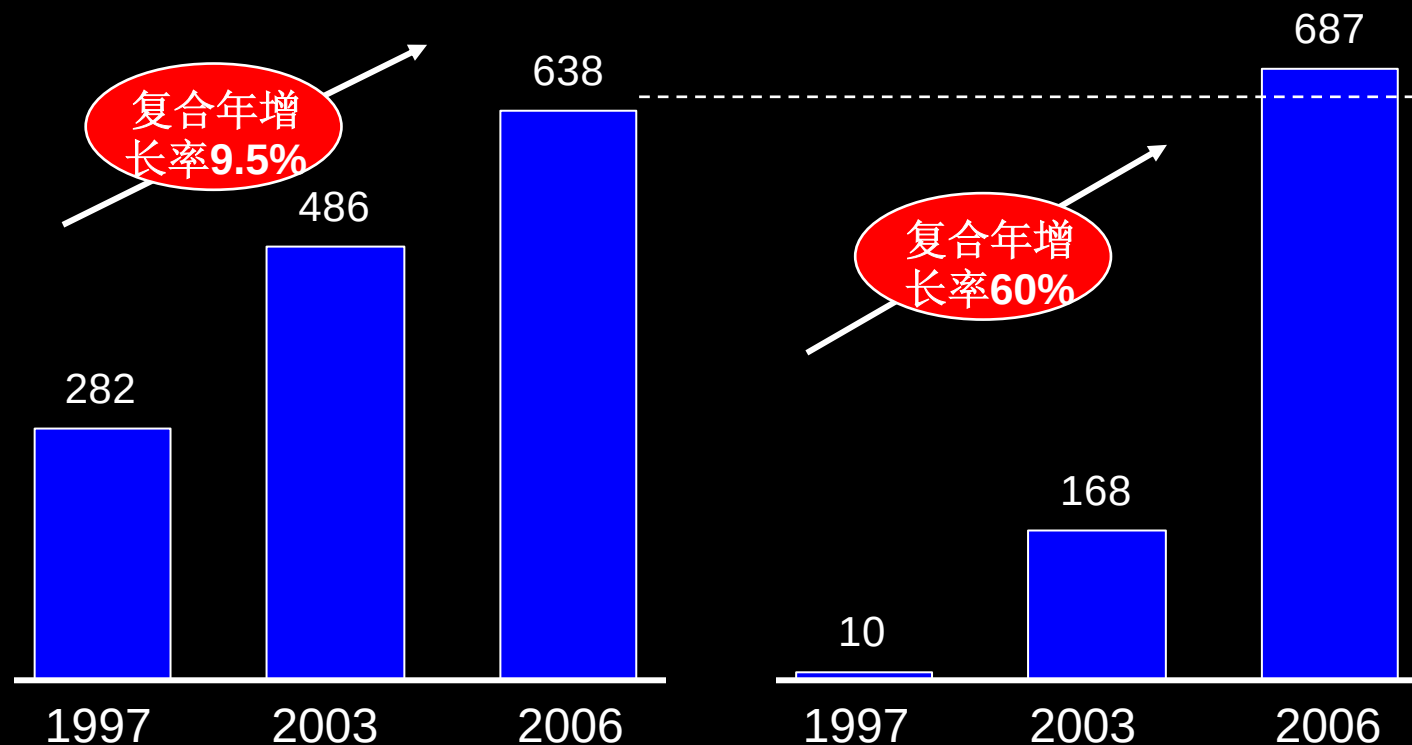
新兴的电子商务服务有更好的成长前景

美元(10亿)

供讨论

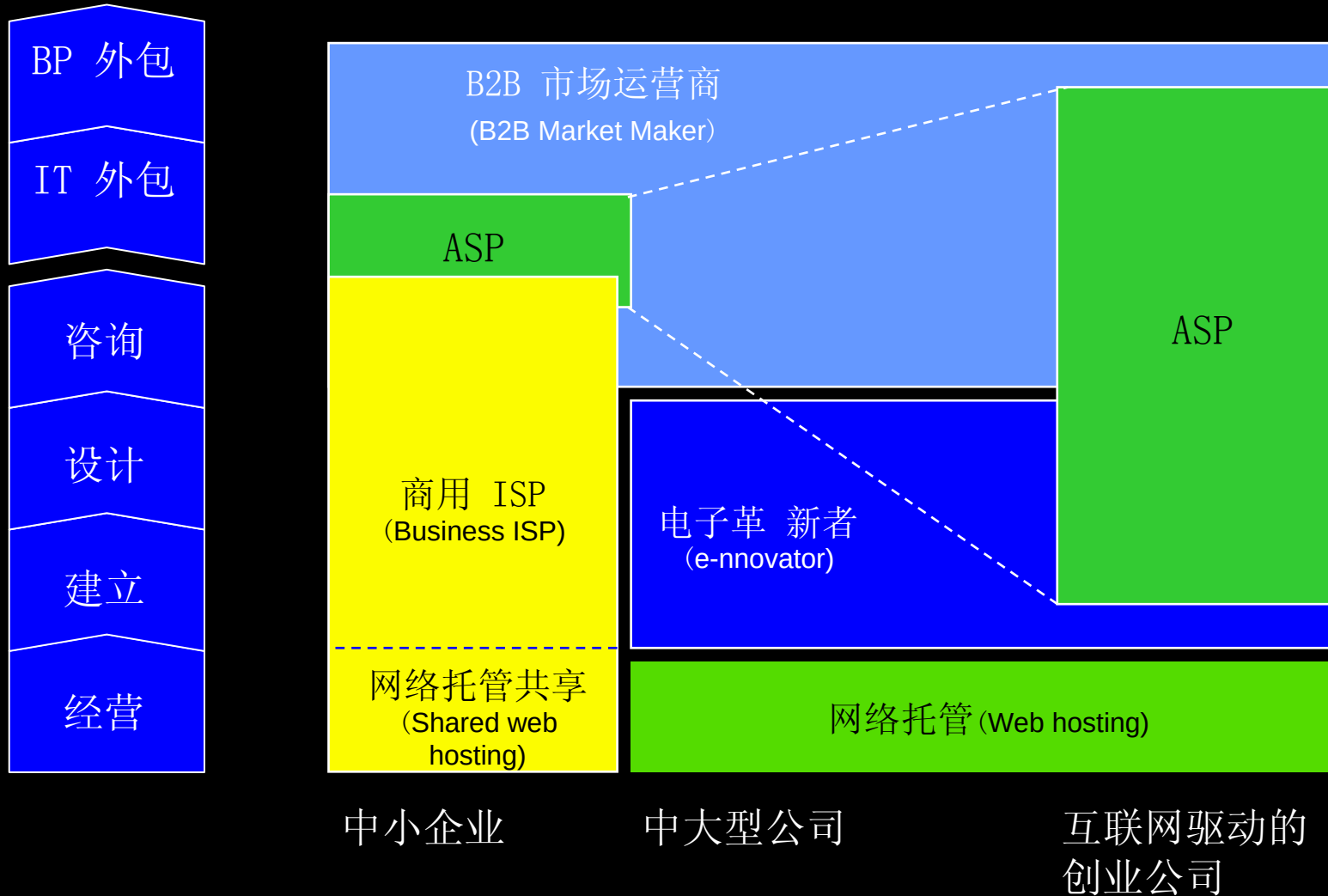
传统的IT服务

新兴的电子商务服务



到2006年，新兴电子商务服务将达到和传统IT服务同等的规模。届时将有部分的传统业务被电子商务取代

电子商务服务模式概要



资料来源：麦肯锡分析

Internet带动新的服务模式(1/2)

厂商类别	特色	例子
“应用软件 租赁供应商”	• 以使用量为收费方式，在网络上依客户需求提供套装软件(工作流程、ERP、SCM、CRM、高端电子商务服务)，客户使用费用绝大多数在使用后支付 • 完整的服务包 (“即插即用”) • 增值型服务(如：统计/标准数据、最新相关法规、问题咨询等等)，类似业务流程外包	• Critical path • Corio • Ision • Oracle Online • mySAP.com
“电子创新者” (电子解决方案供应商)	• 全面整合的电子商务解决方案(产品、电子商务咨询、IT规划和结构设计、运营服务) • 百分之百以电子商务项目为主 • 充满创意的形象	• Scient • Zefer • Viant
“B2B市场 运营商”	• 以垂直行业的成员为主要的目标客户 • 为“交易市场”提供完整的服务 (“即插即用”) • 高透明度，能提供最佳的价格和产品	• Ariba • Commerce One
“创新的网页 代管”	• 代管客户复杂的软件、硬件，规模具有弹性、稳定度高且速度快 • 完整的服务包(量身定做、增值型服务) • 提供标准的低档ASP服务(Office软件、电子邮件系统、简易的电子商务软件) • 增值型服务	• Exodus • Verio
“企业级的ISP”	• 提供低档的电子商务一站购物服务，含企业级的Internet接入、IP/VPN、经门户网站共享的代管服务 • 以中小企业为主要目标	• MCI/WorldCom • IBM Globalnet • PSINet

* 为了避免与内部研究重复，并未更进一步探讨此一主题

资料来源：麦肯锡

Internet带动新的服务模式(2/2)

厂商类别	特色	例子
“网页设计师”	- 设计适合公司形象和战略的网页、提供接入、广告、语音及数据集成功能等 - 充满创意的形象	- Razorfish - Organic
“网络数据收集师”	- 从Internet上搜集消费者信息并提供给客户(网络侦探) - 使用各种技术(聊天室、cookie、Java Script等) - 往往也提供企业安全建议	- Ciao.com - BFL edv-consulting - GMX - Doubleclick
“网络市场信息供应商”	- 以电子商务服务为主的研究组织 - 新的研究方法(面向特定用户群): 周报、在网上讨论等等	- Durlacher - Palo Alto Mgmt. Group - Symposion Publishing
“网络电话中心供应商”	- 以计次收费方式, 提供具备完整功能的网路电话中心外包服务 - 利润率通常高于大型的电话中心供应商	~30 call centers in UK
“网络评估师”	- 按照一系列标准对网站进行持续评估 - 致力成为知名的标准 - 公布“网络领先者”和“网络落后者”名单, 以发挥影响力	Mummert & Partner
“网络法务咨询人员”	- 专业的律师楼和律师, 提供品牌保护、网域安全等 - 建立“网络法庭”, 保护成千上亿的投资	

资料来源: 麦肯锡

传统公司转型为电子商务公司的例子

电子商务明显的价值定位

转型活动

转型之后

IBM-GS

- 利用规模和技术经验，帮助各种规模的客户启动或转化电子商务体系

- 全球电子商务营销活动，电子商务论坛，演示电子商务解决方案
- 跨职能单元的组织结构(专业服务网络)

- 网络相关收入达 4.25亿美元
- 关键客户: Ostergaard, Best of Italy, Total, Interflora
- 在电子商务方案业务单元中有1万多名员工

AC

- 利用技术联合以及技术，战略和业务流程等方面的经验，领导电子商务整合

- 建立一个电子商务方案中心
- 虚拟网上商务社区
- 电子商务营销活动(1000万美元)

- 互联网相关收益达3.85亿美元
- 关键客户: First Union, Bay Networks, 克莱斯勒, 摩托罗拉, 康柏

EDS

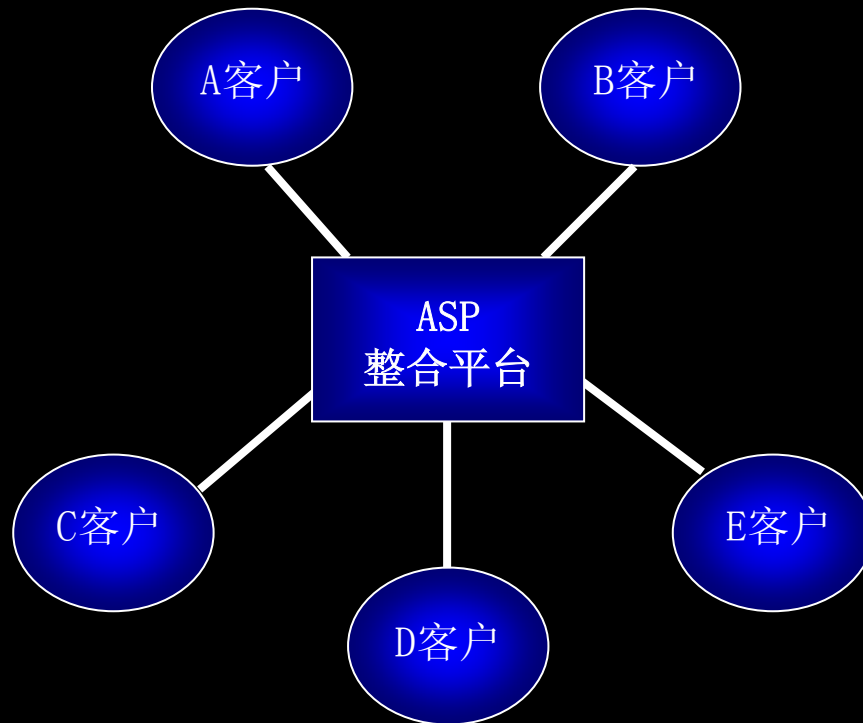
- 利用电子市场专家技能(支付中心)和系统开发技能，建立电子商务能力

- 1995年建立了服务于电子商务的咨询集成机构，员工超过300人
- 1997 年建立了电子商务单元(托管服务)，员工超过2000人
- 合作: Oracle, Cisco, Netscape, ATG, SunSoft
- 电子商务广告费超过5000万美元 (5000万美元)

- 互联网相关收益达1.5亿美元
- 关键客户: Hachette Filipachi, 索尼, 三菱, 杜邦

资料来源: 输入信息, 季度报告, IDC, 剪报, 麦肯锡分析

ASP的业务模式



ASP是 ...

- 透过Internet以计次付费方式，将应用软件租予顾客使用
- 管理、维护并保证应用软件的功能
- 可能会与中间件整合应用软件，协助不同客户依需求些微调整

ASP不是 ...

- 只做主机代营/管理数据中心
- 传统的委外公司，提供完全量身订做的产品
- 在企业拥有/管理一个网络

ASP模式为其客户提供许多优势

ASP的价值定位

向客户提交的价值定位

财务

- 降低IT服务的总成本(比自行开发低30%)
- 资本支出低
- 简化的定价方式, 按使用付费
- 可预测的IT成本

技术

- 获取技术的最佳途径
 - 容易获得
 - 可靠性强
 - 高度灵活/可升级性
- 加速完善应用软件

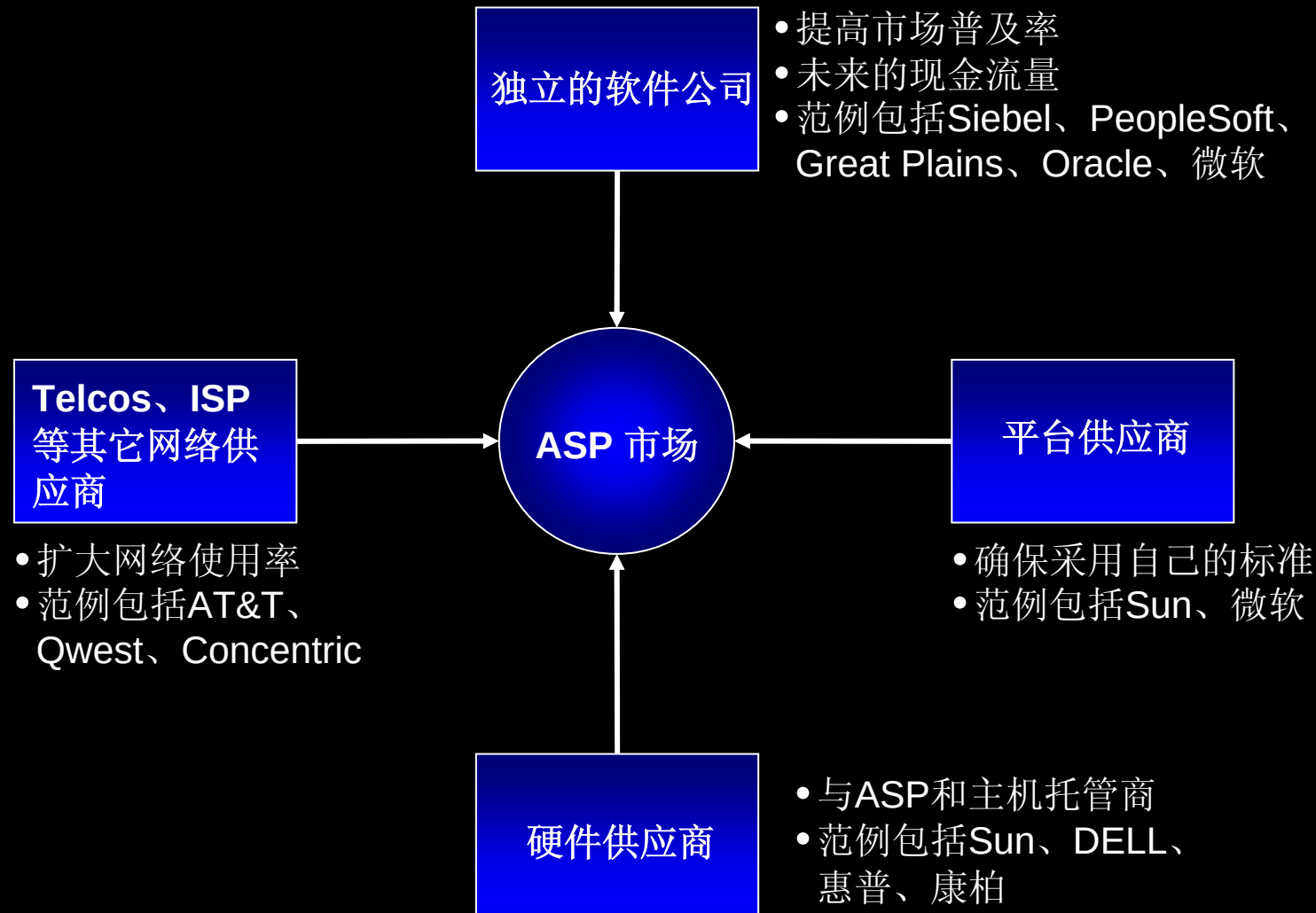
带宽/资源

- 解决IT技能短缺的问题
- 使公司集中精力开发核心业务

ASP 的价值定位对于中小企业客户来说特别有吸引力, 因为他们一般:

- 对价格敏感
- 资源有限
- 由于成本/资源的限制, 无法实施尖端的技术

进入ASP市场



ASP 市场细分

举例

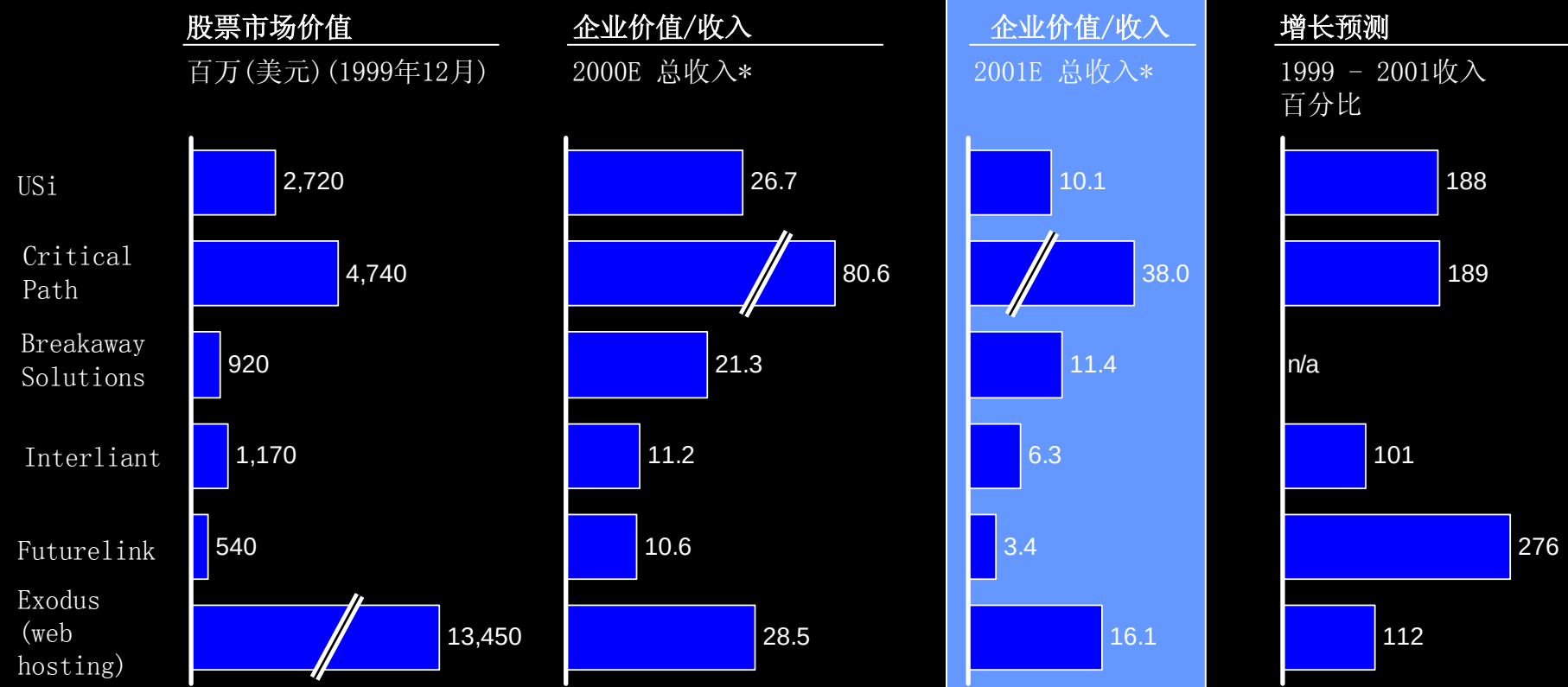
战略	主要因素	举例
一站购齐式	• 主要向客户提供“解决方案”(如SFA、ERP; 主机托管、电子商务) • 积极与软件提供商和设备生产商结成合作伙伴, 以提供全面的应用程序 • 面向所有客户	• U.S. Internetworking
以产品为重点	• 主要提供某一产品部类中的全部产品 • 面向所有客户	• iCOMS (电子邮件及消息服务)
以目标市场为重点	• 以国际市场为重点 • 以特定行业内企业或特定规定企业为目标 • 提供为特定目标市场设计的应用程序	• EDS/SAP 主要为营业额在2500万至2亿美元的企业服务 • Corio 主要为高成长性企业提供解决方案
地域集中程度	• 提供消息服务、电子商务、ERP及财务应用程序的ASP服务	• Interpath 集中在中部亚特兰大地区
推广本企业软件	• 面向小型及中型企业 • 集中致力于某特别领域的利用公司影响并强化这种影响 • 集中于租用	• Oracle's Business On-line

鉴于早期市场的性质, 围绕ASP市场发展趋势问题还存在很多不确定因素

资料来源: IDC; Forrester; Gartner Group; 报刊文章

独立ASP供应商的市值很高

这些倍数符合其它高成长的IT/互联网公司的情况 微软 (20x), 亚马逊 (9x), 太阳微 (7x)



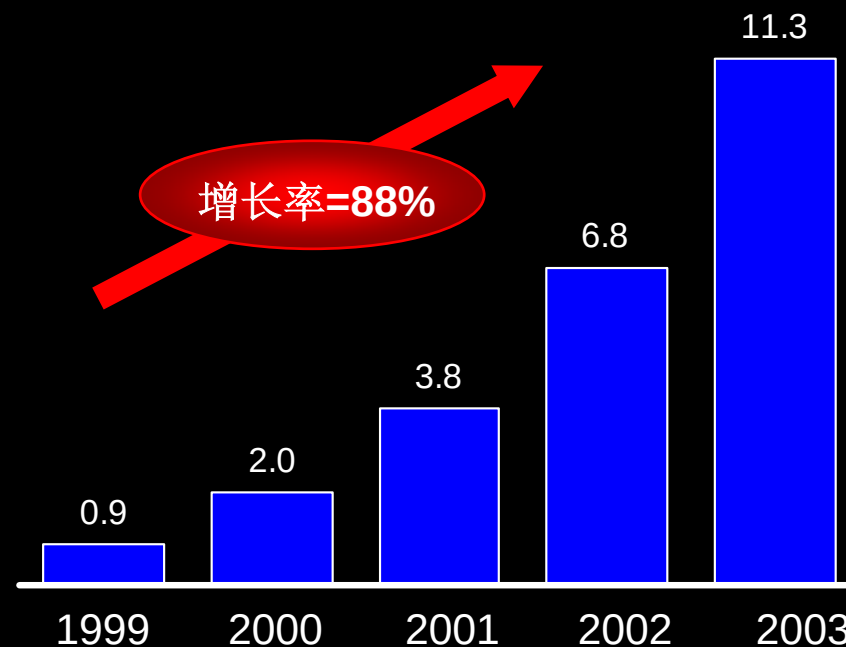
* Consensus IBES estimates of revenues

资料来源: Yahoo Finance; Bloomberg; IBES estimates

北美ASP行业规模预测

十亿美元

估计



对ASP市场规模预期存大很大不确定性

极端预测

• 偏低预测

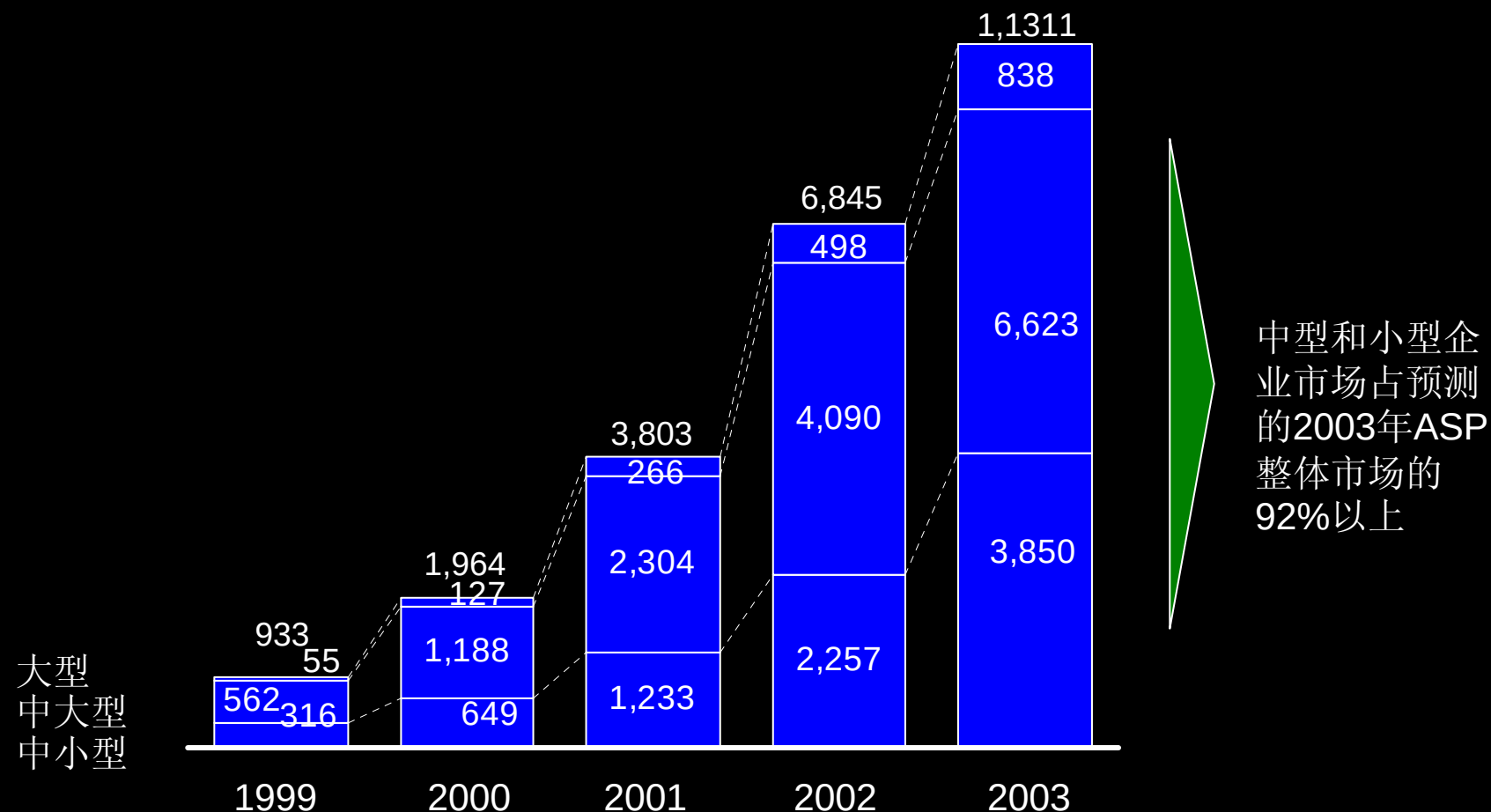
• 偏高预测

0.7	1.2	1.9	2.8	4.5
1.1	3.4	6.9	13.1	20.9

资料来源：Forrester Research; IDC; Gartner/Dataquest; 高盛; 项目小组分析

北美按客户群规模细分ASP市场

百万美元



资料来源: Forrester Research; IDC; Gartner/Dataquest; 高盛; 项目小组分析

ASP市场发展的几个不确定性

行业	选择空间	说明	当前市场情况
客户需求	• 中小企业 – 大企业	• ASP服务的需求主要来自大型企业还是中小型企业?	• ASP对SMB和UMM这两个市场细分同样重视，但企业客户所接受的产品看来仅限于简单产品
应用的复杂性	• 简单 – 复杂	• ASP能容纳象ERP那样的复杂应用程序，还是被局限于象Lotus Notes那样的简单应用程序	• 几乎所有应用程序都非常简单，但复杂应用正在涌现(My SAP, JDEdwards)
客户定制化的程度	• 低 – 高	• ASP模型能很经济地支持高度客户定制化的解决方案，还是客户必须被强制接受标准应用程序	• ASP现在提供更标准化产品
应用程序提供的广度	• 窄 – 宽	• ASP致力于专业开发单一产品(如, Oracle的ASP)，还是致力于全面解决方案的开发(如, Corio)	• 很多ASP供应商倾向于凭单一产品或专门产品系列进入市场，但市场的在长期上看将更需要提供完整解决方案
ASP开发的界面	• 是 – 否	• ASP供应商会最终替代ISV成为客户界面吗?	• 大多数ASP供应商没有开发其自有界面，但已有少数ASP提供自有界面 (如 Triactive)

资料来源：麦肯锡分析

与软件公司的合作是**ASP**成功的重要因素之一

公司	合作项目举例
Corio	• 同意以纯收入分成的模式，托管PeopleSoft软件；同时规定PeopleSoft需对Coico投资
USi	• 同意以纯收入分成的模式托管Ariba的电子商务解决方案
HP	• 提供与独立ASP的联盟方案，包括数种不同类型的HP软件、HP设备，以及营销和技术支援
Qwest Cyber solutions	• 计次收费的使用原则使用HP的服务器和Netview (HP捆绑软件和设备)
Ebase One	• 以纯收入分成的模式与服务供应商CA结盟

ASP和中小企业的希望

- 为什么定位于中小企业
 - 中小企业构成一个巨大的、服务需要没有得到满足的市场(单在美国就约有500~1000万家中小企业)
 - 利用ASP的模式向该市场提供服务的经济效益显得非常有利；据信，ASP增长潜力最大的市场来自中小企业
 - ASP模式有希望第一次为中小企业提供一个真正的“不用插手且没有麻烦”的解决方案
- 为何时间选在现在？
 - 获得解决方案的渠道畅通(如出现了网上应用软件和平台)
 - 宽带管道爆炸式的增长和商品化为许多中小企业提供了一个获得IT服务的契机
- 谁搭上了这班车？
 - 各种类型的IT企业都在积极拓展这一市场 – 传统软件开发商、一次性ASP、ASP集合商
 - 一个诸侯争霸的局面，伴随一些商业领先者的兴起

ASP供应链 – 中小企业 用户的出发点

■ SMB市场的传统瓶颈

步骤



中小企业市场的成功要素

- 包括统一收费的整合服务平台
- 真正的网络功能的应用软件，吸引面广泛而定制化程度低
- 证明能对业务产生立即的影响
- 需要一些教育元素
- 不同的中小企业可能需要不同的销售特色
- IT/电子技术供应商的关系可能很重要
- 转移至自动化和客制化
- 由於客户差异性较大，供应商可能会面临艰巨的挑战
- 由於产品不成熟，所以早期应用阶段的支援服务更形重要
- 未来有很大的成本节省空间

ASP针对中小企业的供应链 – 谁会获胜

中小企业市场的传统瓶颈

步骤



资产密度

- 高
- 整合至同一平台需要高达5千万美元的投资
- 低
- 低
- 初期几年较高

厂商数目

- 大且零碎
- 主要整合者正在兴起
- 只有少数厂商已建立稳固的客户关系
- 少
- 模式尚未证实成功
- 可靠的业者不多

可能获胜者

- 完全以整合和支持为主的新兴ASP整合商
- 有独特ASP能力的应用程序的ISV将会处于更有利的竞争地位
- 与中小企业的关系可能会决定是否成功
- 可能会有一类新“关系所有者”崛起
- 许多厂商正在争取市场地位
- 有附加值经销商的发展机会
- 可能转移成自动供应
- ASP整合商和ISV最有机会

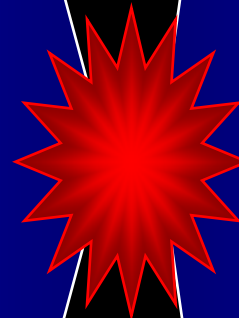
主要驱动因素和主要抑制因素

主要驱动因素

- 和国际发展趋势一样，IT基础设施的迅速发展，特别是在主要大城市的迅速发展促成新业务模式的建立(IDC、ASP等)
- 中小企业开始成为IT用户(局域网和广域网)
- 大型企业和政府部门重新认识到IT系统的重要性及复杂性。他们开始认识到，一切都靠自身建设比外包给专业的IT服务公司效率低、成本高
- 入世将会使中国企业在国内市场上平等地竞争。竞争的压力迫使这些企业重新评价它们的IT战略，从而提高它们的竞争力(如中国的银行业)
- 电脑的迅速普及刺激了相关辅助性服务的增长，如硬、软件的维护

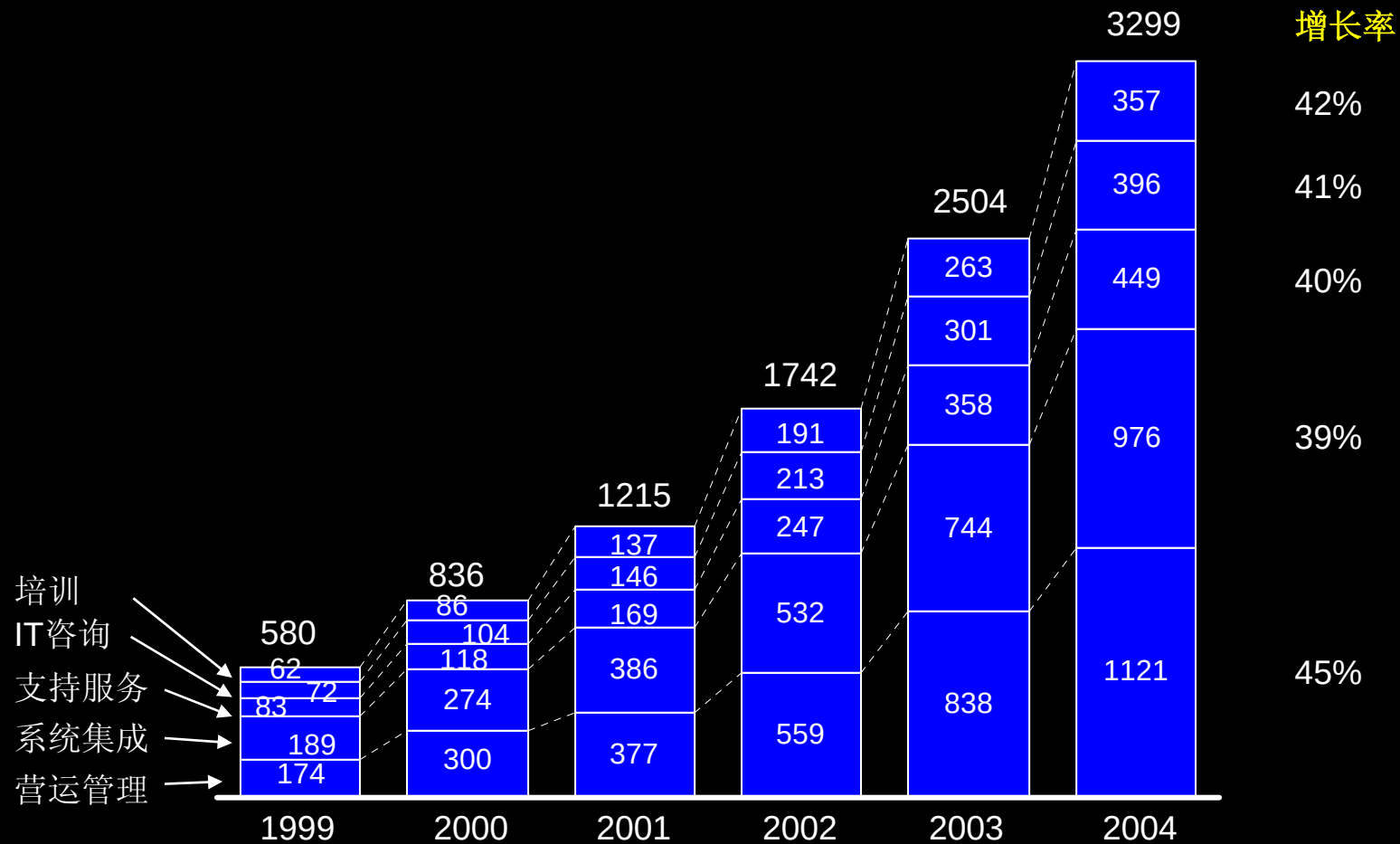
主要抑制因素

- 许多企业意识到有必要求助外力，但是不愿意花钱购买高质量的应用服务(如系统集成服务)
- IT服务市场尚待培育，许多潜在的顾客、甚至部分供应商都不了解许多IT服务的概念
- IT服务公司及其客户之间的信任度相对脆弱，造成很难推广运行外包的服务
- 潜在的政府监管或指令增加了不确定因素
- 在网络系统集成方面的市场上，有许多低质量的供应商蜂拥而至，使得赢利变得遥不可及



中国IT服务的发展

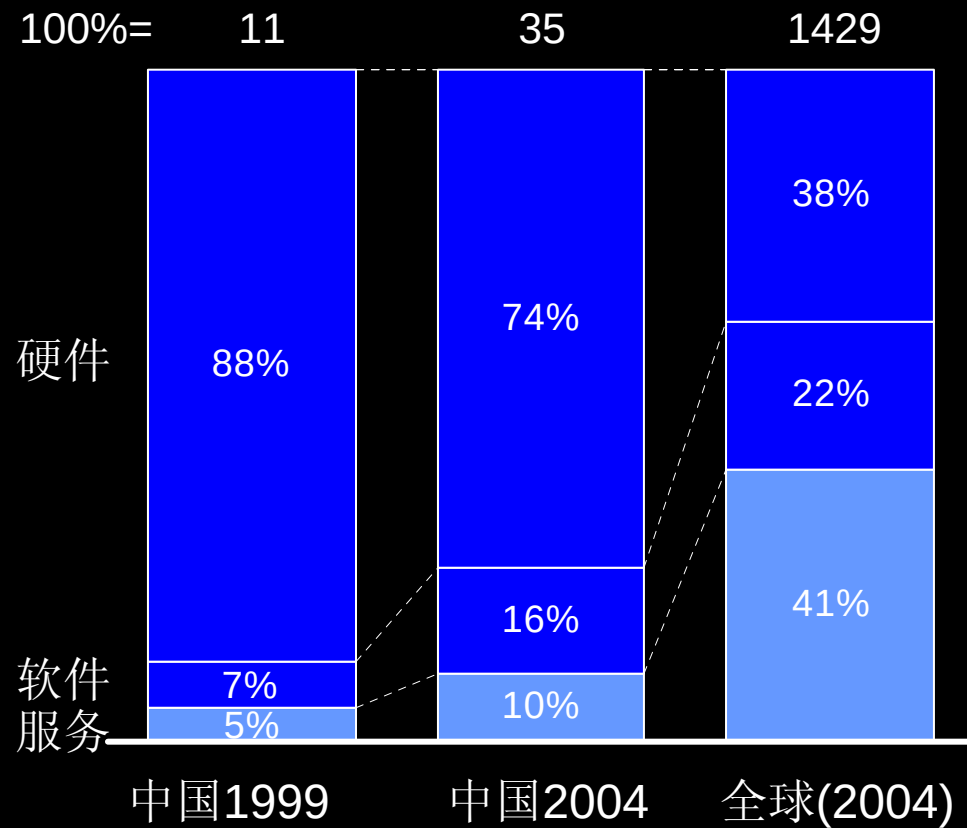
百万美元



资料来源：IDC报告

与国际市场相比，中国的IT服务市场非常微小

十亿美元



中国微小的IT服务业市场很难培养出有国际规模的大企业

资料来源：IDC报告

银行，通讯和政府占系统集成市场的大半

百万美元

	100%= 109	156	年增长率	主要需求	主要集成商
通讯	20	21	45%	电话及无线的计费系统，Call Center，网络管理	C&T, AsiaInfo, LAS
政府	21	21	43%	163/169系统	
银行	20	20	41%	政府“上网”项目、国税、海关、社会保险等重大项目	Nantian, Vanda Las, Pansky, Newsky
其它 (制造，交通，零售，教育)	39	38	431%	银行管理，资产管理系统，数据管理，数据备份系统	LAS, CS&S, Pansky, Taiji

资料来源：IDC报告；麦肯锡分析

中国人力资源开发网（简称:中人网 www.chinahrd.net）

主要市场信念

全球趋势

- 产品和服务之间的融合
- 外包服务的趋势日益加强
- 电子商务已在迅速发展

中国趋势

- 几乎所有与IT相关的业者都在进入IT服务市场
- 绝大多数只有简单的系统集成能力和低端的应用软件实施能力

3~5年后的主要信念

- 低端市场的利润潜力很小（中小企业服务和简单的集成服务）
- 高端市场（大企业和复杂应用）将创造最大的利润
- 针对中小企业的ASP市场将起飞，但是竞争会很激烈，使利润空间压缩得很小
- 在少数几个垂直市场上的服务需求增长将大大超出平均水平

资料来源：IDC 2000