



研究洞察

发展服务化 业务模式

工业机械明星企业指引
前进方向

IBM 商业价值研究院

IBM

IBM 如何提供帮助

IBM 不仅提供认知业务和技术平台与服务, 还提供特定于行业的服务、产品和专家咨询, 支持工业机械和重工业企业推进数字化重塑和上云之旅。我们致力于帮助客户转变业务模式, 实施智能工作流程, 推动改善客户服务, 促进企业实现可持续发展。我们通过战略咨询支持服务转型, 使用 IBM 车库方法实现企业主导的设计和交付。要了解更多信息, 请访问: <https://www.ibm.com/industries/manufacturing>

扫码关注 IBM 商业价值研究院



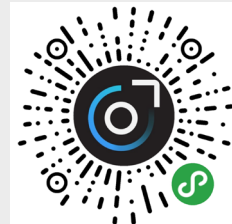
官网



微博



微信公众号



微信小程序

要点

服务的重要性

与设备/资产的周期性收入相比, 服务可带来持续的收入流, 为工业机械制造商提供增长引擎。由于服务覆盖整个产品生命周期, 因此优质服务还有助于改善客户体验。

服务战略转型框架

我们确定了一小部分明确制定了服务战略的工业机械行业领先者企业, 约占调研受访者的 21%。他们在服务客户满意度和服务交付成本方面均表现出色。他们在收入增长和盈利能力方面也交出了领先于同行的财务成绩单。

六大主要措施, 助力走向成功

领先的企业实现了服务转型 — 他们制定服务战略, 建立治理框架, 在整个企业统一思想; 促进客户互动; 在整个生态系统开展合作; 充分发挥技术与工具的作用; 根据数据和洞察采取行动; 积极解决人才问题。

—

工业机械行业实现服务化

颠覆性市场力量引发行业巨变, 对于工业机械制造商而言, 提供优质服务是有效的应对之策。由于产品利润不断下降, 新资本设备的订单不断萎缩, 客户基于产品的品牌忠诚度也非常有限, 因此原始设备制造商 (OEM) 都在努力通过调整成本、功能或质量, 让自己的产品具备差异化优势。新冠病毒疫情的爆发对 OEM 而言可谓雪上加霜, 导致市场对新产品的需求大幅下降。

客户需要更为个性化的服务。他们希望现场服务工程师能够立即解决问题, 并作为值得信任的顾问, 帮助他们从所购资产中获得更多价值。然而, 许多企业都没有能力满足客户对这种服务的愿望。制造企业的服务体验并没有给客户留下深刻印象, 只有 15% 的客户对体验给予高度评价。¹

为了推动增长, 工业机械企业必须转型, 不仅仅是销售产品, 还要提供广泛的服务。服务可基于设备、性能和/或使用情况:

- *基于产品的服务*: 保持资产可靠性, 例如维护和维修;
- *增值服务*: 提供更多价值, 例如维护检查、知识传授与咨询服务;
- *服务级别协议*: 降低风险, 例如, 保证 99% 的设备正常运行率;
- *流程优化服务*: 提供流程优化和资产优化服务, 例如, 提供用于改善资产运行状况或实现预期成果的服务;
- *基于结果的服务*: 实现业务成果, 例如生产能力。



14%

“服务明星企业”在服务体验方面的净推荐值比同行高 14%



66%

的“服务明星企业”正在积极开发新型服务和业务模式,以建立差异化优势



81%

的“服务明星企业”表示自己从技术投资中获得了更好的客户收益与成果

与设备的周期性收入相比,服务可带来持续的收入流,为企业提供增长引擎。通常,OEM 的服务业务年增长率为 5% 至 10%,而原始设备业务的年增长率仅为 2%。²而且服务往往能带来更高的利润。基于服务的模式所产生的息税前利润(EBIT)比新设备销售的 EBIT 要高出三至七倍。³

服务可以覆盖整个产品生命周期,因此还可以帮助工业机械制造商改善客户体验。通过拉近与客户的距离,更好地了解客户,OEM 就可以提高服务水平,有针对性地定制产品和服务。此外,制造商可以更深入地了解客户使用产品的方式以及产品的性能。这些洞察为完善产品设计和开发新一代产品与服务打下了基础。

这些服务还可以帮助最终客户应对许多最紧迫的挑战。借助 OEM 提供的服务,客户不必自行维护运营设备,从而避免可能出现的效率低下问题。通过使用 OEM 的服务,客户可从资本支出(拥有设备)转变为运营支出(使用设备),从而满足现金流优化需求。此外,基于流程和基于结果的合同将风险从客户转移到供应商身上。只有五分之一的制造企业进行战略性资产管理,以跟踪和监控资产。⁴

为了了解工业品企业在服务战略与交付方面的情况,IBM 商业价值研究院(IBM)与牛津经济研究所合作,对 23 个国家或地区的 500 位高管进行了一次调研,受访者都参与所在企业的服务开发和/或交付工作(请参阅“调研方法”)。

仅 44% 的企业提供无缝的客户互动。

服务现状

工业机械企业的主管认识到了企业对服务的需求。将近 3/5 的受访高管认为传统业务模式在当今市场环境中难以维系。56% 的受访高管表示客户/消费者行为正从基于产品转向基于体验。超过半数的受访者表示，OEM 产品日趋商品化，而且产品、价格、质量和交付等方面的差异化因素急剧减少。

企业的业务目标能够彰显服务的重要性。受访高管目前最关注的目标是降低运营成本，有将近三分之二的受访者提到这一点；重要性排名第二的是推出新服务，认同这一点的受访者达到 48%；而排在其后则是提高网络安全性以及引入更高水平的机器人和自动化技术。服务优先级体现在服务收入和利润的增长（见图 1）。而且这两方面都有望继续增长。受访者认为利用数据的服务也将不断增加，从而为以上两个方面的增长提供支持（见图 2）。事实上，基于流程和基于结果的服务，其收入和利润增长率最高，这包括按性能付费的活动和流程优化服务。

然而，大多数企业在服务交付方面都面临执行问题。只有 44% 的受访者表示，他们的企业能够提供与服务相关的无缝客户互动。

这可能是由于服务渠道不一致而造成的。通过各种渠道为客户提供服务并给予必要的支持，对于争取和留住客户而言至关重要。

—

图 1

工业机械服务的增长

服务收入和利润都将继续增长。

服务在收入中所占比例



平均服务利润率

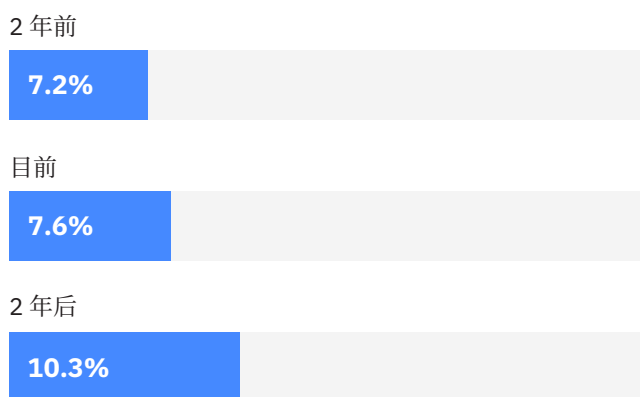


图 2
服务的增长

预计大多数服务,尤其是那些利用数据的服务将实现增长。

服务	目前	2年后	增长率 (CAGR)
基于知识的服务	44%	54%	11%
在线监控	42%	46%	5%
培训	36%	42%	8%
按性能付费的方法	34%	46%	16%
流程优化服务	32%	48%	22%
设备维修与维护	32%	31%	-2%
服务级别协议	30%	38%	13%
预测性维护	29%	37%	13%
设施优化/设备运行咨询	25%	27%	4%
竞争对手解决方案支持	20%	23%	7%
提供备件	19%	27%	19%
纳入合作伙伴服务(生态系统)	19%	18%	-3%
基于结果的服务	12%	18%	22%
将现有产品/应用转化为服务	5%	8%	26%

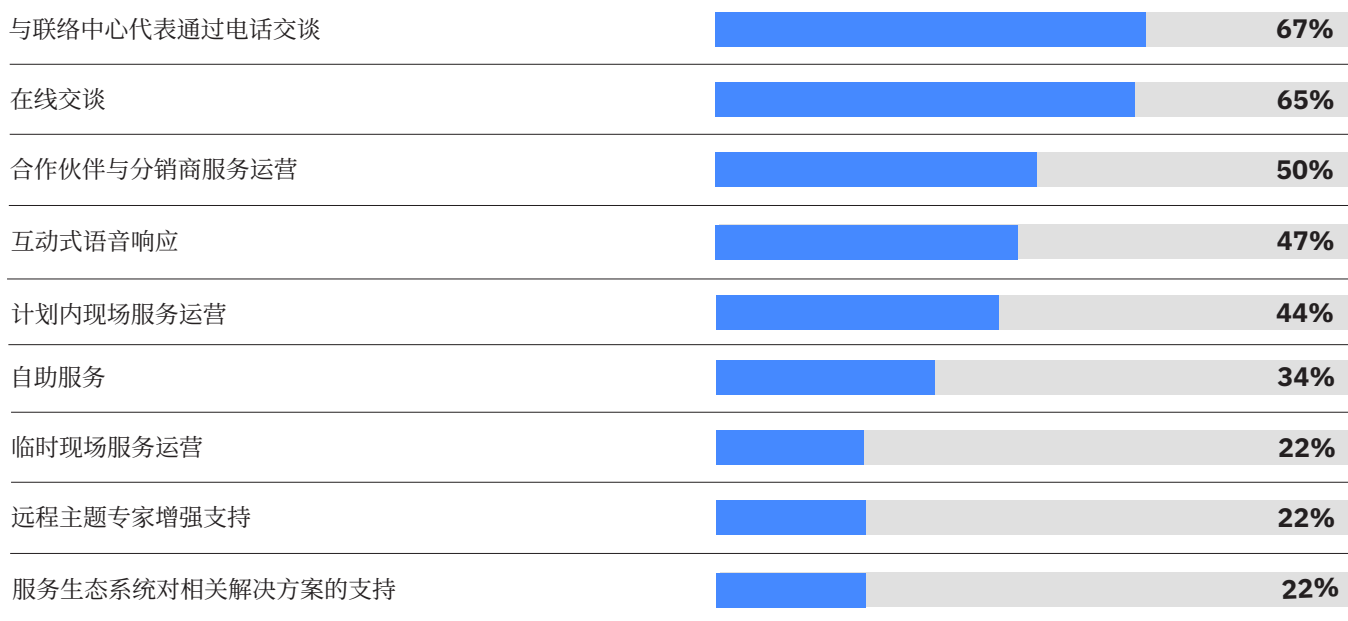
受访者表示,他们最主要的客户服务渠道还是传统方式,例如,联络中心、线上交谈以及合作伙伴/分销商服务运营(见图3)。然而,只有不到半数的企业提供更高级的服务,例如,互动式语音响应和计划内的现场服务运营。提供自助服务以及建立服务生态系统的企业则更少。

工具不足影响到服务的执行。尽管超过半数的受访者拥有客户关系管理工具,但只有49%拥有优化库存所需的需求预测工具。只有2/5的企业使用现场服务管理工具,帮助优化服务工作安排。由于工具不足,使得企业难以支持制造、销售、客户服务和现场服务职能做出准确决策、获得专家支持与客户知识、缩短响应时间以及提高效率。

服务明星企业在客户满意度方面也表现出色, 他们的平均服务交付成本要比同行低 40%。

图 3
客户服务渠道

主要的服务渠道采用传统方法。



缺乏客户数据和洞察给这些企业带来了挑战。只有一半的受访高管表示, 在每个客户接触点都可以获得有关客户的知识, 以便为进一步客户互动提供信息支持。只有 51% 的受访者拥有统一的客户视图。这导致服务人员难以出色地完成服务工

作。服务规划人员需要相关的客户和资产信息, 才能有效满足广泛的客户期望。联络中心代表与销售团队需要了解所有客户互动情况和工作流程, 以满足客户请求或采取后续最佳行动。

向“服务明星”企业学习

为了帮助企业提高服务能力,我们分析了调研反馈,并确定了一小部分工业机械行业的“服务明星”企业,约占调研样本的1/5 (21%)。这些明星企业的高管表示,他们明确制定了服务战略,并确保员工理解战略。

这些领先者在收入增长和盈利能力方面都交出了领先于业界同行的财务成绩单——在实现收入增长方面,前者比例为71%,后者为58%;在实现盈利方面,前者比例为74%,后者为51%。表示通过创新建立专业化服务能力的服务明星企业达到76%,而其他受访者的这一比例为46%。

服务明星企业在客户满意度方面也表现出色,他们的平均服务交付成本要比同行低40% (见图4)。此外,与同行相比,明星企业能够更有效地实现三个最重要的业务目标——在引入更高层次的机器人和自动化技术方面,明星企业的比例要比同行多出33%;在降低运营成本方面,比同行多出1.5倍;在推出新服务方面,也同样多出1.5倍。

我们的调研表明,服务明星企业通过采取六项措施,推动服务转型:

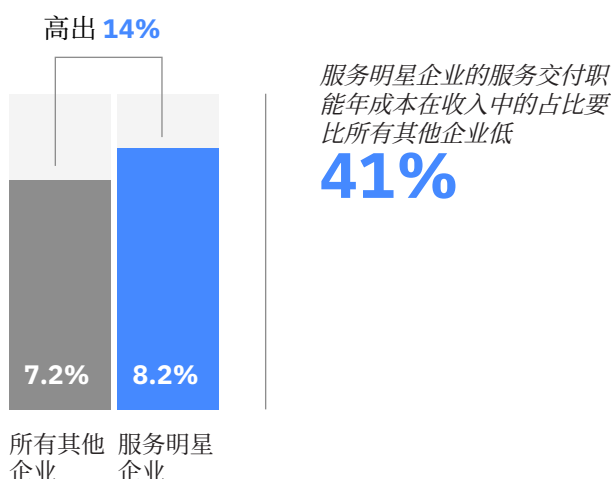
1. 制定服务战略,建立治理框架,统一全员思想
2. 促进客户互动
3. 展开生态系统协作
4. 充分发挥技术与工具的作用
5. 根据数据和洞察采取行动

—

图4
卓越服务

服务明星企业的客户满意度更高,服务交付成本更低。

服务体验的净推荐值



制定服务战略,建立治理框架,统一全员思想

服务明星企业将服务列为企业的优先任务。将近2/3的服务明星企业积极开发全新的服务和业务模式,为企业建立差异化优势,而这样做的其他企业的比例为42%。3/4的领先企业投入可观的财务资源来执行服务战略,其他企业中只有不到一

预览已结束,完整报告链接和二维码如下:

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38361

