

甲方乙方 中国企业服务研究报告

2020年



01



本质是社会分工及复用

- 企业服务的本质是社会的分工，而社会分工的本质是智力资产（知识、经验、工作流等）的复用。这种本质决定了企业服务是不可逆的，种种顾虑（如对安全的担心）只能推迟不会阻挡企业服务的大势。

02



智力沉降和乙方“叛变”

- 在服务型企业中，智力资产迅速沉降，凡高频需求，企业总能通过系统、培训等手段，使得专家才拥有的能力迅速为初级员工所获得。也有乙方（指服务提供商），直接把外包型服务进一步沉降为标准产品，外包变为租用。

03



落地需甲乙双方配合

- 企业服务的落地需要乙方有客户成功的意识和方法论，要重视交付和培训等细碎工作。同样也需要甲方在文化、机制上进行配套——往往是一把手主导的，具备全员意识和技能准备的配套。

04



场景至关重要

- 在企业服务落地中，场景是跨越早期采用者和早期大众鸿沟的桥梁。这就要求，乙方必须深入了解甲方的使用者习惯、使用环境等，因此行业人才和IT技术人才、互联网人才的结合将发挥重要作用。

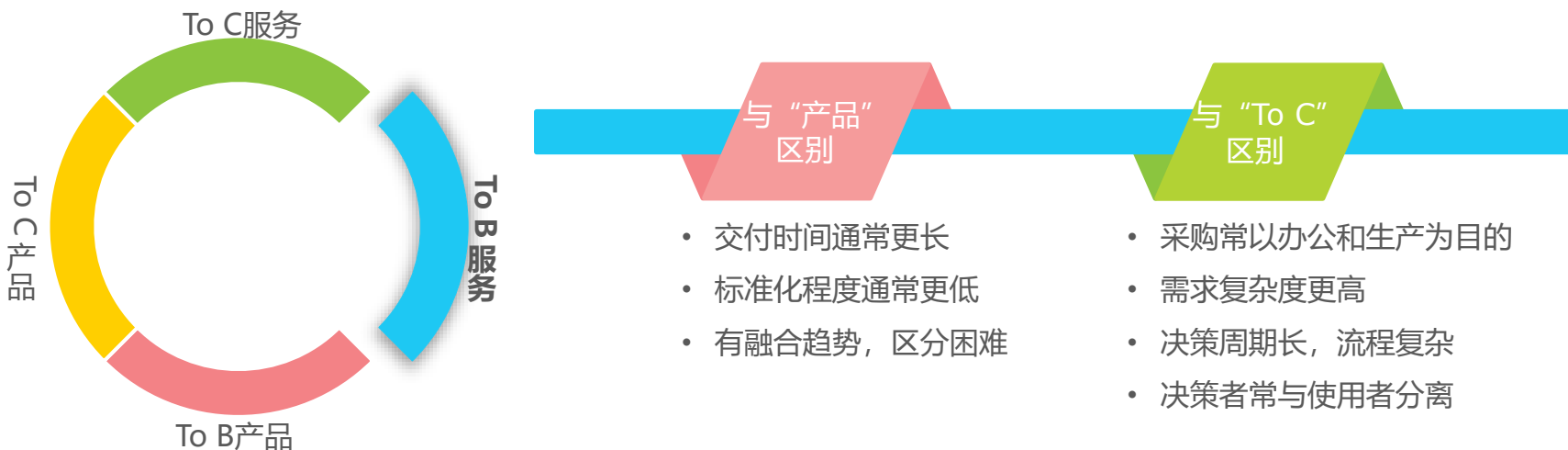
定义及研究范围

“To B” 和 “段时间” 为基本要素

企业服务，即对企业提供的服务。区别于为个人提供的服务，如餐饮服务；也区别企业之间的实物交易，如生产资料买卖。计费方式包括按时或按次，交付方式包括线下和线上，具体形式包括外包、租用和平台。

标准化程度，常作为产品和服务的区分，但这种划分仍不够清晰，例如标准化程度较高的IaaS甚至电力，究竟是属于产品还是服务。艾瑞认为，可通过“点时间”能不能完成交易作为区分，在点时间上能做到钱货两清的，为产品；需要“段时间”才能完成交付的，为服务。本报告的研究范围不包括标准化的软件产品，但包括软件的定制部分及后期交付服务。

企业服务的供需双方，仍然是“人”在参与，因此，企业服务和个人服务并非完全割裂，业界有着To B和To C融合发展的观点；但采购的最终目的、需求的具体内容、决策的时间和流程，两者有诸多不同，企业服务有其鲜明特点。



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

研究思路及关注重点

演进路线、数字化转型及服务落地



A 演进路线

企业服务，人们常将其等同于云服务，甚至SaaS。然而，外包服务不仅当前拥有更大的市场体量，而且，在相当长的时间内会以主流形式存在。甚至，在外包向租用（云服务）的演进过程中，会产生新外包。本报告试着从更宏观的视角理清不同类型服务的演进关系。

B

数字化转型

数字化转型意义重大，影响深远，是当前及未来一段时间内企业服务的重点及热点，本报告对其亦有重点关注。

数字辅助

数字驱动

C

服务落地

本报告重点关注甲乙双方关系，及双方如何保障服务落地。这是企业服务持久良性发展的根本动力。因此，报告命名为“甲方乙方”。

外包

服务落地

外包

背景及动因	1
分类及演进	2
场景及市场	3
典型案例	4
挑战及应对	5
趋势及展望	6

企业服务特点

无形性、复杂性和稳定性为主要特点

服务，不同于一次性交付的产品，它是通过外包、租用、平台等方式，在较长的时间内逐步地实现价值的转移，这种特点往往导致甲方在选型时无法在短时间内就完成测试，长期稳定、值得信赖的乙方更加重要。

租用型企业服务，输出的其实是一整套方法论，它往往需要甲方在组织、文化和管理等方面做配套。相应地，甲方在选型时，也很少一个人就能拍板决定。所以，不管是采购，还是交付，其复杂程度都远高于个人服务。

正因为企业服务的复杂性特点，加上员工习惯的形成、企业数据的沉淀，导致甲方一旦采购了某服务，并不会轻易做迁移，一般会稳定续费，因此凡做刚需的企业服务，并不会像To C服务一样大起大落，而是稳定增长，这也正是很多投资者选择此赛道的原因。

企业服务的特点



优缺点（甲方视角）

优点为更省、更快、高杠杆，缺点为受制于人

从甲方来看，采购企业服务优点是：快速响应变化、加速资金周转、实现风险转移、专注核心业务。相比优点，缺点的重要程度相对较低，主要包括：数据及业务安全隐患、敏感度降低、自由度不足、服务商锁定（垄断风险）。

和自建相比企业对甲方的优缺点

优点	缺点
<p>①快速响应变化：在传统生产管理中，常制定周密计划。但随着市场和技术的快速变化（且变化越来越快），计划制定的难度上升，计划准确性下降，资源或闲置，或不足。类似于控制论的管理理念，即“快速响应而非精准预测”越来越流行，企业服务为这种理念提供落地支撑，大胆试错、小步快跑成为可能。</p> <p>②加速资金周转：完全自建，即使可以制定完全精准的生产计划，前期仍然要投入大量资金。采购企业服务，从财务视角，降低了固定资产占比，实现了企业轻资产化，加速了资金周转。更通俗地说：企业发展中采用了更高的（且低风险的）杠杆。</p> <p>③实现风险转移：完全自建，企业存在技术选型错误的风险。采购企业服务（尤其是较成熟的），实际上是将这种风险进行了转移。</p> <p>④专注核心业务：抛开资金等要素，仅从精力视角，采购企业服务可以让企业更加专注于自己的核心业务。</p>	<p>①数据及业务安全隐患：采购企业服务时，企业数据存在丢失、泄露等各种风险。目前，从技术角度，防丢失的措施较多。但防泄露方面，同态加密应用并不成熟，仍主要依靠法律和服务商的信用本身。</p> <p>②敏感度降低：任何业务，当采购企业服务而非完全自建时，对于其中细节的熟悉度和敏感度都会相应降低。因此，企业的当前核心业务和战略核心业务（即就是用它来试错、练手、找感觉的业务）可自主建设。</p> <p>③自由度不足：采购企业服务尤其是租用型企业服务时，常会自由度不足。而采购方创新性越强，这种掣肘越明显。</p> <p>④服务商锁定：当某种服务只剩少数几家服务商，或者企业数据、业务迁移非常困难时，企业要承担服务商提价或服务质量变差的风险。所以，企业在选购时要考虑可持续性。</p>

注释：此处优缺点主要依据“租用型”企业服务，“外包型”企业服务并不能满足以上所有点。
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

