

EMBA案例：IBM中国PC服务体系 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/177/2021_2022_EMBA_E6_A

1_88_E4_BE_8B_c71_177891.htm 一、IBM PC 在中国面临的状态 80年代以前，由于计算机产业的开放性较小，作为世界上最大信息产业公司的IBM，一直以卓越的技术水平和开发能力在该产业范围内保持领先地位。自80年代以后，特别是进入90年代以来，由于PC机的发展，Wintel联盟已经在信息产业中对IBM构成了前所未有的竞争压力。以中国市场为例，PC市场上有多家颇具实力的国内外厂商：HP、COMPAQ、ACER、DELL、联想、方正……。在中国PC市场上，各家的综合竞争力主要表现在质量（产品质量和服务质量）、品牌和价格等方面。在品牌一定、保证产品质量的前提下，靠不断降低价格来夺取市场份额的办法并非长久之计（而且IBM PC的价格与国内厂商相比并不具有优势）。因此，PC市场上的竞争最终将归结为服务质量的竞争。然而，IBM要建立起自己的PC服务体系，却面临着许多障碍。（一）服务业务合法性的问题 作为对本国产业的保护政策，中国对外国独资企业在中国的服务业务有着严格的限制。因此，IBM公司不能直接在中国开展PC服务业务（除对IBM产品的保修服务以外）。（二）服务成本的问题来源：www.examda.com 由于IBM公司的人员成本较高，一般比国内同类成本高数倍，使IBM与国内企业在服务上的成本差异比产品本身的成本差异还要大许多，这样即使国家开放服务业市场，如果IBM采用常规作法，即由IBM工程师向用户直接提供服务也是不具有优势的。另外，IBM产品在国内的使用量迅速上升，用户

的地域分布已从中心城市发展到了一般县市甚至各个乡镇村庄。由此引起的服务需求猛增，加大了服务的难度。虽然IBM已经在中国国内十个中心城市开设了分公司或办事处（北京、上海、广州、沈阳、西安、成都、武汉、南京、深圳、福州），有近2000名员工，但仍然难以满足地域分布迅速扩大，数量急剧增多的IBM产品用户的服务需求。要想独立满足全部服务需求，只有两个办法：来源

：www.examda.com I．在全国各地开设更多的IBM办事处。而要达到对IBM目前用户的有效覆盖至少要设立近百个办事处，由此带来的对大量合格工程师和管理人员的需求以及大量管理费用的负担都是缺乏经济性和实用性的。II．由中心城市的工程师频繁出差。这虽然能够扩大用户覆盖面，但是同时要支付高昂的差旅费用，也会降低工作效率（大量时间在差旅途中）。（三）备件供应的问题 由于国家不允许外国独资企业从事进出口业务，所以IBM公司向中国提供其在国外开发研制生产的设备和产品就只能采用所谓“海外产品销售”的业务模式（Offshore Product Sales）。所谓“海外”指IBM公司在中国没有进口许可证，其产品不能由IBM运入中国销售，而只能在中国大陆以外的地方交货，如香港、美国等。然后由拥有进口许可证的中国公司作为贸易中介，把产品运往国内，再交给最终用户。因此在每一次交易中中介的参与无疑增加了交易成本和交易时间。如果由IBM来提供备件，要保证IBM产品整个覆盖面内所有备件供给的时效性，必须保障备件运输、存储、管理的有序性和连贯性，而在如此大范围内，仅仅批量备件的运输成本一项也足以令人望而却步。如果由用户自备服务所需的备件，也存在诸多不便：

1.占用较多的资金建立自己的备件库存；2.库存不全，可能出现发生故障的部件无备件的情况；3.维护成本较高。100Test
下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com