

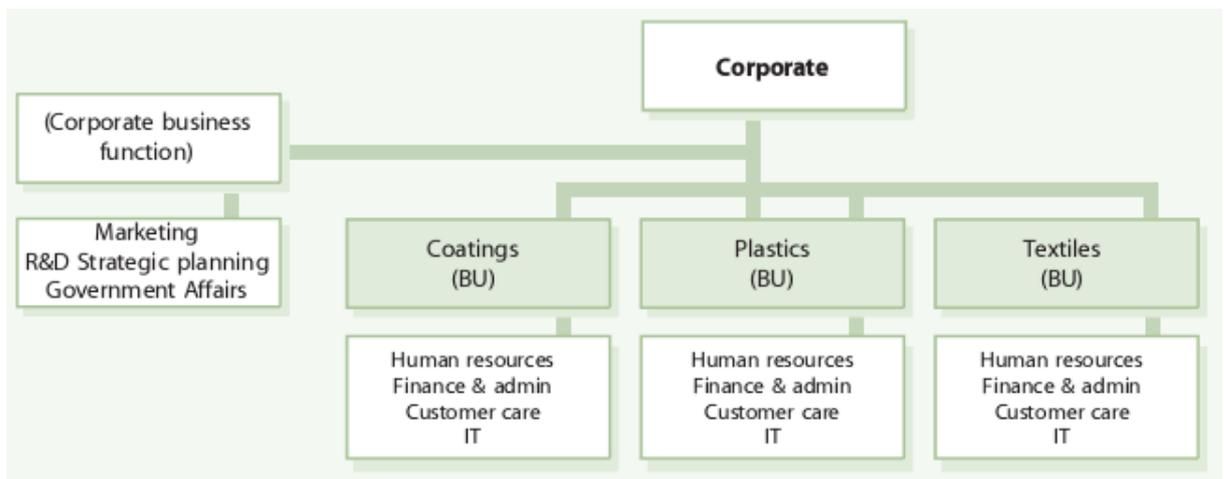
IT 服务提供商的发展历史

IT 服务提供商——简称 ITSP。总体来看经历了三个发展阶段。三个阶段具有不同的特征与工作方式。

内部服务提供商

这类服务提供商通常以一种业务功能的形式嵌入在某一个业务部门中，是向组织中的某个业务单元提供服务的提供商。这类服务提供商本身的自由度与地位较低，受到所在业务部门的严格限制；与业主客户的利益有着紧密的耦合性。他们在财务上依附于所服务的业务单元。很多这样的内部服务提供商没有服务级别协议（SLA），没有服务目录，不需要服务计费，他们的压力较小。更多情况下，做好做坏都无所谓，所以从财务上我们把他看成是核算中心。

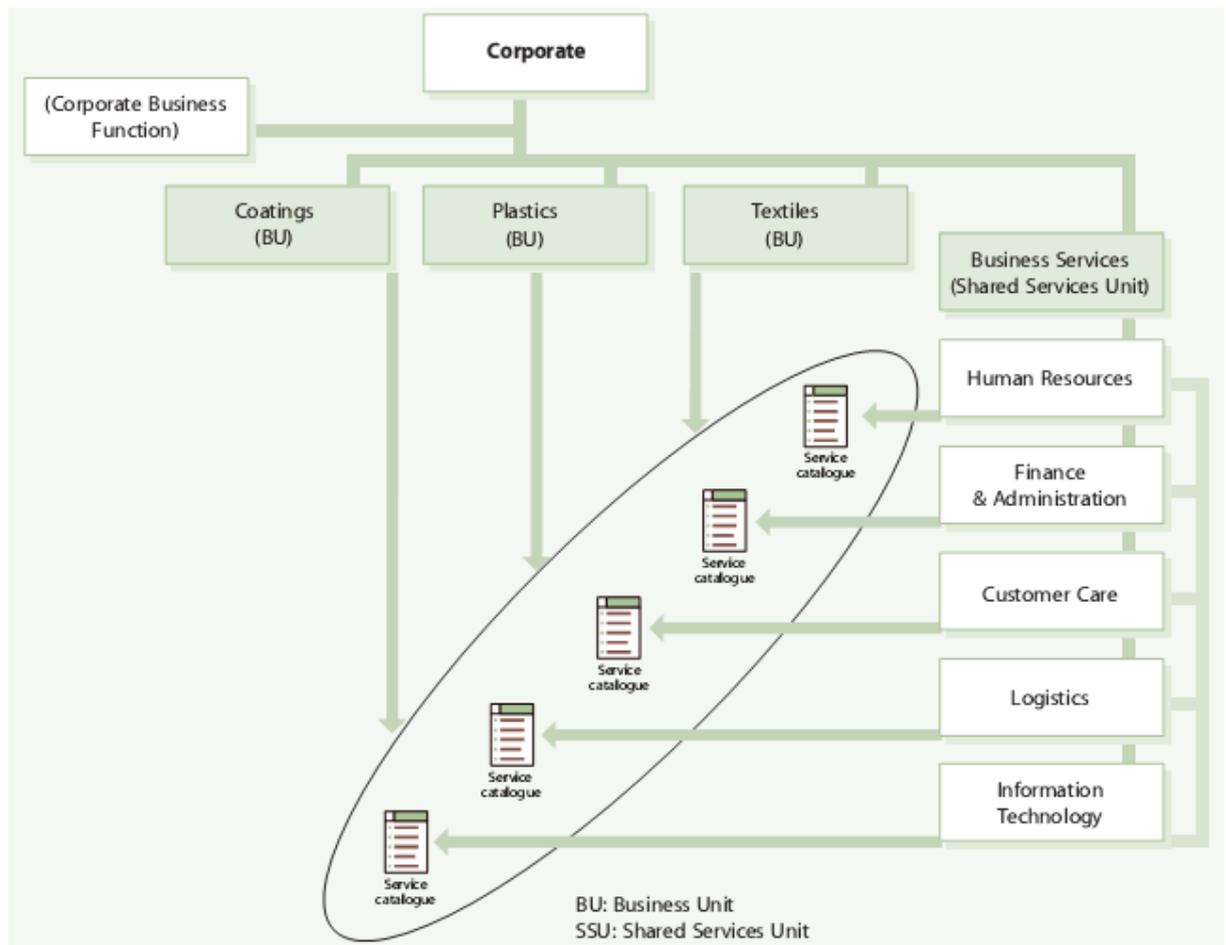
第一类服务提供商的主要目标是实现卓越的业务功能和成本效益。对于客户的服务需求，他们所提供的服务相对狭窄，但却高度定制，并且资源的独占使其服务水平相对较高，管理也相对简单与直接。由于依存于某个业务部门，其本身的权限、决定与未来的发展将受到业务部门本身在战略和经营模式方面的限制。



这样的结构来看，每一个业务单元都配备一类服务提供商从组织的整体来看使得资源有着重复和浪费。不论是怎样的业务单元都需要类似的 IT 服务支持，如财务管理、人力资源管理，客户管理。如果把每个业务单元的服务提供商整合在一起，形成一个独立的自治的共享的服务提供单元，这样服务提供商也就形成共享服务单元。

共享服务单元

第二类服务提供商具有高度的自主权，在制定战略与目标时摆脱了业务单元级别政策的限制。他们可以提供跨业务单元的服务，同时规范化了这些服务产品，并且使用了基于市场定价的方式来影响着客户的需求模式。



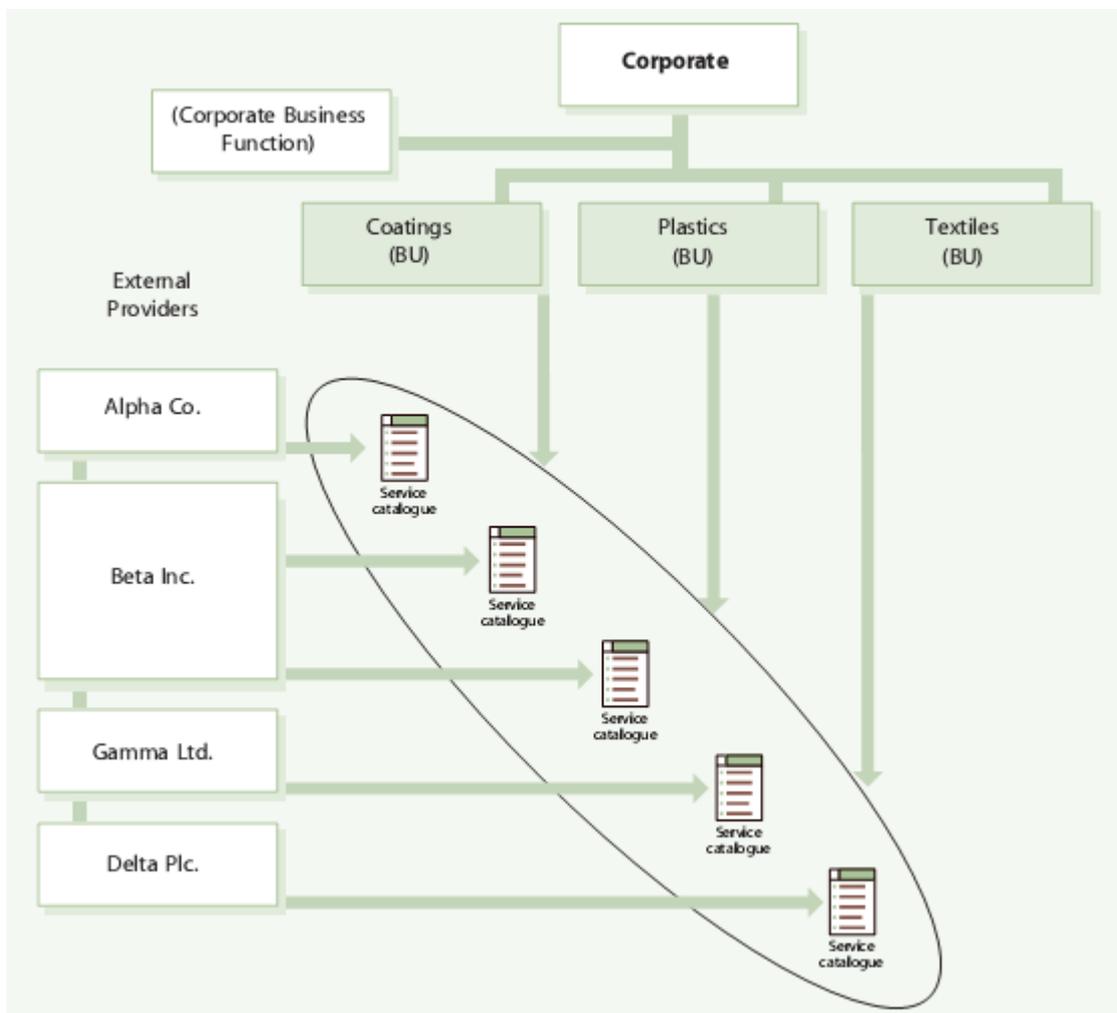
从结构上来看，这一类服务提供商以业务单元形式独立得运作，并统一管理，这样的话资源就会有效调配和协调，会有一些服务级别协议与服务目录的雏形，业务部门也会对其有一定的要求。这也是当前很多企业对于 IT 部门所采用的方式，由于在财务上相对独立，其中一部分这样的 IT 服务提供商在其所在的组织中会实行计费，通常是以 IT 服务的成本价来计费。我们把他作为成本中心，业务单元对这样的服务提供商会提出相对较高的要求。如果不降低成本和提升服务质量这两方面努力，那么就会面临更多的外部服务提供商的挑战。

随着服务质量的不断提升和规模的扩大，服务产品越来越趋向成熟，一些不满足现状的 IT 组织希望扩大自身的业务客户对象，不仅局限在所在的组织中，更希望在更广泛大的行业领域中寻求更

多的服务客户，他们优先会考虑把服务质量好的成本低的服务产品推向外部或其他行业中的客户，这样共享服务提供商就积极参了市场竞争，他们也就成为了第三类的外部服务提供商。

外部服务提供商

这类服务提供商可以提供具有竞争力的价格并通过合并客户需求来降低单位成本。对于一些企业来说，他们的业务战略无法通过在内部设置前两种类型的提供商来提供，因为可能超出了他们的知识、经验、能力、资源等范围，如果强行设置，可能成本会非常高，而且服务质量还不能保证。对于这样的客户，外部服务提供商所积累经验的广度和深度直接提升了他们的服务资产能力，从外部服务提供商处购买服务是最佳的选择。



以上的第一类与第二类提供商，对于他们的客户来说，都是在同一个组织内部的，从整体来看风险还在组织内部，如果将服务外包给第三类提供商可以将风险转移到外部或是一个更大的价值网络中。所以相比前两类服务提供商，外部的服务提供商能承担更高的风险水平。并且对于客户来说

Copyright © 2013 思科源 IT 管理研究中心

自己不需要承担额外的风险与成本，从而把更多的资产与精力投入到业务方面的发展上去。这是一个两者互利的最佳结果。

另一方面企业的经营策略也往往需要裁减资产、降低成本，转嫁风险。在竞争激烈的商业环境中，企业往往要求有灵活和精简结构。在这种情况下，最好的做法就是购买服务，而不是拥有这些资产自己来执行某些业务功能和流程。第三类的外部服务提供商由于形成了规模经济，所以他们所提供的服务的成本会非常的低。外部服务提供商把所提供的服务看成是产品通过定价模型提供给客户，从而获取利润，从财务的角度看，外部服务提供商是利润中心。

未来越来越多的业界领先的共享服务的单元将成功摆脱他们的母体组织而作为独立的企业参与外部市场竞争，这也是服务提供商发展的一种必然趋势。第三类服务提供商将会关注的一个方面就是服务产品的营销，通过有效的服务目录管理让客户了解所能提供的服务产品能提供怎样的功能，通过服务级别管理和供应商管理来保障服务的质量，通过需求管理来发现客户潜在的需求与合适的服务级别，通过服务组合管理与财务管理把资源投资到开发最重要的服务资产上并控制服务成本。这些方面可能在以往被忽略。从 ITILv3 的生命周期的服务战略与服务设计部分中我们能看出未来给这类企业未来的发展指明了方向。