

HZ BOOKS
华章教育

Mc
Graw
Hill Education

营销教材译丛

服务营销

(原书第4版)

Services Marketing
Integrating Customer Focus Across the Firm
(4th Edition)

瓦拉瑞尔 A. 泽丝曼尔 (Valarie A. Zeithaml)

北卡罗来纳大学

(美)

玛丽·乔·比特纳 (Mary Jo Bitner)

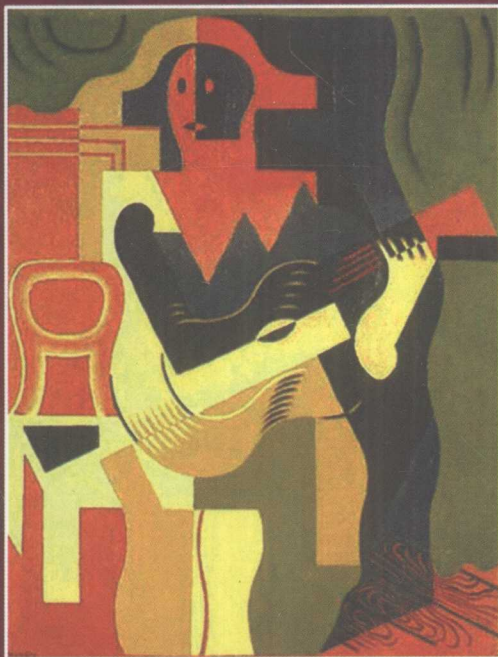
亚利桑那州立大学

著

德韦恩 D. 格兰姆勒 (Dwayne D. Gremler)

美国市场协会

张金成 白长虹 等译



机械工业出版社
China Machine Press

营销教材译丛

服务营销

(原书第4版)

Services Marketing
Integrating Customer Focus Across the Firm
(4th Edition)

瓦拉瑞尔 A. 泽丝曼尔 (Valarie A. Zeithaml)

北卡罗来纳大学

(美) 玛丽·乔·比特纳 (Mary Jo Bitner)

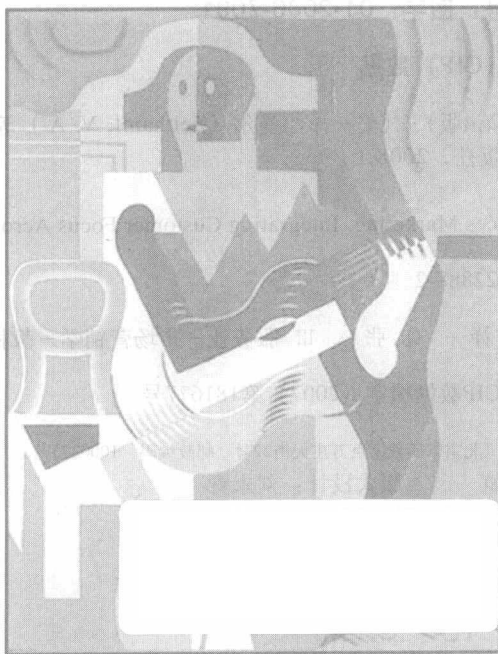
亚利桑那州立大学

德韦恩 D. 格兰姆勒 (Dwayne D. Gremler)

美国市场协会

张金成 白长虹 等译

著



机械工业出版社
China Machine Press

F719/273=3

本书作者致力于服务营销的教学与研究,并针对服务业全球化市场的剧变和服务市场日益增长的竞争,对自己的研究成果进行了完善和更新,在重申过去的思想和框架、增添全新概念、加入敏锐新见解和更鲜活实例的基础上,于2006年又推出了这本教材的第4版。新版继续以服务质量作为服务营销的核心主题,并仍以包括作者泽丝曼尔在内的ZPB研究团队开发的质量五差距模型为框架谋篇布局,将服务营销系统和过程中的顾客角色、期望、行为、感知与企业的战略、运营、人力资源等管理要素以严密的逻辑和清晰的分析浑然融为一体。

Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 4th edition.

ISBN 0-07-296194-5

Copyright © 2006 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2006-7001

图书在版编目(CIP)数据

服务营销(原书第4版)/(美)泽丝曼尔(Zeithaml, V. A.)等著;张金成等译.
—北京:机械工业出版社,2008.1

(营销教材译丛)

书名原文:Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm

ISBN 978-7-111-22888-2

I. 服… II. ① 泽… ② 张… III. 服务业—市场营销学—教材 IV. F719

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第181677号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:程天祥 版式设计:刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2008年1月第1版第1次印刷

184mm×260mm·31.75印张

标准书号:ISBN 978-7-111-22888-2

定价:65.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

译者序

机械工业出版社华章分社分别于2001年9月和2004年3月出版了我们翻译的经典教材《服务营销》(原书第2版和第3版)。该译著不仅被许多高等院校作为本科生和研究生的教材或重要的教学参考书,也成为大量从事服务管理工作的企业管理人员和服务管理研究人员的重要参考书,同时还受到许多管理咨询公司的关注。身为服务营销研究领域的开拓者,本书作者瓦拉瑞尔 A. 泽丝曼尔和玛丽·乔·比特纳教授一直孜孜不倦地致力于服务营销的教学与研究,并针对服务业全球化市场不断发生的巨大变化和服务市场日益增长的竞争本质,不断地对自己的研究成果进行完善和更新,在重申过去的思想和框架、增添全新概念、加入敏锐新见解和更鲜活实例的基础上,她们于2006年又推出了这本教材的第4版。新版的作者增加了服务营销实战经验丰富的美国市场协会服务特别兴趣小组的主席德韦恩 D. 格兰姆勒。我们再次把它及时翻译成中文奉献给读者。

新版仍以服务质量作为服务营销的核心主题,并仍以包括作者泽丝曼尔在内的世界知名的ZPB研究团队早年所开发的质量五差距模型为框架谋篇布局,将服务营销系统和过程中的顾客角色、期望、行为、感知与企业的战略、运营、人力资源等管理要素以严密的逻辑和清晰的分析浑然融为一体。新版巧妙恰当地把以下几个方面的新概念、新思维、新见解和新案例增添到全书的各个章节:

- (1) 最具实践意义的“战略洞察”。
- (2) 关于产品与服务性质特征差异的新观点和新趋势。
- (3) 顾客关系、消费者行为、服务文化等方面的最新研究成果。
- (4) 来自于租车、银行、饮食、医院等行业的服务营销新案例。

因此,请读过该书前几版的读者不要试图从新增篇章来了解新老版本的不同,而应从全书各章节行文中所增加和修改的大量内容来把握新版的新特点,领悟新版的新思想和新见解。

目前,世界经济逐渐呈现出以服务 and 体验为塔尖的新经济金字塔。随着科学技术的快速发展以及经济全球化进程的加快,服务业特别是现代服务业已成为一个国家和地区经济增长中最具创新性和最有活力的战略性产业及经济发展的主导部门。因此,现代服务管理

作者简介

瓦拉瑞尔 A. 泽丝曼尔

瓦拉瑞尔 A. 泽丝曼尔是北卡罗来纳大学Kenan-Flagler商学院教授和市场营销学系主任。1980年她于马里兰大学Robert H. Smith商学院获得工商管理硕士及博士学位，从此她的职业生涯致力于服务质量和运营管理领域的研究和教学。她是《传递优质服务：平衡顾客感知与期望》(Free Press, 1990)的作者之一，该书的第13版正在出版；还与Roland Rust和Katherine Lemon合著了《驾驭顾客资产：顾客终身价值如何重塑企业战略》(Free Press, 2000)。2002年，《驾驭顾客资产》一书赢得了第一届Berry-美国营销协会图书奖，该书被评为过去三年最佳营销类书籍。

2004年，泽丝曼尔教授获得了由营销管理协会授予的营销创新贡献奖以及由营销科学学会授予的杰出营销教育奖。2001年，她获得了美国市场协会授予的服务学科教育贡献奖。

泽丝曼尔教授荣获五项教育奖，包括北卡罗来纳大学的Gerald Barrett Faculty奖、杜克大学的Fuqua杰出MBA教育奖。她还荣获多项研究奖，包括《消费者研究杂志》的Robert Ferber消费者研究奖、《市场营销杂志》的Harold H. Maynard奖、《营销杂志》的MSI Paul Root奖、《营销科学学会杂志》的Jagdish Sheth奖以及《市场营销研究杂志》的O'Dell奖。她曾为50多家服务和产品公司做过咨询工作。

2000~2003年泽丝曼尔教授担任美国营销协会理事，现在她担任营销科学协会的学术理事。

玛丽·乔·比特纳

玛丽·乔·比特纳是亚利桑那州立大学W. P. Carey商学院营销系服务领导力中心的PETsMART主席，还是亚利桑那州立大学服务领导力中心的学术主任。比特纳博士是亚利桑那州立大学MBA服务领导力中心的创立成员之一，是该中心服务营销与管理研究带头人。在20世纪90年代中期，她领导了W. P. Carey商学院MBA服务营销与管理课程的特色化发展。该课程的毕业生现已在美国各大公司就职，以关注顾客战略、引领服务业的发展而闻名。比特纳博士已发表50多篇文章，并因她在重要杂志上的研究成果而获多项奖励，这些杂志包括

《市场营销》、《营销科学学会》、《商业研究》、《零售》、《服务业管理国际期刊》和《管理执行学会》。她是专门论述服务市场营销研究的两期《零售》杂志的专题编辑。比特纳博士参加过众多商业及跨行业组织的研讨班和专题讨论会，并为多个企业提供咨询，包括Yellow运输系统、福特公司、Caremark、IBM全球服务公司、RR Donnelley等。比特纳博士获得了美国市场协会服务特别兴趣小组授予的服务学科教育贡献奖。

德韦恩 D. 格兰姆勒

德韦恩 D. 格兰姆勒是Bowling Green州立大学营销系副教授。他在亚利桑那州立大学W. P. Carey商学院获得了MBA和博士学位。在学术生涯里，格兰姆勒博士是服务营销研究和教育问题的热情倡导者。他是美国市场协会服务特别兴趣小组的主席，在澳大利亚、荷兰、法国、美国协助组织了多次服务营销会议。格兰姆勒博士的研究方向包括服务企业的顾客忠诚、服务传递过程中顾客与员工的交互、服务保证、口碑沟通等。他曾在《服务研究》杂志、《服务业管理国际期刊》、《营销科学学会》杂志、《营销教育》杂志发表过文章。他同样也在Bowling Green州立大学获得过多项奖励，包括企业管理学院杰出学者奖、Robert A. Patton学者贡献奖。在爱达荷大学担任教授期间，格兰姆勒博士获得了第一州际银行优秀学生教学奖，该奖项由管理与经济学院的学生评出。

前 言

本书为那些已认识到服务在经济中扮演的重要作用及其未来的学生和商业人士而撰写。目前，服务已经成为世界发达国家经济的主导，实际上所有企业都已把服务视为当前与未来维护顾客的关键所在，甚至过去一贯依靠其有形产品生存的制造业也已认识到服务为它们提供了为数极少的、持久的竞争优势之一。

我们写作这本书，正是因为认识到了服务不断增强的重要作用以及服务经理所面临的特殊挑战。

为什么称本书为服务营销教科书

自从涉足市场营销学术领域以来，我们就一直致力于服务营销课题的研究及教学。我们深信服务营销在很多方面都与商品营销不同，它需要不同的战略和策略，这是传统市场营销教科书中没有提到的。无论是在内容还是结构上，本书都独具特色。我们在写作本书的过程中，学到很多新知识，希望广大读者也能够从中获益。

内容概览

本书基于对服务所展示出来的、必须被明确和强调的特殊挑战的认识而著成。在服务营销中经常遇到的问题——不可储存、需求与供应难以同步以及在控制人员接触中绩效质量的挑战，需要由经理人员清楚地说明并予以解决。包括信息和方法在内，许多战略对于市场营销来说是新鲜事物。我们写作本书就是为了帮助学生和经理人员理解并重视服务营销的这些特殊问题。

本书内容的核心是通过服务质量（和服务）发展强有力的顾客关系。书中所涉猎的主题同样适用于核心产品是服务的组织（如银行、运输公司、旅馆、医院、教育机构、专业服务和电信），以及依赖于卓越的服务来取得竞争优势的组织（如高科技制造商、汽车以及工业品等）。

我们很少重复市场营销原理或市场营销战略教科书中的材料，但在必要的时候，我们

做了一些调整，例如分销、定价和促销等方面的基本内容，以符合服务在无形性、异质性、生产与消费的同步性及易逝性等方面的差别。

本书的内容着眼于为各行业提供运用服务战略、获得竞争优势所需的知识。书中包括了顾客导向管理的框架和如何通过服务增加顾客满意和保留的战略。除基本的营销课题（如定价）之外，本书向学生们介绍了许多全新的课题，包括服务质量的管理和评价、服务补救、顾客评估与绩效评估之间的关系、服务蓝图、顾客作为合作生产者，以及通过营销与诸如运营和人力资源进行整合处理的跨职能问题。随着企业围绕流程而不是任务构造组织、进行一对一营销、大规模定制其产品，努力与顾客建立密切关系，这些课题中的每一项都将是企业未来的关键内容。

与众不同的内容特色

本书与众不同的特色以及本版的最新特色包括：

1. 比现有的营销及服务营销教科书更强调服务质量。
2. 更加注重顾客的期望和感知，以及它们对营销人员的寓意。
3. 一些章节增加了“战略洞察”栏目——关注服务业中正在出现或消失的战略活动。
4. 增加了B2B应用的内容。
5. 增加了技术和互联网方面的内容。
6. 关于服务补救的一章包括了解这一主题的一个概念框架。
7. 有一章专门讨论服务质量对财务及经济的影响。
8. 顾客定义的服务标准列为一章。
9. 通过营销与其他活动（如运营及人力资源）的整合，跨职能解决问题。
10. 基于顾客定价及价值定价的战略。
11. 用一章专门讨论整合服务营销传播。
12. 阐述了处理服务而非有形商品时，基本营销技术需要增加的一系列工具。
13. 向传统的营销组合引入三个服务P，更加关注顾客关系和关系营销战略。
14. 用一整章阐述了人力资源面临的挑战以及提供以顾客为中心的服务所需的人力资源战略。
15. 阐述了新服务的开发流程，详细全面地介绍了完整的服务蓝图——一种描述、设计和定位服务的工具。
16. 阐述了顾客在服务生产中的角色以及在服务创造中使顾客成为积极伙伴的战略。
17. 将有形展示，特别是有形环境或“服务场景”的作用列为一章。
18. 增加了“全球特写”，扩充了全球服务营销的例子。
19. 每一章中均附有练习。
20. 全书贯穿更新或最新的案例。

概念及研究基础

在写作本书时，我们综合了众多天才学者和实践者的研究成果和概念材料，也借助了不同学科如营销、人力资源、运营和管理的研究人员及商业人士的先驱工作。由于服务营销领域以国际化为根本，我们也从全球各地收集了原始资料。本书在第4版中通过在每章整合新的研究成果而延续了这个强大的概念基础。在结构上，本书更侧重于管理，每一章节都为说明该章内容而设计了企业实例和战略。

各章节的概念框架

我们在大多数章节里建立了统一的框架。例如，为理解服务补救战略、服务定价、整合营销传播、顾客关系、顾客角色和内部营销而创建了新的框架。

独特的结构

本书的结构与营销入门教科书的标准4P（营销组合）结构完全不同。全书围绕服务质量差距模型组织而成，这在第2章有详细介绍。从第3章开始，本书就围绕服务质量的差距模型来组织章节内容。例如，第3、4、5章都涉及顾客差距——分别为顾客行为、期望和感知，以形成服务营销战略的焦点。在各部分开始，根据一个个差距建立起差距模型，形成了其余各章相应的管理内容。书中各部分都包括理解并缩小这些关键差距的战略的内容。

完全一体化的教材

在20世纪80年代及90年代初，服务营销尚属一个新领域，没有足够材料来出版一本系统的教科书。因此，被用做教材的书籍中包含了一些必须由教师向学生们讲解的案例和阅读材料。这些早期的服务营销教材不属于标准教材，其主要功能是对材料进行综合和概念化，而融合这些内容又增加了教授们的负担。我们力图创建一本内容一体化的教科书，以便减轻教授和学生们进行综合和汇编的沉重负担。

适用于哪些课程和学生

在多年的服务营销教学实践中，我们发现，许多领域的学生都需要学习服务营销。有志从事服务业以及具有较高服务成分的产品制造业（如工业产品、高科技产品和耐用品）的学生们需要理解服务营销；想要成为咨询顾问和企业家的学生需要学习营销的战略观点，这不仅涉及有形商品，也涉及围绕这些商品的众多服务；实际上，所有的学生，甚至那些将为包装商品企业工作的学生，都将面对要求雇员了解服务营销和管理基础的雇主。

服务营销课程通常是营销选修课，但我们班级中有大量学生来自金融服务业，他们要求扩大知识面，增加金融服务的职业发展机会。人力资源、会计和生产运营专业的商学学

生也加入进来,还有来自各个不同领域,如医疗管理、娱乐场所及公园、公共及非营利机构、法律及图书科学的非营销类学生。

学习服务营销课程及本教材的学生只需具备基本的营销知识。教材的主要目标读者是本科生(三、四年级选修课)、研究生(硕士和博士课程)和高级主管层次的学员的服务市场营销课,其次是本科及研究生的服务管理课程、研究生的营销管理课程。在这些课程中,教授希望提供比标准营销管理教材更深入的服务营销教材。而精减某些章节后,本书又可供本科生及研究生的基础营销课程使用,以加强其对服务的理解。

包括的章节及其内容

教材一共包括18章,分为7个部分。第一部分包括第1章导论和第2章差距模型整体分析。第二部分着重讨论顾客问题。第三部分的主要内容是倾听顾客需求,包括关于服务营销研究、建立顾客关系和服务补救的内容。第四部分涉及服务战略与设计标准的结合,包括服务开发与设计、顾客定义的服务标准、有形展示与服务场景等内容。第五部分阐述服务的提供与服务绩效,包括在服务提供中员工与顾客的角色、通过中间商及电子渠道提供服务以及需求与能力管理等内容。第六部分重点讨论服务承诺的管理,包括整合服务营销传播和服务定价的内容。最后,第七部分是关于服务质量的财务和经济影响的分析。

瓦拉瑞尔 A. 泽丝曼尔

玛丽·乔·比特纳

德韦恩 D. 格兰姆勒

目 录

译者序
作者简介
前言

讨论题 37
练习题 37
注释 38

第一部分 服务营销的基础

第二部分 以顾客为中心

第1章 服务学导论.....2	
1.1 什么是服务?3	
1.2 为什么要研究服务营销7	
1.3 服务和技术11	
1.4 商品营销与服务营销的区别16	
1.5 服务营销组合19	
1.6 始终关注顾客23	
小结23	
讨论题23	
练习题24	
注释24	

第3章 服务中的消费者行为40	
3.1 搜寻、体验与信任特性41	
3.2 消费者选择42	
3.3 顾客体验47	
3.4 购后评价52	
3.5 理解顾客之间的差异53	
小结58	
讨论题59	
练习题59	
注释60	

第2章 本书的概念框架：服务 质量差距模型26	
2.1 顾客差距27	
2.2 供应商差距27	
2.3 综合所有因素：弥合差距35	
小结37	

第4章 顾客对服务的期望63	
4.1 服务期望的含义和类型64	
4.2 影响顾客服务期望的因素69	
4.3 涉及顾客服务期望的当前问题75	
小结79	
讨论题79	
练习题80	
注释80	

第5章 顾客对服务的感知	82	第8章 服务补救	164
5.1 顾客感知	84	8.1 服务失误及补救的影响	165
5.2 消费者满意	86	8.2 顾客对服务失误的反应	169
5.3 服务质量	91	8.3 顾客的补救期望	171
5.4 服务接触：顾客感知的基础	96	8.4 更换还是接受服务补救	175
小结	104	8.5 服务补救策略	177
讨论题	105	8.6 服务承诺	184
练习题	105	小结	188
注释	106	讨论题	189
		练习题	189
		注释	190
第三部分 了解顾客需求			
第6章 通过调研倾听顾客需求	111	第四部分 战略联盟、服务设计与服务标准的统一	
6.1 应用市场调查了解顾客期望	112	第9章 服务开发与设计	196
6.2 有效的服务业市场调查计划要素	117	9.1 服务设计的挑战	198
6.3 分析和研究市场调查结果	127	9.2 新服务的开发	199
6.4 服务营销调研活动建模	130	9.3 新服务的种类	200
6.5 使用市场调查信息	132	9.4 新服务开发的步骤	201
6.6 向上沟通	132	9.5 制定服务蓝图	208
小结	134	9.6 质量功能展开	216
讨论题	135	9.7 高绩效服务改革	217
练习题	135	小结	219
注释	136	讨论题	220
第7章 建立顾客关系	137	练习题	220
7.1 关系营销	138	注释	220
7.2 顾客关系价值	145	第10章 顾客定义的服务标准	224
7.3 顾客获利能力细分	148	10.1 建立适当服务标准的必备因素	225
7.4 发展关系策略	151	10.2 顾客定义的服务标准的类型	228
7.5 关系挑战	155	10.3 顾客定义服务标准的开发	237
小结	159	小结	247
讨论题	159	讨论题	247
练习题	159		
注释	160		

练习题	248	13.3 自助服务技术	316
注释	248	13.4 增加顾客参与的战略	318
第11章 有形展示与服务场景	249	小结	326
11.1 有形展示	251	讨论题	327
11.2 服务场景的类型	254	练习题	327
11.3 服务场景的战略作用	256	注释	327
11.4 理解服务场景对行为影响的 理论框架	258	第14章 通过中间商和电子渠道 传递服务	330
11.5 有形展示策略的引导	266	14.1 服务分销	332
小结	268	14.2 直接的或公司自有的渠道	334
讨论题	268	14.3 特许经营	336
练习题	269	14.4 代理人和经纪人	339
注释	269	14.5 电子渠道	341
第五部分 传递与执行服务		14.6 涉及中间商的主要问题	344
第12章 服务传递中的员工 角色	275	14.7 通过中间商有效供给服务的 战略	345
12.1 服务文化	276	小结	347
12.2 服务员工的关键作用	279	讨论题	347
12.3 跨边界角色	282	练习题	348
12.4 通过人传递服务质量的战略	287	注释	348
12.5 顾客导向服务传递	299	第15章 管理需求与能力	349
小结	300	15.1 基本问题：缺乏库存能力	350
讨论题	301	15.2 能力限制	352
练习题	301	15.3 需求模式	354
注释	302	15.4 平衡能力与需求的战略	356
第13章 顾客在服务传递中的 角色	306	15.5 收益管理：平衡能力利用率、 价格、细分市场和财务回报	360
13.1 服务传递中顾客的重要性	308	15.6 排队等待战略：当需求与能力 无法一致时	363
13.2 顾客的角色	311	小结	369
		讨论题	369

练习题	370
注释	370

第六部分 管理服务承诺

第16章 整合服务营销传播	375
16.1 营销传播需要协调一致	376
16.2 服务传播挑战的主要原因	379
16.3 匹配服务承诺与服务传递的 四种战略	381
小结	394
讨论题	394
练习题	394
注释	395
第17章 服务的定价	396
17.1 对于顾客服务价格不同于商品 价格的三个主要方面	398
17.2 服务定价的方法	403
17.3 与四种价值定义相关的定价 策略	413
小结	420
讨论题	421
练习题	421
注释	421

第七部分 服务和底线

第18章 服务的财务及经济 意义	424
18.1 服务和盈利性：直接关系	426
18.2 服务的进取性营销作用：吸引 更多更好的顾客	428
18.3 服务的防御性营销作用：保留 （保持）顾客	429
18.4 顾客服务感知与购买意愿	431
18.5 服务质量、顾客保留及利润的 关键驱动因素	433
18.6 企业绩效评估：绩效平衡 计分卡	434
小结	442
讨论题	442
练习题	442
注释	442

案 例

案例A EasyCar.com	446
案例B 佐丹奴	455
案例C 顾客不想要的质量提高	467
案例D 顾客研究有限公司	472
案例E 肖尔代斯医院有限公司	483

第一部分

服务营销的基础

第1章 服务学导论

第2章 本书的概念框架：服务质量差距模型

第一部分是服务营销的基础，对服务营销的学习应该首先从这一部分学起。第1章阐述了服务学的最新趋势、热门话题以及未来机遇，以此作为全书学习的基础背景。第2章介绍了服务质量差距模型，也是本书概念结构框架。本书的其余部分提供了弥补这些差距的战略与信息，为读者成为一名服务营销领导者提供工具与知识。

第 1 章

服务学导论

本章目标

1. 解释服务的内涵，明确服务的重要发展趋势。
2. 说明对特殊的服务营销概念及实践知识的需要，以及为什么这种需要得以迅猛发展及加速扩张。
3. 探讨技术对于服务的深刻影响。
4. 概括服务与商品的基本区别以及对服务业的相应挑战。
5. 介绍服务营销三角形、扩展的服务营销组合以及服务质量差距模型这些有助于描述服务管理及营销挑战的框架结构。

“在这10年里，服务将会步入产业的前沿。”

路易斯 V. 郭士纳，2001

这句话引自前任IBM首席执行官路易斯 V. 郭士纳，这句话说明了当今席卷各个产业的变化。许多曾经被视为制造巨头的企业已经开始把它们的注意力转向服务业。IBM是其所处行业内的领先者。郭士纳先生断言，在未来的10年里，信息技术产业内的服务会成为市场的主导，而不是硬件和软件，在一定程度上实现“硬件和软件都在服务的包装下进行销售”。IBM现任首席执行官Sam Palmisano强化了这一观点。在他的任期内，他领导IBM扩大了外包业务，并且强调为顾客提供解决方案。2002年IBM收购了普华永道咨询公司以获得更多的战略服务咨询技术。

一本IBM公司的小册子上写道：“IBM是世界上最大的服务企业。”IBM通过其全球服务分部在全球范围内提供产品支持服务、专业咨询服务和网络计算服务。许多企业已经开始向IBM外购整套服务职能，因为IBM提供的服务比其他公司都要好。

现在服务为IBM带来了430亿美元，超过公司总销售额的半数。时至今日，服务战略对于IBM来说非常成功，也将是未来发展的动力。未来，IBM的战略将致力于为核心顾客提供全方位的解决方案，真正成为超值、可靠、不可或缺的合作伙伴。这一战略定位意味着为顾客提供