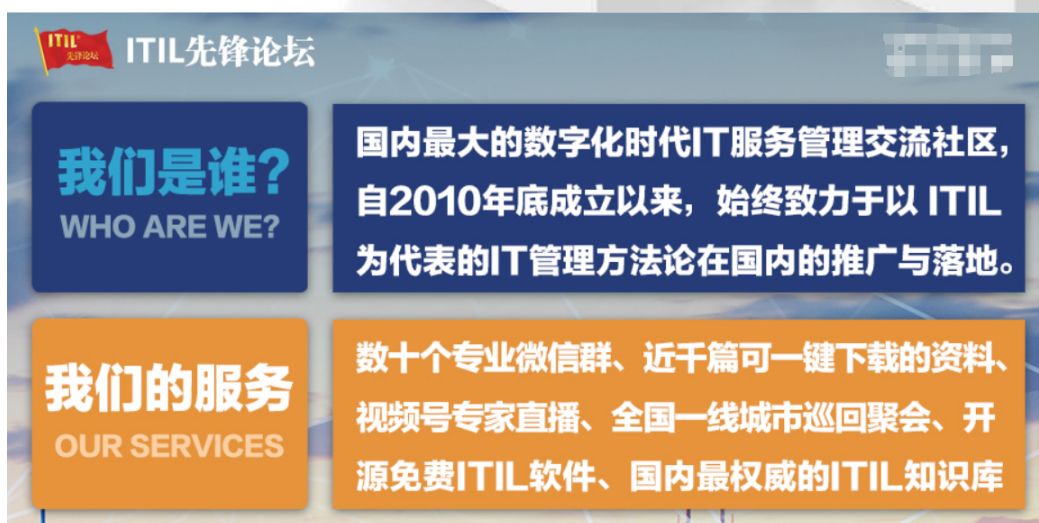


中国 IT 后市场数字化转型 白皮书



XX顾问股份有限公司

2021 年 7 月

目 录

第一部分 中国 IT 后市场概述	1
一、IT 后市场的定义.....	1
（一）IT 后市场的形成.....	1
（二）IT 后市场的界定.....	2
二、IT 后市场的内涵.....	4
（一）业务场景.....	4
（二）服务类型.....	4
（三）关键环节.....	5
1、商机获取与处理.....	5
2、备件采购与仓配服务.....	6
3、技术服务.....	7
三、中国 IT 后市场的政策环境.....	8
四、中国 IT 后市场的发展现状.....	10
（一）中国 IT 后市场整体规模.....	10
（二）中国 IT 后市场的主要特征.....	10
（三）中国 IT 后市场的现存问题.....	11
第二部分 中国 IT 后市场数字化转型	13
一、驱动因素.....	13
（一）用户需求升级驱动 IT 后市场变革.....	13
（二）新兴技术成为 IT 后市场发展关键要素.....	13
二、产业链变革：头部企业平台化，供应链升级整合蓄势待发.....	14

（一）头部企业着手平台化转型	14
（二）传统 IT 服务商建立平台化供应链	15
（三）创新企业探索全新的平台化发展模式	15
三、服务变革：新技术应用百花齐放，数智化势不可挡	16
四、中国 IT 后市场数字化转型的发展方向	18
第三部分 企业案例	21
一、京东科技	21
二、必示科技	22
三、贤牛	23
第四部分 中国 IT 后市场商业模式创新	25
一、“IT 后市场+保险”成为全新发力方向	25
二、发展前景	26
（一）新模式抓住了国家宏观战略机遇	26
（二）新模式或可为两行业带来新的市场增长点	26
（三）新模式可为用户提供更“简单”的服务	27
三、保障服务内容	27
（一）物理资产意外损失保障	27
（二）数据资产意外损失保障	27
（三）系统可用性保障	27
四、发展路径初设	28
五、试点案例	29
第五部分 赛迪建议	31

第一部分 中国 IT 后市场概述

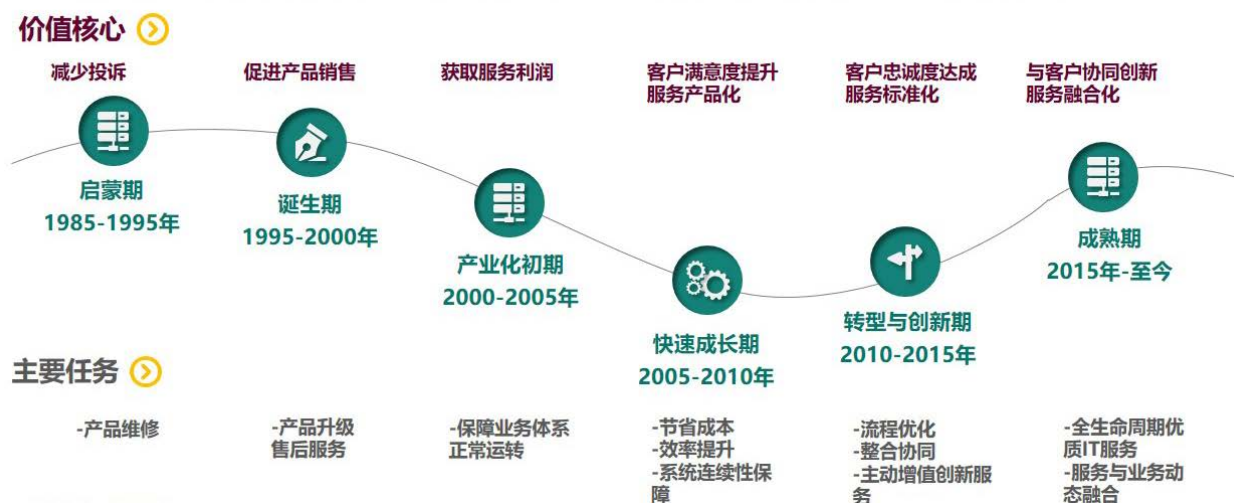
一、IT 后市场的定义

（一）IT 后市场的形成

从现阶段回溯，企业对信息技术的应用大致经历了从信息化到数字化的发展历程。自 20 世纪 90 年代到 21 世纪 00 年代末，IT 咨询、应用软件开发、系统集成、系统运维等业务高速发展，大多数企事业单位和政府机构都逐步开展了信息化建设，完善程度不一。而后，随着互联网与信息技术的快速发展，各行各业产生的数据量呈指数级态势增长，数据逐渐发展成为重要的生产要素，企业已有的信息系统已经无法有效挖掘数据中蕴藏的商业价值，如何依托更先进的技术实现自身商业模式升级和敏捷应对市场变化，成为企业用户关键的发展诉求。越来越多的企业开始依托新技术探索转型路径，由信息化向数字化的跃升正进入加速发展时期。

在企业信息技术应用历程不断演进的同时，IT 服务也大致经历了“由启蒙期到成熟期”的演进路线。各种最初由厂商随产品附赠的服务内容，逐渐演变为向用户提供咨询、设计、集成部署、运维、备件、优化、升级等各品类细分领域的服务。近年来，随着技术的快速升级以及用户需求越来越趋于多元化，围绕 IT 软件和硬件设备的售后服务进一步市场化，单项服务的边界渐渐被打破，服务商的业务布局不断转变，服务意识不断增强，与用户业务动态融合的全生命周期服务方案成为主流。

图 1 IT 服务演进路线



资料来源：XX 顾问，2021.02

经过数十年发展，中国 IT 市场已发展成为在全球范围内规模屈指可数的“存量”市场。而随着数字化转型、“新基建”等国家举措的逐步推行和落地，企业信息技术基础设施建设快速推进，各垂直领域 IT 软硬件设施的规模和数量持续攀升，驱动中国 IT 市场进入“增量”与“存量”双引领的巨量市场，大规模、高增长的发展趋势仍将保持。面对如此庞大的市场，传统的离散式 IT 服务已经无法满足客户需求，整个服务市场的格局面临重新洗牌，一体化的全链条服务模式成为全新的发展方向。在互联网和数字技术的驱动下，以运营、维保为主要场景的线下生态正在重塑，并持续向线上渗透。

（二）IT 后市场的界定

在汽车领域，涉及到购车后的维修、保养、加装改配等业务被划归为汽车后市场。与之类似，当企业用户完成信息技术系统建设工程后，确保业务连续性和系统可用性、延长系统生命周期和提升运营效能等各类技术服务都属于 IT 后市场的范畴。

放眼 IT 产业链，其核心环节大致分为电子信息制造业、软件业和 IT 服务业。以用户系统建设完成为边界，IT 产业链可分为两大环节：第一部分为前端市场，

即在企业 IT 基础设施落成之前的业务咨询、项目规划、系统设计、硬件采购、软件开发、系统集成等环节，还包括相关软硬件产品研发与制造环节；第二部分为后端市场，即行业用户在 IT 基础设施落成之后所需的一切服务，包括以维保、代维、优化、监控等为代表的 IT 运营服务。从供应链管理的视角来看，包括人、货、场、资金等各种供应链要素。

图 2 IT 前市场与后市场的界定



资料来源：XX顾问，2021,02

IT 后市场即指以服务为主的后端市场。在业内，其概念最早由贤牛云于 2019 年 6 月提出。近年来，随着企业用户需求的不断升级，IT 前市场也逐渐向服务化模式演变，例如云计算模式深刻改变了企业对 IT 建设的原有认知和习惯，企业从自己购买和搭建 IT 系统，转化为快捷获取服务商提供的各种云服务资源。传统意义上的 IT 市场前端和后端的边界逐渐模糊，IT 后市场服务资源持续整合，服务边界不断扩展。

具体来看，IT 后市场是指一系列为保障业务连续性和安全性、提高 IT 软硬件系统可用性、可管理性和运营效能的服务，包括维保服务、代维服务、备件服务、监控服务、优化服务等。IT 后市场数字化的核心是基于互联网、人工智

能、物联网、云计算等新一代信息技术，整体升级和重构 IT 服务场景和商业模式，实现高度灵活性的业务，深度整合、连接企业内外部资源与流程，在交易、交付、供应和运营四个方面实现线上线下一体化。

二、IT 后市场的内涵

（一）业务场景

IT 后市场的业务场景可分为“上层/下层”两个层级。其中，上层为应用层，主要面向用户的业务系统提供服务方案，例如面向智慧城市、智慧办公、智慧金融、智慧零售、智慧医疗及工业互联网等各种应用系统提供运营支持服务。下层为基础层，服务目标为保证 IT 基础设施的可用性和业务连续性，主要包括 IT 软硬件支持与维护、系统集成等。

图 3 IT 后市场的业务场景



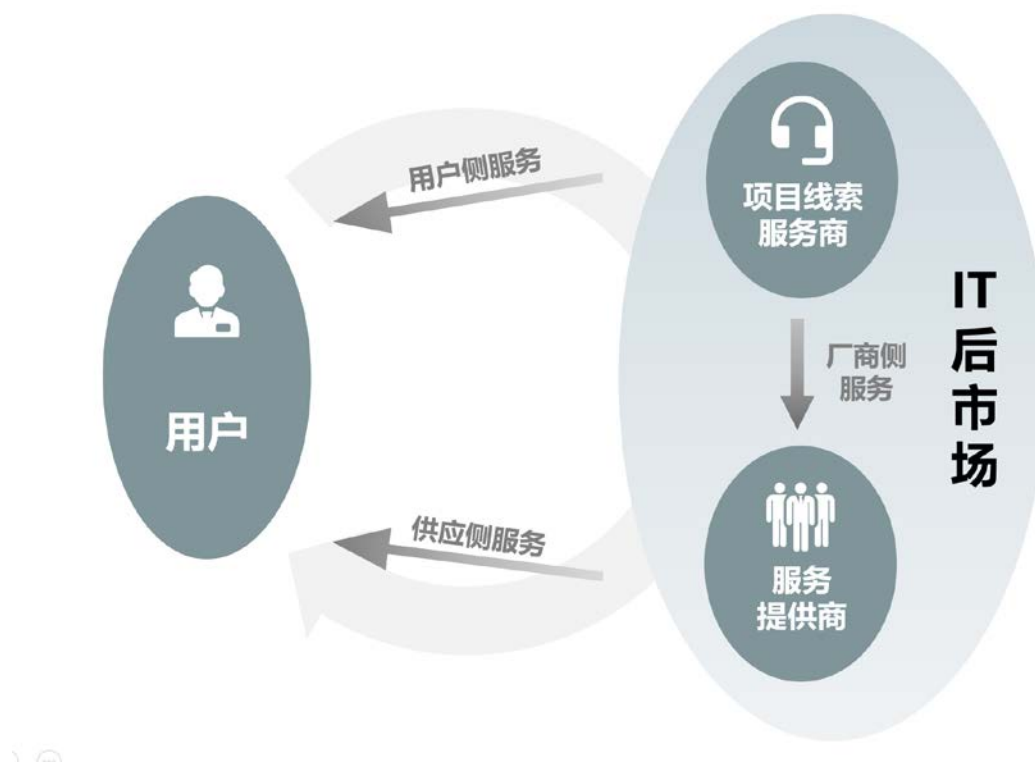
资料来源：XX顾问，2021,02

（二）服务类型

传统的 IT 后市场服务模式是用户寻找合适的 IT 服务商，双方对接达成需求。随着 IT 后市场的互联网化，行业中出现了新的角色——平台方，即项目线索服务商，市场里的服务类型也从单一的由服务商对用户提供服务演变为三类：1、

用户侧服务，即平台方对用户方需求提供的对接服务，例如用户在采购服务期间所需的供应商资源敏捷对接、需求分析与评估、智能定价等服务；2、厂商侧服务，即平台方根据上游用户的需求转化为商机并分发给下游 IT 服务商，例如 IT 服务商所需的商机转化、需求订单打包与派发、供需关联等服务；3、供应侧服务，即 IT 服务商与用户达成服务协议后，向用户提供的 IT 服务，主要分为运营服务和外包服务两大类，其中运营服务主要包括 IT 咨询、IT 支持与维护等，外包服务主要包括业务流程外包、IT 人员外包等。平台方掌握着市场中的需求信息流，可以以自身的经验体系为用户快速匹配到合适的服务商，也能为服务商带来源源不断的订单。

图 4 IT 后市场的服务类型



资料来源：XX顾问，2021.02

（三）关键环节

1、商机获取与处理

在 IT 后市场中，商机的获取与处理是重要环节，直接影响服务商的销售业

绩和项目后续的健康有序推进。除了传统的线下模式，服务商也通过付费方式入驻公域流量平台获取商机或线索。企业用户产生服务需求时，也会通过搜索引擎、门户网站、电商平台、音视频网站等渠道获取服务商信息，并与服务商进行需求对接。

现阶段，传统中心化的公域流量价值已触及增长的天花板，“成本高、效能低”的短板逐渐显现，去中心化的私域流量正在成为新的发展方向。IT 服务商通过私域流量渠道，可以实现更高效的触达和引流，获取商机、线索的效率也随之大幅提升。与此同时，通过私域流量渠道引入的客户对服务商的粘性更高，服务商在客户资源开发和客户关系维护方面的成本也显著降低。因此，针对服务商机器的获取与转化，IT 后市场的数字化路径将更注重挖掘私域流量渠道。

在商机对接和服务交易方面，定位于 IT 后市场的云服务平台正迎来重要的发展机遇。平台可以连接供需双方，打通从潜在客户获取、项目线索对接、项目需求分析、订单信息派发等售前各个环节。在获客渠道搭建方面，平台帮助服务商整合公域流量渠道和私域流量渠道，持续获取和深挖有效客户。在掌握商机后，平台可提供智能推送服务，将商机和订单实时派发给服务商或众包服务提供者，促进供需双方高效对接，解决客户找优质服务商难和服务商找订单难的问题。

2、备件采购与仓配服务

IT 后市场中，各类 IT 设备的维修、保养和加装改配是非常高频的典型场景，需要大量的 IT 备件资源。从来源来看，IT 备件可分为原厂备件和第三方备件。其中，原厂备件的采购渠道通常为分销商或系统集成商，可由专用备件购买渠道、整机拆件等方式获取；第三方备件大多来源于第三方供应商从新机拆机分解或“再制造”渠道获得，涉及 IT 产品的回收、分类、拆解、翻新、检测等流程。

从备件采购过程来看，根据实际情况，用户的备件采购模式一般可分为计划采购、滚动维护、紧急采购、服务转售等。当前，在备件采购方面仍存在以下突出问题：大量用户对供应商知识库、数据库缺乏管理；供应链资源不足、议价能力低；备件品质和来源不可靠；备件交付时效性差等业务短板。因此，IT 后市场数字化平台主张建立数字采购解决方案，对用户采购需求、供应商认证、产品和服务选型、协议、订单等核心采购环节进行全周期的可视化管理，以降低企业用户采购成本，提高供应链流转效率。

从备件仓配环节来看，常见的备件仓库有原厂商备件库、企业备件库及第三方备件库。现阶段，大部分备件仓库仍停留在“储存货品”的传统仓储阶段，备件流转效率低下、资源闲置浪费等问题非常突出。在新零售、新物流理念的影响下，IT 后市场数字化应当以数字技术赋能仓配服务，连接原厂商、企业及第三方备件仓，构建以订单为核心的快速响应体系，实现备件从销售渠道到订单履行、物流运输的全天候动态管理，着力将备件仓库升级为数字化、智能化、自动化的“联合运营仓配中心”。

3、技术服务

（1）原厂商服务

通常情况下，企业用户在购买 IT 产品后，会享有一定期限的标准化产品质量保证服务，或通过原厂服务销售渠道签订一定年限的延长保修服务合同，由原厂商来负责合同期内相关软硬件系统的故障处理、应急响应和备件更换等服务。对于企业用户来说，原厂商服务的优势在于其对自身产品具有深度的技术支持和备件服务能力，可以较好地覆盖一、二线城市，并对三、四线城市也有较强的辐射能力。但原厂服务通常都具有垄断性的高价格特征，同时，原厂服务往往过度强调自身定义的标准化内容和流程，缺乏灵活性，影响用户体验。

（2）第三方服务

随着企业 IT 系统复杂度不断提升，其涉及的设备品牌和数量越来越多、设备间的关联性和互操作性也越来越高，当系统发生故障时，无论是企业内部 IT 团队还是各原厂商都很难快速定位出具体哪个品牌、哪类产品出现了问题。而第三方服务整合了多厂商的技术资源，具备了综合性的服务能力，可围绕主机、存储、网络、安全、动力环境等各类硬件产品，操作系统、数据库、中间件等各类基础软件产品和各类应用软件产品为用户提供一站式服务，同时具备提供定制化服务的能力，并且在服务价格上具备明显优势。于是，在 IT 系统运维方面，尤其是 IT 设备过保之后，越来越多的企业开始选择第三方服务商。

（3）零工众包服务

近年来，从实际项目中可以看出，用户对 IT 服务的需求越来越偏向碎片化、敏捷化，短期或项目型用工方式对用户需求的匹配度更高。因此，随着“互联网+”的深入发展，基于灵活用工思维的众包服务模式开始出现：需求方（往往是 IT 服务商）通过 IT 后市场众包服务平台发放 IT 服务需求，经平台审核、评估后推送给相关领域的技术服务人员，由后者接单并按时完成服务。在零工众包模式下，需求方可以摆脱繁琐的人力资源管理，实现交付人员与交付目标的动态调整、快速匹配和高效管理，达到节省资源与成本的目的。

三、中国 IT 后市场的政策环境

自 20 世纪 90 年代起，中国 IT 服务伴随着国内行业信息化建设浪潮开始崛起。经过多年发展，IT 服务企业的数量和质量都在不断提升，但市场相对分散、服务提供商良莠不齐等因素，在一定程度上制约了行业整体发展水平。

2009 年 4 月，工业和信息化部成立了信息技术服务标准工作组，制订出中国信息技术服务标准（ITSS），并由中国电子工业标准化技术协会提供认证，以规范中国 IT 服务市场。此后，随着信息技术的快速发展，国家推行了一大批与 IT 服务相关的产业政策，如《软件和信息技术服务业发展规划（2016-2020 年）》

《新一代人工智能发展规划》《推动企业上云实施指南（2018-2020 年）》等，对提升中国 IT 服务的行业规范和业务价值具有极大的推动作用，为 IT 服务数字化转型提供了坚实的基础。

近年来，中国 IT 服务体系逐渐规范，服务质量显著提升，在全球 IT 价值链中的地位不断提高。

2020 年 1 月，商务部等 8 部门印发《关于推动服务外包加快转型升级的指导意见》，提倡服务外包企业进行数字化转型，对于培育数字服务新模式新业态、推动国内国际双循环具有重要的带动作用。

2020 年 3 月，工信部印发《中小企业数字化赋能专项行动方案》，提出要培育推广一批符合中小企业需求的数字化平台、系统解决方案、产品和服务，助推中小企业通过数字化网络化智能化赋能实现复工复产。

2020 年 8 月，国务院印发《新时期促进集成电路产业和软件产业高质量发展的若干政策》，通过对创新的支持及资源整合的方式，进一步规范了 ICT 市场环境，并积极引导软件和信息技术服务向网络化方向发展。

2020 年 10 月，党的十九届五中全会通过了《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》（以下简称《建议》），《建议》全文 6 次提及“数字化”，强调发展数字经济，推进数字产业化和产业数字化，推动数字经济和实体经济深度融合，并对数字社会、数字政府等多个方面提出具体要求。这对打造中国数字产业核心竞争力带来强大助力，也为 IT 后市场实现跨越式发展创造了空前发展机遇。

此外，国家重要举措的实施也为 IT 后市场带来了发展契机。2015 年 11 月，中央财经领导小组第十一次会议首次提出供给侧结构性改革，并强调要促进过剩产能有效化解，促进产业优化重组。自 2020 年起，国家着力推动信息技术应用创新产业发展，促进国内信息技术产业高质量发展，由关键行业引领的发展

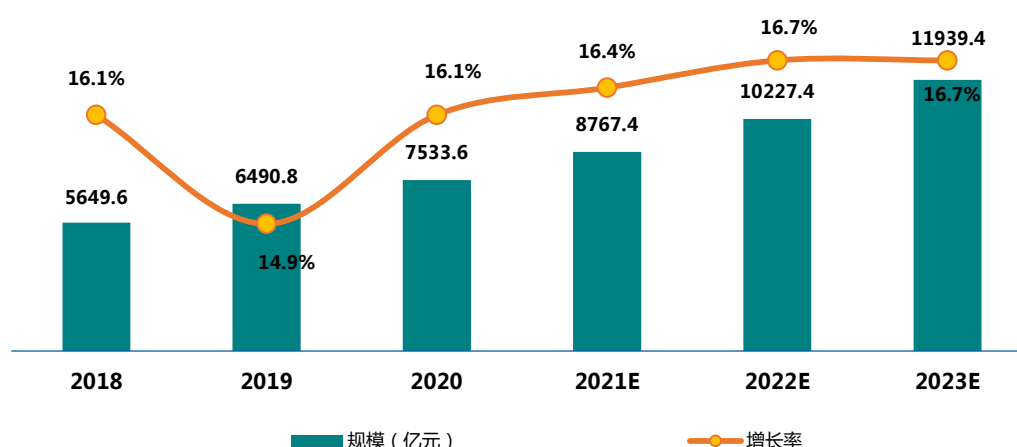
浪潮为 IT 后市场带来巨大的市场空间。与此同时，国家提出要加快推进新型基础设施建设进度，直接或间接地带动了 IT 基础设施、IT 服务等方面的大量投资，为 IT 后市场带来强大的“增量”支持。

四、中国 IT 后市场的发展现状

（一）中国 IT 后市场整体规模

近年来，随着人工智能、云计算、物联网等新兴技术持续发展，中国 IT 后市场正迎来技术和商业模式的双重变革。2020 年，中国 IT 后市场规模达 7533.6 亿元，同比增长 16.1%。在“十四五”时期，国家明确要大力发展数字经济，深入推进数字产业化和产业数字化，全面提升社会的数字化、智能化水平。未来三年，预计中国 IT 后市场将继续保持高速增长态势，总体规模将突破万亿元大关，到 2023 年将达 11939.4 亿元，年均复合增长率达 16.6%。

图 5 2018-2023 年中国 IT 后市场规模及预测



资料来源：XX顾问，2021,02

（二）中国 IT 后市场的主要特征

中国 IT 后市场的特征可以从市场需求、服务供给和市场竞争三个维度展现：从市场需求层面来看，用户 IT 系统越来越复杂，关联的产品品牌越来越多，单

一服务商特别是特定原厂商无法确保整个 IT 系统的正常运行；从服务供给层面来看，服务主要由原厂和第三方服务商提供，二者各有明显的服务优劣势；从市场竞争层面看，IT 后市场集中度低，生产厂商、服务商及服务人员的种类和数量繁多，行业亟需进一步整合与优化。

表 1 中国 IT 后市场主要特征分析

序号	层面	特征分析
1	市场需求层面	企业 IT 基础设施通常为多品牌产品耦合的集成化系统，复杂度越来越高。这种情况下，单一厂商往往很难确保整个 IT 基础设施的正常运行。
2	服务供给层面	服务提供商主要有原厂和第三方服务商：原厂备件及服务价格昂贵，且往往采取服务资源垄断策略，如控制备件渠道、设置系统维护密码等；第三方服务商备件及服务价格较低，但普遍存在服务标准不统一、服务品质良莠不齐等问题。
3	市场竞争层面	市场集中度低：一是行业细分领域较为复杂，涉及到的服务机构种类和数量繁多；二是市场中品牌数量繁杂，涉及到的专业技术服务人员种类也多。

资料来源：企业调研，XX顾问整理，2021,02

（三）中国 IT 后市场的主要问题

当前，中国 IT 后市场处于初步形成阶段，纵向一体化的服务体系正在塑造，而传统离散的服务模式在短期内仍为主流，供应链透明度低、资源分散、服务价格高、交付体验差等突出问题亟待解决。数字化转型在整合产业渠道资源、重构商业模式等方面具有强大推动作用，因此，中国 IT 后市场需充分利用新一代信息技术，贯通供应链上下游，提高服务质量与效率，加速步入成熟发展期。

表 2 中国 IT 后市场发展痛点分析

序号	发展痛点	痛点分析	数字化转型诉求
1	销售增长乏力	传统线下销售模式的获客成本越来越高，线上营销渠道分散且公域流量已达瓶颈；缺乏有效的客户资源整合与销售流程管理机制	发展私域流量，整合多渠道线索，通过从线索到现金（LTC）的全流程数字化管理，优化销售效率，支持多渠道潜在客户获取。
2	服务价格偏高	服务商综合服务成本持续走高，用户资金投入和所获服务质量不匹配	建立各方认可的标准化服务定价平台，基于人工智能、大数据分析自动生成公允的参考性报价
3	服务资源分散	单一原厂或大多数第三方服务商的服务能力不足以满足日益复杂的企业 IT 系统运维需求	建立集成化的服务交付平台，整合多厂家、多产品，为客户提供资源高效集成的方案，简化客户服务流程
4	用工灵活度低	企业短期或项目型用工需求激增，现有服务商用工方式不能满足企业对 IT 服务过程中人力资源	建立众包服务平台，通过平台帮助企业实现弹性的服务资源开发和管理，满足财税合规性需求，简化企业

序号	发展痛点	痛点分析	数字化转型诉求
		供应的机动性、广泛性、高性价比的要求	端用工流程
5	交付品质不良	服务商缺乏有效工具,无法对交付过程进行全程细粒度的管理和审计,派工准确性和派工效率低,客户方对服务进度实时信息掌握少	建立数字化服务交付平台,为服务方提供工程师调度和管理服务;实现服务全流程可视化,便于客户方了解服务状态和进程,能够支持合规性审计
6	服务商竞争无序	市场缺乏规范性和创新性,存在严重的同质化竞争和劣币驱逐良币问题;服务商被迫应对收入、成本压力,忽视服务体验和服务质量	建立公开性和标准化的服务评价体系,通过客户与平台方的服务评价推动服务商不断优化服务,形成更加良性的市场竞争局面

资料来源:企业调研,赛迪顾问整理,2021,02

第二部分 中国 IT 后市场数字化转型

一、驱动因素

（一）用户需求升级驱动 IT 后市场变革

在大数据、云计算、人工智能、物联网等新一代信息技术的推动下，企业用户对于 IT 软硬件的需求和数据中心建设的需求逐步增加，依托数字技术赋能业务转型已成趋势：在“量”方面，企业业务品类、业务流程、交易频率、垂直领域生态链数量等各方面都呈现出增长趋势；在“质”方面，用户对 IT 产品使用和服务体验方面的要求日益提高。企业用户对 IT 服务的诉求不仅仅局限于让 IT 系统“能用”，而是更多地关注如何让 IT 系统“用得更好”，这对 IT 服务的要求越来越高、需求越来越大，给传统的 IT 服务模式带来了挑战。在此背景下，IT 后市场的厂商、服务商开始以数字技术赋能，从整合供应链资源、优化服务质量、提高服务效率等方向进行变革，改变低效、低利润的传统服务模式，并逐渐转为提供敏捷的全生命周期一体化服务方案。

（二）新兴技术成为 IT 后市场发展关键要素

近年来，以云计算、大数据、人工智能、5G、物联网等为代表的新一代信息技术快速发展，加速推动了 IT 服务模式的变革，也为 IT 服务创造了新的发展空间：人工智能技术的应用可以推动基于经验和人工执行的传统服务模式升级为智能化的 AIOps 模式；云计算技术持续优化用户的系统架构，同时也不断推动 IT 服务向云端迁移，助力用户充分发掘云生产力；5G、物联网技术的成熟落地，促进数据采集和数据处理发生质的飞跃，在实现终端互相识别、实时沟通、有效交流的同时，也带来了大量的终端服务诉求。与此同时，在新兴技术的引导下，中国 IT 后市场的业务场景更加丰富，服务商的关注点开始由最初的 IT 系统建设与运维，转向如何利用新兴技术优化自身业务逻辑、提升业务价值，其角色正由问题解决者转变为方案提供者，与用户的关系也从简单的雇佣关系

转变为利益共享、风险共担的战略合作关系。

此外，新兴技术也正推动 IT 服务整体从传统的人力资源驱动向技术平台驱动升级，服务管理模式由矩阵式管理逐步转向扁平化管理，服务商可以通过 SaaS 平台化运营服务，实现跨境、多地、及时、高效的服务交付，并且能满足各类企业用户的多样化需求。

二、产业链变革：头部企业平台化，供应链升级整合蓄势待发

（一）头部企业着手平台化转型

传统的 ICT 头部企业在专注于产品技术研发突破的同时，也开始探索如何实现服务模式的数字化和智能化，以向用户提供更加敏捷、优质的服务。围绕这一方向，各大企业根据自身业务的不同，给出了不同的方案。

华为是领先的 ICT 基础设施和智能终端提供商之一，其产品在广泛服务用户的同时，也产生了巨量的后续运维需求。因此，华为搭建了“I·MOC”平台，构建了“监、管、控、营、服”一体化全方位的可视、智能运维管理体系，简化了用户运维流程，为用户提供可视、智能、易用的数字化运维新体验。

浪潮以服务器的研发制造起家，目前已成为覆盖基础设施、平台软件、数据信息和应用软件的云计算、大数据服务商。近年来，浪潮围绕自身优势产品打造了完整服务生态，整合了 IT 基础架构、IT 专业、IT 集成、IT 运维、软件外包等服务，致力于为用户提供“产品—方案—实施—运维”的全周期服务，同时将服务类型分为金牌、银牌和标准三类，为客户提供更多选择。

联想是出色的智能设备厂商，PC 设备销售量更是全球领先，但在销量背后，是海量的客户服务咨询和技术咨询，如何确保这些服务需求能得到有效和及时响应？联想在 10 年前便推出魔方客服系统专门解决这类问题。随着人工智能、大数据等新兴技术的发展，魔方已经演变成由联想提供技术支撑的智慧客服系

统，包含客服云、外呼云、工具云及营销云等，在为集团内部用户提供设备、运维、方案等各类服务的同时，也实现了对外的能力输出，目前已在中国平安、首汽约车等多家知名企业部署上线。

（二）传统 IT 服务商建立平台化供应链

随着数字化浪潮的推进以及新兴技术的革新与普及，传统的离散型 IT 服务供应模式不断受到冲击，各大巨头开始积极寻求数字化手段改变这一现状，平台化服务供应模式开始兴起。

以 IT 产品分销为例，随着互联网和电子商务的快速发展，作为销售价值链中间环节的分销商，其价值不断被弱化和压缩，利润持续走低。为改变这一局面，分销商开始整合离散的服务场景。例如，神州数码、长虹佳华、佳杰科技等 IT 行业内的头部 IT 产品分销商和 IT 服务商都进行了此方面的尝试：神州数码旗下的神州邦邦平台、长虹佳华推出的哆啦 B2B 平台和佳杰科技运营的备件商城。但由于并未解决好互联网化转型中的定位问题、路径问题和内部利益冲突问题，这些尝试性项目都不成功。

因此，传统 IT 产品分销商和 IT 服务商应当以数字化服务平台积极构建全新的服务供应体系：一方面以数字能力打通 IT 产品供应链环节，实现分销各业务模块、业务流程、财务结算、物流配送、售后服务等核心环节的数字化与智能化，为用户提供更加专业、高效、创新的产品选型、分销与增值服务；另一方面以技术能力丰富供应链，持续建立资源生态，培育和组建能力服务平台，在分销产品的同时为用户提供项目咨询、蓝图规划、解决方案、实施交付的技术服务能力，全面延伸价值链、加强客户粘度。

（三）创新企业探索全新的平台化发展模式

近年来，在传统的 ICT 头部企业和 IT 服务商之外，还有一些创新型企业围绕 IT 后市场产业链与供应链，在积极探索一体化 SaaS 服务平台的发展模式。

这种模式可以打通需求方与供应方之间的信息壁垒，为双方建立数据联系，解决 IT 后市场中“人”“货”“场”“资金”四大要素的匹配与对接问题，同时以“系统”“数据”支撑各大要素的关联与正常运转，最终实现贯穿 IT 后市场的营销、商机转化、方案匹配、服务定价、订单派发、在线交易、服务交付等主要环节，将 IT 后市场供应链融为一体。

表 3 中国 IT 后市场供应链核心问题

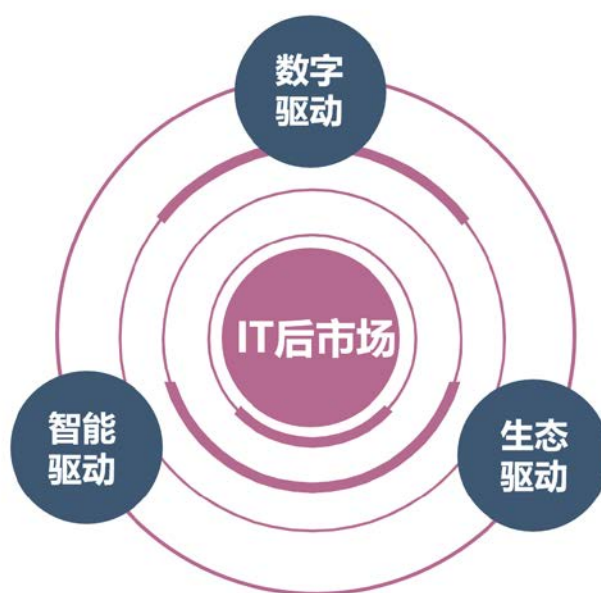
序号	元素	分析
1	人	IT 后市场中围绕 IT 人力资源方面的需求和供给，可通过 B2B、C2B（灵活用工）以及 S2B2C（服务商基于平台为企业用户提供服务）的模式来实现。
2	货	主要指 IT 备件与整机，所有 IT 设备及其零配件和相关物料都在此范畴之内。交付方式更加服务化，除传统买卖和转移货权，还有租赁与再制造。
3	场	主要分为商场和货场两种。其中，商场即是能实现 IT 后市场各类服务产品进行在线交易的线上空间；货场是指融合自有仓、合作仓、前置仓、机动仓在内的云仓及其相关服务。
4	资金	指供应链金融服务，通过专业化机构的参与，为 IT 服务供应链中的上下游企业在资金融通、服务结算等环节提供支持，优化资金效能，保障支付通畅。
5	系统	指 IT 后市场垂直领域的业务场景数字化系统，支持在线业务协作、以客户为中心流程型组织体系，销供一体化和业财一体化，实现客户在线、供应商在线、交易在线、交付在线。
6	数据	围绕备件、人员、仓库等供应链要素的 IT 后市场行业数据和算法，以及数字化产品类目管理和 SKU 标准化、智能报价、服务数据分析和运营数据分析、交易安全存证等。

资料来源：企业调研，XX顾问整理，2021.02

三、服务变革：新技术应用百花齐放，数智化势不可挡

随着企业数字化转型进程的持续推进，以及新一代信息技术的不断成熟落地，基于经验和人工执行的传统 IT 服务模式正发展为由数字驱动、智能驱动、生态驱动的数智化服务模式。

图 6 驱动中国 IT 后市场数智化变革的三大要素



资料来源：XX顾问，2021,02

➤ 数字驱动

在保证安全的前提下，通过大数据、云计算、物联网、5G、人工智能等新一代信息技术，将企业用户、IT 基础架构、IT 原厂商、IT 服务商等关键要素构建成开放、互联的闭环，以实现企业 IT 管理成本的减少和管理效率的提升。

➤ 智能驱动

一方面，依托人工智能技术，逐步将基于人工的传统运维或自动化运维升级为可实现机器自判、自断和自决的智能化运维，以满足当下 IT 基础设施云化、异构化的场景需求；另一方面，基于人工智能打造 IT 服务供应链平台，可实现与用户需求变化联动的功能调整，为客户提供高可靠、高可用、高效率、低成本的 IT 服务。

➤ 生态驱动

实现 IT 服务固有边界的裂解与重组，首先是技术边界的打通，其次是人员分工边界的融合，最后是服务边界的拓展，进而实现跨界、跨行业服务资源的

高效整合，以全面保障企业 IT 资产安全和持续增值。

数智化服务主张将服务前移，更贴近用户业务，持续优化服务能力与资源的供给流程。并且侧重用“分解与重构”的方法，将传统服务体系进行细粒度分解、重构，最终为用户整理并提供与业务场景深度结合的标准化服务，可覆盖大到数据中心、小到个人桌面的服务全场景。

表 4 数智化服务模式的主要特征

序号	特征	特征内涵
1	再组合	将传统服务体系进行细粒度分解和优化重组，是数智化服务所主张的面向 IT 后市场解构和重构服务产品并场景化输出的第一步。
2	去边界	依次是技术边界的打通、人员分工边界的融合和服务拓展边界的消除。数智化服务能将企业用户、IT 基础架构、IT 服务商、新兴技术等 IT 行业的几大关键要素串联起来。
3	高可塑	基于数智化服务打造的 IT 服务供应链平台，对于用户、设备原厂商、第三方服务商和工程师群体等不同角色可提供特色功能服务。

资料来源：企业调研，XX顾问整理，2021.02

四、中国 IT 后市场数字化转型的发展方向

在数字化转型浪潮中，IT 服务赋能各大垂直领域迈向数字时代。但在 IT 后市场中，各方要素依然相对独立，整体服务格局较为分散，如何利用数字技术整合市场资源、优化服务流程、提升服务质量、打造供应链生态是 IT 后市场数字化转型的基本目标。具体方向如下：

在营销管理方面，IT 后市场力求突破传统服务模式瓶颈，将私域流量渠道纳入到项目线索获取与市场营销的范围，构建全域营销渠道，并依托新一代信息技术实现精准的潜在客户发现、辨识与挖掘。通过灵活轻量的 SaaS 服务打通内外部销售系统，建立以线索分佣、签单分佣、利润分佣等为主的灵活分佣体系，进而实现从线索到现金（Leads to Cash）的全流程数字化营销管理。

在交付管理方面，IT 后市场可依托大数据、物联网、人工智能、云计算等技术，搭建服务交付平台，整合资源管理、调度管理、进程管理、协作管理、

质量管理、风险管理和合规管理等重要管理环节，推进交付全流程的网络化与可视化，实现工单智能处理与派发、工程师智能调度与管理、技术协作、人货协同、在线验收与结算等核心功能，最终提高交付效率、降低用户操作层面的复杂度。

在仓储配送方面，平台方可通过整合人工智能算法、仓储管理系统(WMS)、智能仓储机器人，在国内主要城市搭建智能备件云仓网络，融合自有仓、合作仓、前置仓、机动仓等多类仓库，实现全国范围内 IT 备件资源的智能化管理、调取和配送。同时，上线备件商城，实现备件库与线上商城数据双向实时匹配，并为商家提供库存管理服务，为用户提供实时的交易、代收、代管、代发等全流程服务。

在运维服务方面，服务商可与平台方合作，在线上推出企业 IT 服务产品，如系统迁移、上云服务、系统监控、数据备份等，与企业客户实现在线交易。在服务过程中，平台可借助物联网、AR、5G 等先进技术建立远程技术协作机制，一线工程师在上门诊断和检测的同时，通过 AR 眼镜等终端设备将诊断数据实时传输给后端专家，实现 IT 设备故障的“远程会诊”，确保诊断与维保服务更加高效和落地。此外，服务供应商、平台方等多方资源可共同协助客户搭建智能运维平台。

在服务保障方面，搭建一站式服务平台是重要趋势。平台方可在服务交付平台的基础上，为企业用户打造的全场景一站式 SaaS 云服务平台，贯穿 IT 服务商的销售管理、商务管理、人力管理、仓配管理、供应商管理、灵活用工管理等需求痛点，同时深度打通原厂商、服务商等上游行业数据，形成 IT 后市场生态圈，实现在合适的时间、合适的地点为客户提供及时、优质的服务。此外，随着企业用户 IT 建设越来越完备，“一揽子”保障服务模式成为需求热点。IT 后市场可类比汽车后市场，在行业融合发展方向发力，例如和保险机构合作，在设备可用、数据安全等多个方面给企业客户的 IT 设备“上保险”，解决 IT 设

备全生命周期内可能会出现的故障或问题，为企业客户的 IT 系统保驾护航。

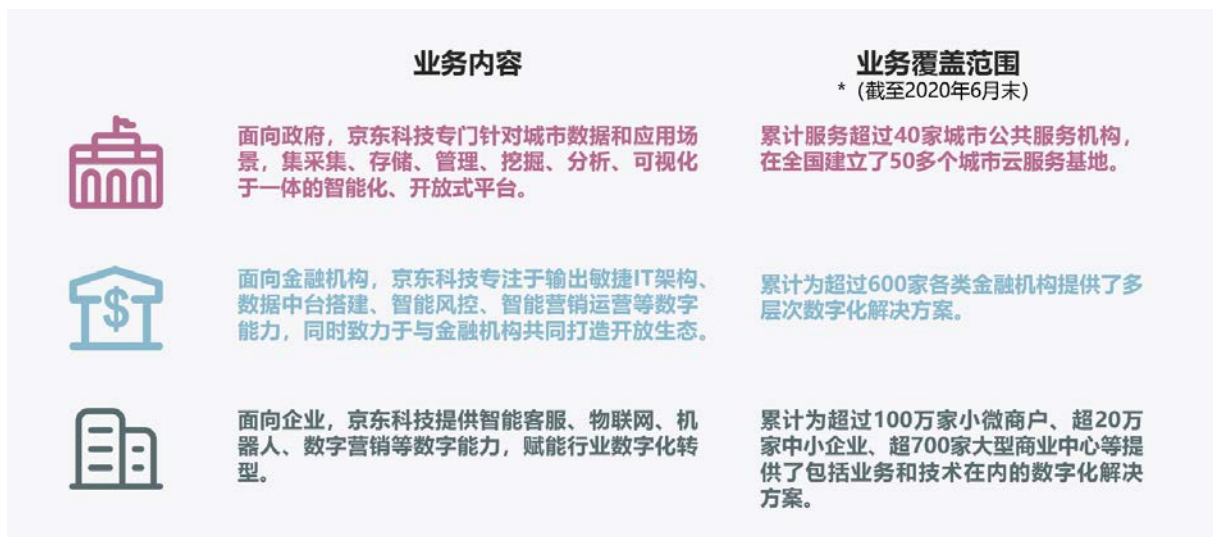
综上，中国 IT 后市场数字化转型的核心即是以数字平台贯通 IT 后端服务供应链，建立供需双方的直接联系，解决流量引导、商机转化、自动派单、备件采销与仓配、交付管控等核心问题。此外，由此衍生出的平台运营方，作为沟通供需双方的桥梁，也能依托平台为用户和服务商提供咨询、代运营等衍生服务。

第三部分 典型厂商分析

一、京东科技

京东科技专注于以技术为产业服务，融合了原京东数科及云与 AI 两大技术业务板块，是京东集团对外提供技术服务的核心输出平台，具备较强的产业理解力、风险管理能力、用户运营能力和企业服务能力，主要为企业、金融机构、政府等各类客户提供全价值链的技术性产品与解决方案，帮助用户降低供应链成本，提升运营效率。

图 7 京东科技主要业务内容



资料来源：企业调研，赛迪顾问整理，2021.02

旗下品牌京东云，主要为用户提供包含公有云、专有云、混合云在内的多云、安全、可信赖的基础云服务，其产品与服务涉及弹性计算、网络、云数据库、存储、监控与运维、安全服务、智能硬件、智能家居、视频服务等数十个门类，为用户提供云计算服务与行业解决方案，助力多个行业实现数字化转型。

旗下品牌智动纪元，依托企业的 AI 核心能力，自研机房巡检 AI 机器人，搭配巡检管理后台，通过多系统联动，实现线下巡检标准化和线上数据价值化，提高运维标准和效率，为用户提供数字化、智能化、稳定安全的智慧机房。

二、必示科技

必示科技是智能运维产品研发和供应商，主要以人工智能赋能 IT 运维领域。公司打造的智能运维（AIOps）引擎，其核心是基于“应用故障预警”和“应用故障定位”两大自研场景化算法，帮助大型企业数据中心自动发现 IT 系统潜在风险，并推荐根因，在降低人工干预的同时提高企业 IT 系统可用性和运营管理效率。

图 8 必示科技 AIOps 基本架构



资料来源：企业调研，XX顾问整理，2021,02

应用故障预警：通过 AI 算法实现自动学习阈值、自动调参，自动实时提前准确地从海量数据中发现异常隐患，提高告警的精度和召回率，大幅度降低人工配置成本，为后续的诊断、自愈提供基础。核心功能模块包括业务指标异常检测、日志异常检测、指标趋势预测等。

应用故障定位：通过配置关系、专家经验、历史规律、日志及指标数据确定故障的范围，识别表现异常的系統、交易、设备等实体和指标，基于配置关系、专家经验、历史规律，实现智能关联分析，判定故障根源。核心功能模块包括调用链根源系统定位、业务明细多维定位、机器指标定位等。

目前，必示 AIOps 产品已经落地于中国建设银行、中国人民银行清算中心、交通银行、招商银行、中国光大银行、中国民生银行等 30 余家客户。

三、贤牛

贤牛（北京）科技有限公司运营的贤牛云专注企业 IT 服务领域，主要通过 3S（SaaS、Supply Chain、Service）商业架构，推动企业 IT 后市场的数字化转型和 IT 服务供应链的数智化升级与商业创新。

图 9 贤牛 3S 商业架构



资料来源：企业调研，XX顾问整理，2021.02

SaaS：IT 后市场云服务。通过贤牛云产品矩阵，为服务商提供涵盖增长、交付、供应和运营四大场景的数字化系统，包括私域流量营销、服务商城、服务项目管理和交付可视化、灵活用工、智能采购、仓储管理、资产管理、业务数据分析等全业务流程的数字化应用。

Supply Chain：整合 IT 后市场备件供应商、技术服务商和工程师资源，助力 IT 服务企业搭建全新的数字化供应链。贤牛云不仅能为上下游 IT 服务商提供 B2B 模式的在线分包、拆包的线上交易服务，同时也支持服务商与超 5 万名不同领域 IT 工程师资源的直接对接，实现基于灵活用工解决方案的众包业务。此

外，贤牛依托较为先进理念和前沿技术，推出了一系列数智化解决方案，如智能仓储机器人、AR 远程协作眼镜、MDT 多领域专家协同支持中心、智能备件云仓、大数据 IT 服务报价系统等。

Service: 依托在 IT 服务领域多年积累的经验与资源，为 IT 后市场中各类服务商提供与之相适应的数字化转型咨询服务、系统定制化开发和线上业务代运营等服务。例如：贤牛作为联想集团战略合作伙伴、为联想百应 IT 服务平台提供 SaaS 产品、定制化应用系统和服务站代运营。

基于 3S 架构，贤牛广泛连接包括原厂商、服务商和行业客户在内的生态合作伙伴，先后成为联通数科、日立数据、联想集团、中国银行等企业的数字化解决方案提供商。

第四部分 中国 IT 后市场商业模式创新

一、“IT 后市场+保险”成为全新发力方向

近年来，财产保险行业的发展形势不容乐观：原有业务结构固化，传统发展模式遇阻，保费收入增速放缓，核心险种车险业务更是陷入增长瓶颈；市场集中度过高，呈现出明显的“二八效应”，巨头企业常年占据市场优势，而中小保险企业竞争激烈。财产保险行业已经进入转型升级阶段，需要开辟新的业务发展方向，寻求行业新的增长点。

与此同时，随着数字化转型的推进，IT 后市场中企业用户对 IT 的认知已经从“IT 工具论”转变为“以 IT 推动业务创新”，对 IT 系统建设与运维的需求越来越大，系统本身也趋向于高度复杂的互操作环境发展，使得 IT 后市场零散、单一、行业纵深不够等一系列问题日益突出。因此，整合多品牌厂商资源，简化企业 IT 系统运营维护流程成为满足用户需求的一大突破点。

“IT 后市场+保险”的跨界合作模式，是将用户的 IT 设备或 IT 基础设施的后期维保服务与保险业务相结合，类似于汽车后市场的机动车保险场景。当用户在购买 IT 设备或建成 IT 系统后的全生命周期管理过程中，不再碎片化的采购各品牌各品类 IT 服务，而是直接通过保险企业一站式对接合适的服务资源。系统一旦发生故障，则由保险企业负责敏捷化服务响应与理赔。

打造“IT 后市场+保险”新模式，一方面可以依托保险企业帮助企业用户解决 IT 运营维护日益复杂和成本激增的问题，提高企业 IT 系统的可用性和可靠性，为其日常业务提供更好支撑；另一方面将 IT 服务引入保险企业业务线中，为保险行业拓展新业务、破解收入增长难题提供了新方向；此外，财产保险公司不仅具备强大的营销能力和资金实力，还具备完善的渠道能力，可以作为 IT 后市场的延伸，打通 IT 后市场的纵向渠道。

二、发展前景

（一）新模式顺应了国家宏观战略导向

党的十八大强调，要坚持走中国特色自主创新道路、实施创新驱动发展战略。党的十八届五中全会确定了“创新、协调、绿色、开放、共享”的发展理念，把发展的基点放在创新上，使之成为引领发展的第一动力。2016年5月，中共中央、国务院印发《国家创新驱动发展战略纲要》，指出科技创新与制度创新、管理创新、商业模式创新、业态创新和文化创新相结合，推动发展方式向依靠持续的知识积累、技术进步和劳动力素质提升转变，促进经济向形态更高级、分工更精细、结构更合理的阶段演进。在“十四五”时期，国家更是加大力度发展数字经济，继续深入推进数字产业化和产业数字化，为IT产业和传统行业的变革带来空前发展机遇。可以看出，“IT后市场+保险”模式的提出与发展，顺应了国家创新驱动发展战略，并即将迎来新一轮政策红利。

（二）新模式或可为两行业带来新的市场增长点

中国经济发展进入新常态，经济增长模式不断变革，产业结构不断优化调整，企业也更加关注如何降本增效。“IT后市场+保险”模式的提出，为IT后市场和财产保险行业均带来了新的发展思路：一方面，IT服务商可以依托保险企业的公信力，围绕保险企业推出的企业IT后端服务定价标准，为用户提供物理资产、数字资产、设备可用保障等一系列标准化服务；另一方面，IT资产保障将发展为保险企业的标准产品，届时保险企业将获得大量的新保单，开辟保单收入新的增长点，实现行业的可持续发展。此外，考虑到双循环、新基建等国家举措的推进，“IT后市场+保险”模式若在市场全面铺开，或可为两个行业带来可观的发展空间。

（三）新模式可为用户提供更“简单”的服务

新兴技术的快速发展，为用户的业务发展带来了便利，同时也导致用户 IT 基础设施越来越复杂、涉及 IT 产品越来越多，IT 设备的维保成为用户面临的新难题。“IT 后市场+保险”的创新模式，将保险介入到用户与服务提供商中间，由保险企业专业核定 IT 服务价值，并代替用户与原厂商、第三方服务商、备件渠道商等资源对接，严格把控服务价格与质量，可以帮助用户真正摆脱“找解决方案难”“找服务商难”“找备件难”的困局。因此，对企业用户而言，“IT 后市场+保险”模式可以有效降低寻求 IT 服务的复杂度，而与保险企业签署的 IT 资产保单，也能带来额外的经济或服务补偿。

三、保障服务内容

（一）物理资产意外损失保障

企业用户的数据中心，包括楼宇、各类 IT 设备和周边系统等，是承载企业业务与交易的最基础单元。当前，财产保险公司的传统财产保险服务产品就能够很好地覆盖这方面的企业保障需求。

（二）数据资产意外损失保障

数据是企业的核心价值，也是企业 IT 系统运营的中心。传统的 IT 服务不具备针对数据资产的保障服务能力，数据风险主要由企业自己承担。当前，财产保险正逐步将这一领域纳入范畴，但如何界定数据的有效范围、衡量数据的真实价值仍然是“IT 后市场+保险”的难点。未来，权威、专业的研究机构将不断深入，对企业数据的价值提供量化和公允的估价。

（三）系统可用性保障

除前两者外，系统可用性保障也是“IT 后市场+保险”的重要一环，即通过服务有效预防和消除 IT 系统运行中断或严重性能下降等问题，帮助企业保障其

内部业务与外部交易正常进行，有效降低 IT 系统故障对客户和伙伴带来的重大影响。保险化的 IT 运营服务向用户承诺系统可用性指标，确保企业 IT 系统不间断时间，并对不满足可用性指标的情况进行赔付。作为支撑，保险公司后端的服务商则专注于持续增大企业用户的 MTBF(平均失效间隔)，并减小 MTTR(平均修复时间)。

四、发展路径初设

“IT 后市场+保险”是财产保险和 IT 后市场两大行业的首次结合，其发展将涉及到多方资源对接、行业标准制定、试点示范应用、全面推广等多个待探索的环节。本文结合相关试点案例，对“IT 后市场+保险”未来的发展路径进行初步设计。

第一阶段，完成基础性的前期连接工作。通过互联网打通政府主管部门、保险公司、IT 原厂商、第三方 IT 服务商、备件服务商等多方线下资源，初步建立面向企业用户的资源池。

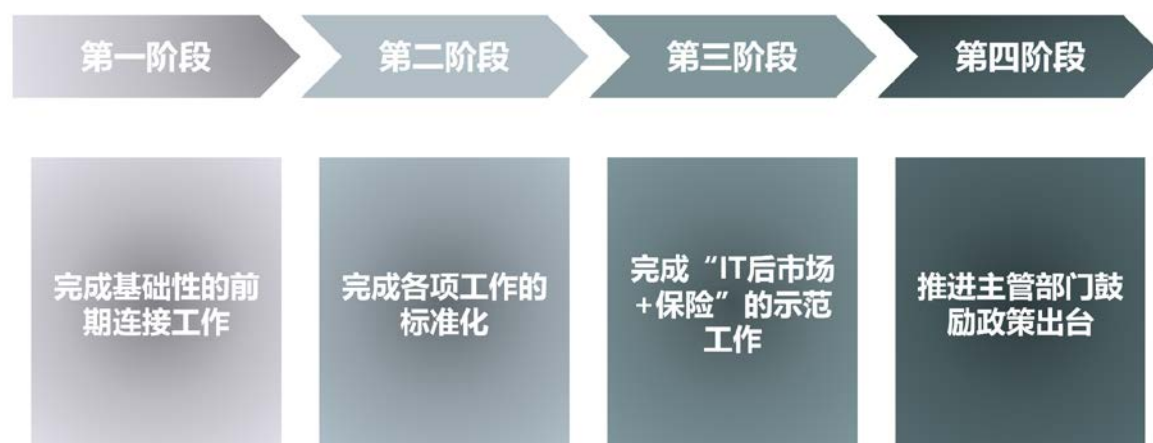
第二阶段，完成各项工作的标准化。协同多方资源，共同确定标准化服务目录、标准化服务定价模型，保险公司需确定投保与理赔的标准化流程、服务商需确定保险业务服务交付的标准化流程。

第三阶段，完成“IT 后市场+保险”的示范工作。部分龙头服务商、保险公司与大型企业客户达成三方协议，进行项目试点。通过项目出具第一批 IT 运维保单，完成保单全生命周期服务，全面了解 IT 运维保单产品的全套流程，验证条款细节是否可行，并及时调整优化。此外，也可考虑组织一批有相关背景的从业人员进行真人仿真实验，能更快速地模拟类似场景。

第四阶段，推进主管部门鼓励政策的出台。将试点项目的推进情况上报工

信部、银保监会等主管部门，通过多方深入研讨与推动，实现“IT 后市场+保险”的政策开口，最终促成新模式的全面铺开。

图 10 “IT 后市场+保险”发展路径



资料来源：企业调研，XX顾问整理，2021,02

五、试点案例

“IT 后市场+保险”的模式对财产保险公司和 IT 后市场都是一次跨行业、场景化的全新尝试。根据前期的理论分析和推演结果，此模式的普及将会帮助两个行业突破当前发展瓶颈，带来新的发展机遇。目前，部分企业已经开始着手探索这一模式的发展方式。

2018 年 3 月，中国人民保险集团（PICC）在中国银保监会备案了 IT 保险产品，依托传统责任保险框架，开发了信息技术应用服务保险条款，将投保内容延伸到 IT 运维服务，这对“IT 后市场+保险”的发展提供了参照。

2021 年 3 月，某平台公司联合 IT 服务商、某财产保险公司、某银行，共同实施了“IT 后市场+保险”落地试点项目。项目中，平台公司为项目主体提供数据和算法（包括服务取费数据库、维保报价系统和维修服务工单核价系统）、业务受理系统（用于承接保险公司派单）、服务商资源调度系统以及满足企业户与财险公司合规性要求的服务交付管理系统。财险公司设定 IT 服务保险的保障内容和受理流程，为项目中企业用户（一家业务范围涉及 19 个省、自治区的商业

银行) 的全国数据中心、各支行营业网点 IT 机房提供了面向全部 IT 基础设施的综合保障服务, 包括: 物理资产意外损失保障、数字化资产意外损失保障和可用性保障。

表 5 “IT 后市场+保险” 试点案例三大保障内容

序号	保障类型	保障内容
1	物理性财产意外损失保障	对企业客户所属的数据中心基础楼宇、机房设施、IT 设备等物理性财产, 提供意外情况 (如火灾、盗抢) 下的财产损失赔付。
2	数字化资产意外损失保障	参照银保监会相关备案产品, 一旦发生数据丢失, 保险公司第一时间通过专业服务商为客户恢复数据以降低损失, 继而进行数据丢失的核损和赔付。
3	可用性保障	一旦发生故障或意外, 财险公司第一时间受理业务并指派合格服务商为客户解决故障、更换部件、在规定时效内恢复系统或设备的正常运行; 定期提供健康性检查服务, 保障用户业务连续性。

资料来源: 企业调研, XX顾问整理, 2021,02

第五部分 XX建议

IT 后市场与汽车后市场等概念类似，但在 IT 市场中是一个全新的界定，将整个 IT 市场中与 IT 软硬件后端服务相关的环节有机地整合在了一起。在数字化浪潮下，中国 IT 后市场正通过数字化手段深入整合各方资源、打通供应链环节并引领行业创新。一方面，IT 后市场自身正在进行数字化转型，基于数字化平台整合、优化传统的供应体系，全面覆盖市场营销、客户管理、商机转化、服务交付、备件仓储与物流等关键环节，能消除资源分散、供需不透明等传统服务痛点，拉近供需双方的距离，并能在一定程度上解放市场。另一方面，在创新思维引领与数字技术赋能下，IT 后市场开始与其他行业进行跨界整合，并催生出新的应用场景，如“IT 后市场+保险”。在跨界行业的带动下，IT 后市场本身的服务质量、效率及效益可以得到有效提升，跨界行业也会因 IT 后市场的繁荣收获不菲的效益。长远来看，跨界双方的市场发展灵活度也将越来越高。

对于原厂商而言，应适时融入中国 IT 后市场供应链变革中，扩大 IT 产品与后端服务的覆盖面，持续提高技术服务能力，通过服务业务模式多元化、与第三方服务商多维度协作等方式，挖掘新时代下私域流量红利，并加速由线下渠道向线上转型。

对于技术服务商而言，快速适配中国 IT 后市场数字化转型带来的新模式，有利于推进业务多元化发展。同时，注重提升 IT 服务质量，可通过技术人才高阶培训与团队重组，推出具有企业特色的技能、资源组合，更好地满足数字化时代企业用户的需求。

对于平台服务商而言，基于新一代信息技术的 IT 后市场一站式服务平台势必会迎来井喷式发展。因此，平台服务商需重点做好供应链上下游资源的对接与整合，同时关注平台建设的优化与迭代，不断推出具有市场竞争力的服务模式和内容，抢占 IT 后市场数字化发展先机。

对于企业用户而言，随着数字化进程的不断推进，IT 服务的重要性越来越凸显。优质的后端服务、高效的服务效率，都会成为企业 IT 板块稳定发展的保障，也是企业保持和增强市场竞争力的有力支撑。因此，企业用户应加强对 IT 后端服务的重视，并结合自身具体情况选择合适的 IT 服务供应商及 IT 服务模式。

综合来看，IT 厂商、第三方服务商、平台方、企业用户等各方资源需秉持变革思维，推进深度整合，充分发挥自身优势，共同推动中国 IT 后市场的进一步成熟发展。