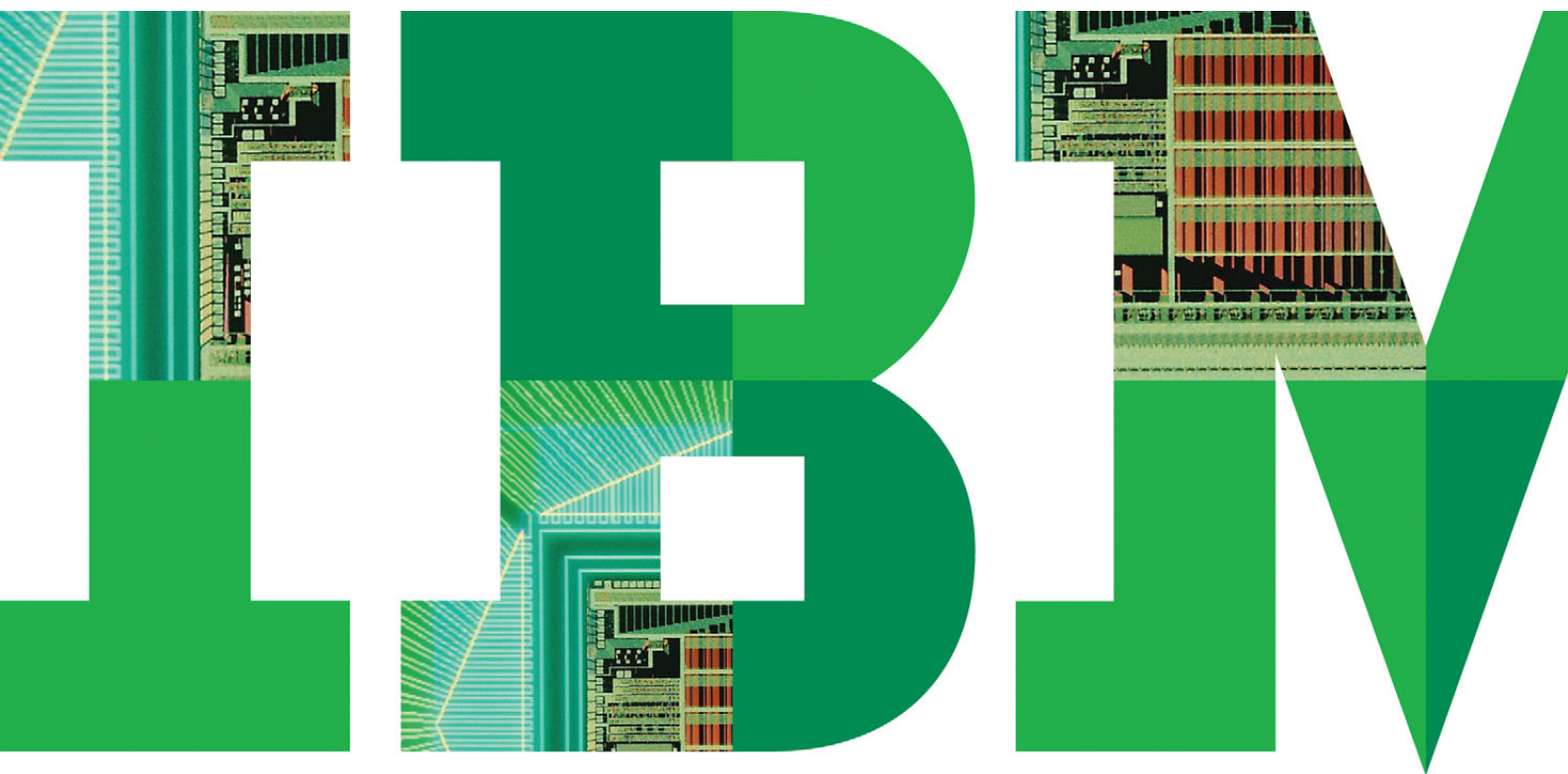


全球集成企业的外包决策



目录

- 2 简介
- 3 不断变化的外包本质
- 5 外包与全球集成企业
- 8 外包 - 基本业务引擎
- 9 针对全球集成企业的重要考量
- 10 总结

简介

多年来，CIO 以及其他 IT 主管们为了应对不断上升的基础架构成本和复杂性而疲于奔命。外包的决策就是为了解决这些主要的问题，供应商的选择主要围绕削减成本和提高 IT 绩效展开。如今，随着经济逐步恢复，众多企业开始将注意力重新转移到战略发展，外包决策流程以及决策者也正悄然发生改变。

现在，CIO 已被视为更为广泛的主管团队的一份子。他们仍承担着发展技术的重任，但同时越来越深入地参与到战略业务决策的制定中。与此同时，其他首席级的同事对支持业务的 IT 投资决策（例如外包）施加的影响正不断加大。¹ 这些主管敏锐地觉察到外包在帮助企业实现全球业务目标方面的

额外价值 - 尤其是在现金和借贷资源日益收紧的情况下。尽管外包使企业能够不断前行，为技术和专业知识注入新的生命力，而无需承担培训、雇佣和资本成本，但是企业领导仍不断要求从外包中获得更高的投资回报，同时也在压缩实现投资回报的周期。诚然，他们希望在短期内实现成本优化，但是也希望外包可长期提供变革性的切实业务成果。

全球经济模式和技术快速进步已转变了成功的衡量标准，促使企业重新思考获取和提供服务的方式。业务领导者正质疑企业包揽一切的能力，而且逐步认识到将某些成本较高的核心业务职能（而不只是象征传统外包业务领域的事务性流程和后勤流程）剥离所带来的效益。与此同时，他们逐步认识到外包具有实现出众的商业价值的潜力，而不仅仅是简单地实现成本节省和运营效率。他们也逐渐认识到，外包不仅仅是节省人力成本，更重要的是能够让全球各种人才为我所用。企业不应将自身局限于本地资源，更应当更努力与全球业务合作伙伴、供应商和客户建立关系，以便能够利用每个运营领域中最出色的专业知识节点。

通过将企业与新的理念、信息和专业知识联系起来，外包可衍生大量协作创新的商机。它支持企业利用全球市场，挑选所期望的工作以及工作地点，从而实现利益最大化。由此，外包成为全球集成企业的基本引擎，这样的企业能够突破传统的地域限制，能够利用全世界最出色的资源来推动业务发展。这样的前瞻型企业已经克服了跨组织、跨地域获得和提供服务所带来的挑战。他们已在结构、运营及文化方面进行必要的转型，并且具备了在新的世界经济竞争中取胜的必要条件。

不断变化的外包本质

目前，大多数企业都将自己组织中一定比例的人力和流程外包，这个比例在不断上升。随着市场日趋成熟，外包已成为企业业务战略不可或缺的一部分，它已融入大部分 IT 部门的日常活动中，并且日益由 HR、财务及其他业务流程所采用。云计算模型为这种观念的发展进一步推波助澜，鼓励从所有时间都亲历亲为，转变为尝试使用其他交付模型，以便降低成本、利用全球市场中的新服务，并培养创新能力。

尽管经济衰退令众多外包计划束之高阁，但是随着全球市场日趋稳定并展示出发展的迹象，这些计划又重新提上议事日程。诚然，削减运营成本和提高效率的巨大压力仍贯穿于整

个供应链，而外包预期可以解决这些问题。但是还存在新的期望。目前，商品利益（比如更高的资源利用率和更短的宕机时间）仅仅是新外包计划的敲门砖；无法推动外包决策。

最近，许多企业正针对外包制定更明智的决策，希望实现更高的价值。精明的主管在外包的业务和运营风险以及相关的时间和资源承诺之间做必要的平衡。他们通过协调预期的困难以换取可观的效益，并且希望能够通过外包协议实现更高的战略性和转型成果。此外，为替代传统的客户/供应商关系，这些企业希望建立战略合作关系，以扩展商机，实现发展。他们希望确保分担外包的风险和回报，并围绕其业务目标来构建价值陈述。

在全球化的时代中，企业的生死存亡由客户决定，原先默默无闻的企业有可能一夜之间成为强有力的竞争对手，另外，效率和服务交付方面没有商量余地的需求也变得前所未有的强烈。签订外包协议的企业期望改善对于业务至关重要的 IT 流程，并提供预测性更好的绩效，但是，这些企业并未将外包局限于 IT。这些企业期望以更低的成本，将市场中现成可用的技能应用于关键的业务流程，包括采购、财会和客户服务。但是，他们还期望外包能够“解放”其投资资本，以用于追求新的收入商机，并专注于长期发展战略。

在 2010 年，IBM 研究院发表了一项多年研究的结果，该研究针对 244 家公开上市的公司，旨在了解 IT 外包、业务外包和应用外包对业务的影响。该分析比较了各家公司外包前五个季度和外包后十二个季度的财务业绩，结果表明，参与大规模外包项目的企业实现了显著的经济效益。外包计划开始一年后，参与企业就立即实现了更低的销售开支、常规开支和管理开支（SG&A），以及实现了更高的税前收入（EBT）增长。此外，这些公司在 SG&A、EBT、运营收入和资产回报方面的表现普遍高于未进行外包的行业同行。² 其意义对于首席级的主管不言而喻。外包有助于提高业绩和利润率，同时增加资金可用性，以便能够用于更具战略性的发展计划，例如创新、敏捷性及业务流程转型。

创新和业务转型的重要性

在新的全球业务环境中，许多企业不再能够将本地市场和特殊领域作为自己的避风港。这些企业都希望在全球化市场中分一杯羹，随时准备抢夺待价而沽的任何市场和任何客户。

由于市场不断变化，每天都有新的参与者取得进展，即使最谨慎最成功的企业也不得不竭尽所能，通过竞争对手无法做到的方式来凸显自身价值，从而战胜竞争对手。这些企业正不断发展新的竞争优势和盟友，部署创新的新型业务模型，以便能够先发制人地克服竞争威胁，同时增加市场份额。

通过外包重新定义商业价值

某家印度电信供应商迫切希望扩展客户群，但是不断增加的支离破碎且冗余的 IT 基础架构导致其意识到外包是唯一的解决办法。该公司通过大胆的行动将整个网络运营和后勤业务流程剥离，以便专注于改善客户体验。其回报十分显著。

由 IT 和业务流程整合节约的成本促进了多种差异化系统的部署，从而支持以客户为中心的关系管理、自助服务和行为预测功能。在三年内，该公司的客户群翻了两番，客户满意度也在业内名列前茅。

IBM 的 2006 年全球 CEO 调查首先确认了业务模型创新对于财务增长的重要性。实施了新的业务模型或者更改了业务模型的公司相比其他没有此类行为的同行，在五年内实现了更为显著的运营收入增长。³ 2008 年和 2010 年 IBM 的后两次 CEO 调查重申了这些发现，强调了业务模型创新、竞争优势和利润率之间的关联。^{4 和 5} 在经济日益多变和不确定的环境中，表现上乘的企业相比其他不太成功的同行，能够持续

在业务模型再创新中投入更多精力和财力。他们试验新概念以及颠覆传统方法的意愿基于有效响应竞争威胁和消费者期望转变所需的敏捷性。结果，这些企业实现了更好的财务结果。

由于外包拓展了新理念的广度，带来了新的视角，为组织增加了灵活性，因此对于创新至关重要。它使企业可以利用新的技能与合作伙伴，促进协作并增加商机，从而实现创新与业务转型。此外，通过此类外部活动节省的资金又可以作为风险资本，以资助将来的创新计划。⁶

外包与全球集成企业

全球化和技术进步改变了开展业务的方式。核心业务流程不再被视为独家所有的专利。各种规模的企业逐步认识到，核心与非核心的业务职能都是非必要的组成部分，企业可根据需求和战略目标，在内部保留这些成分，或者将其外包给外部合作伙伴。随着企业可轻松获取全球人才和资源，企业领导者就有能力选择所期望执行的任务以及执行任务的位置。领导不仅正在重新思考从生产到营销的一切工作的当前做法，同时也在考虑，这些作业是否能在企业外部以更高的效率和

更低的成本完成。他们正逐渐认识到替代劳动力（例如外包和离岸外包）的必要性，并且正对此展开行动。IBM 的 2010 年 CHRO 调查发现，HR 主管希望将传统的劳动力扩展至当前的物理和职能边界之外，以提高效率并促进增长。⁷

这种思想更为开放的方法使企业能够更为流畅地管理运营、专业知识及资源，而没有常见的各种企业限制。此外，这使企业能够专注于服务质量，并为客户、员工及业务合作伙伴实现更高的价值。

具有这种思想的企业不再寻求在传统限制内优化业务。他们不再受地理边界、时区或语言的限制。他们瞄准全球市场，力求削减成本，充分利用新的技能和知识源。以此方法开展业务，选择完成工作的方式及地点以最大程度地实现商业价值，是全球集成企业的基本要素。⁸

全球集成企业：以追求全球生产和价值集成为目标来塑造其战略、管理及运营的企业。寻求在最佳时机利用最适合的场所中最佳资源来实现竞争优势的企业。

全球集成企业有能力在第一时间进入新市场并把握新的商机。他们对企业进行了重新构造，消除了流程冗余。他们将按国家或地区主导的自主运营方式替换为无缝式的企业，能够利用分布于全球的行业和技术专业知识的核心。全球集成企业不仅利用本地资源与合作伙伴，而且通过调整自身定位，从而可以利用全球资源及合作伙伴。他们通过以下方式在全球经济中茁壮成长：

- 确保来自广大供应商网络的专业技能可用
- 利用全球范围的基础架构、应用、人员及其他资产，实现最佳的经济成果
- 支持系统和平台实现开放、协作的工作环境，并把握外部协作商机
- 采用跨组织、文化和地理边界开展无缝运营所需的全球价值、技能和流程
- 管理与在开放式生态系统中开展业务相关的风险。

也许全球集成企业在中国和印度的影响最明显，在那里，制造工厂、服务中心和研发机构层出不穷。但是全球集成企业的触角已超越了新兴市场，以寻找经济效益和发展商机。随着这些企业将注意力转向外部，以追求最为经济有效、质量

最高的供应商、流程和场所以进行生产和交付，他们还在世界最积极进取的国家或地区中找到了答案（图 1）。亚洲芯片制造商利用美国的工程师来改进其制造技术。全球投资银行正纷纷将其后勤衍生处理业务转向专门提供此类服务的都柏林金融服务公司。美国制药企业正在新加坡建设研究和制造场所。吸引人的业务及法律环境，以及通过技术实现的运输及通信成本的节省，将继续为此类计划推波助澜。

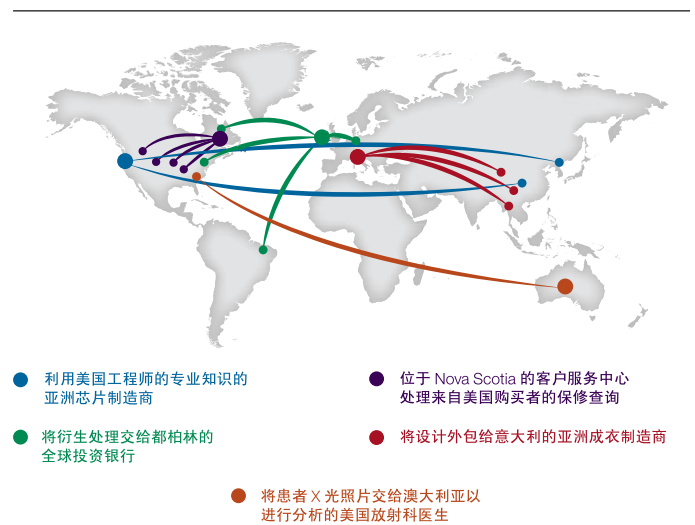


图 1：利用最优秀的技能和知识中心。全球集成企业无惧于距离和时间方面的地域差异，不断寻求可帮助其以最低廉的价格提供最高质量的服务的伙伴。

更改外包决策方式

可以理解，已成为或者希望成为全球集成企业的公司都具有全新的外包议程。这些企业更愿意交出原先在企业内部执行的工作。但是他们的决策不仅仅是寻找更廉价的劳动力。除了消除成本压力外，这些企业还关注外包可创造的价值以及可能的新收入来源，在此经济复苏阶段，这尤其重要。他们将外包视为推动生产力的方法，以便促进协作创新和业务转型，同时支持其更直接更灵活地从经济衰退中崛起，而不只是将外包用于弥补短期的员工和技能缺口。他们希望巩固与伙伴的关系，这些合作伙伴通过增强企业的能力，并为企业提供实现业务模型差异化并参与全球市场贸易所需的技术、基础架构和基于分析的洞察力，使企业的业务提升到新的水平。这种对于价值创造的关注代表了外包决策方式的重大转变。

业务和 IT 主管仍希望外包带来利益相关方所期望的可预测的业务成果（尽管没有规定严格的服务级别），他们还希望，外包合同足够灵活，能够适应竞争，以应对不断变化的市场力量。总之，这表示合同期限必须更短，并且可随时进行重

新协商。并且，必须为可变定价和基于业务成果的定价提供机会。参与 IBM 的 2010 CEO 调查的 CEO 中，将近有三分之二的人预计将在其运营模型中融入大量可变因素，而非采用固定成本。外包可能是完成此任务的主要方法，原因是它使企业能够灵活应对市场波动，而无需付出过多的运营和人力开销。IBM 的 CHRO 调查证明了这一点，56% 的 HR 主管预计在接下来的三年内会进行更多外包活动，以实现更高的工作人员灵活性。他们承认，外包使其能够根据需求变化分配所需类型和数量的资源，而无需在不使用这些资源时付款。

服务交付也在很大程度上影响外包决策。由于全球集成企业将外包视为渗透到新市场的一种途径，因此只要发现能够最大程度地提高生产力和节省成本的领域，他们就希望从这些方面获得能力、技能和基础架构。因此，他们愿意和多个专业供应商建立外包合作关系。

决策标准	针对传统外包	针对全球集成企业
主要动力	通过规模经济降低成本	通过价值创造降低成本
成功的衡量方式	业绩结果、可预测性和服务级别协议（SLA）	业务转型和创新
客户/供应商关系	基于技术的关系	基于业务的战略合作关系
风险/回报模型	主要由客户带来的风险；由客户与供应商分享回报	由客户与供应商分担风险，分享回报
服务交付模型	本地资源及合作伙伴	全球多样化的资源及合作伙伴
外包的流程	非核心职能、后勤职能和支持职能	核心和非核心业务职能
技能访问	从单一供应商或少数几家供应商访问范围广泛的技能和服务	从多家供应商访问专门技能和服务
合同	长期；固定期限	短期；灵活期限，具有重新协商选项
定价	与 IT 业绩关联的固定成本结构	按业务成果调整的可变成本结构

表 1：外包决策标准比较

外包 - 基本业务引擎

毫无疑问，签订外包协议的企业希望能够提高在全球竞争的能力。毕竟，外包供应商，尤其是大型外包供应商，可带来重要的全球专业知识，帮助扩大市场范围。此外，外包通常向各种能够促进全球业务的协作项目、创新合作关系以及通信和网络技术敞开大门。因此，外包是全球集成企业的基本引擎。

外包可提高共享技术和开放式业务标准的传播速度，以推动全球集成并支持免费信息交换。它可以提供工具和技术，以支持各国家或地区间的政府机构分享情报。它可帮助商务企业集成其供应链，克服贸易壁垒并建立业务生态系统和开放式源代码社区。外包支持企业利用最新技术和经济变化，以及世界范围的专业知识，这些都是全球集成企业的必要条件。

对中小企业有何意义？

中小企业可从全球集成市场中获益。过去，中小企业无法利用全球资源，原因是入门成本过高。现在，越来越多的供应商在全球范围提供服务，并通过技术云来交付这些服务，因此成本显著下降。这样，中小企业就可以访问以前只有大型企业才能够负担的基础架构、支持服务及其他资产。

外包支持企业在希望涉足的领域中寻找已参与其中的全球合作伙伴。这使他们能够弥补服务方面的缺陷，并将特殊服务推向市场。企业无需再通过并购来获得这些能力，而是可以通过外包来重塑自我，剥离不再具有竞争力的流程和业务，并利用其他供应商的专业知识来获取所需的技能和服务。以 IBM 为例，它将 PC 硬件业务售予中国 PC 制造商联想 (Lenovo)，现在又将其 PC 采购服务外包给联想。与此同时，联想将市场营销和销售支持外包给 IBM。

随着业务向全球市场扩展，外包不仅在计算基础架构中，而且在可全球扩展的流程中即时提供能力。无论涉及供应链、呼叫中心支持还是集成流程，外包均支持全球企业根据需要及时获取所需能力。

针对全球集成企业的重要考量

全球集成企业必须愿意在各种级别建立合作关系，才能获取所期望的技能和服务，转移高成本的业务运营，并销售高利润的服务。在任何情况下，这无外乎寻找在可提供最优惠的税收条件及运输条件的地点提供专业知识、服务和基础架构的最优组合的合作伙伴。

为满足这些全球集成企业的要求，外包供应商必须具有符合客户期望的全球化成熟度。换言之，他们必须具备专业知识以在全球范围内提供服务，而不仅仅是作为商务企业的外包供应商。他们需要了解全球化经济所期望的速度和效率，并具备必要的敏捷性，以快速、透明且不中断地响应不断变化的业务动态。无论客户需要采购、制造、研究、销售还是其他专业服务，供应商都需要具备技术深度及本地化经验、实践和人员，以促进全球交易的完成。这不仅关于所期望的国家或地区内存在这样的能力；而且需要以设施、员工和日常业务交流的形式加以实现。

全球监管同样至关重要。组织需要跨多个地理/政治领域开展全球业务，并与属于不同文化和政府的客户、业务合作伙伴和员工打交道。全球监管结构可确保客户的外包运营在全球范围内以一致的方式进行部署和管理。即使外包供应商在各

个国家或地区雇佣不同的供应商，但从客户角度来看，他们仍是同一供应商。此外，全球监管框架可确保外包的运营遵守法律和税收规定的要求，并符合当地对医疗卫生、安全、员工服务、资金分配以及环境的要求。

最后，外包供应商必须进行适当的投资，以确保不落伍。变化在不断发生，而且不断加速。目前的技术与行业专业中心可能无法适应将来的需求。因此，供应商应不断寻找下一个“中国或印度”，并根据规模、员工质量、财务基础架构、风险和生活质量对备选目标进行评估。由于企业希望降低碳排放，并倾向于从集中外包战略（在亚洲）转向更均衡、社会意识更高的区域的战略，以使生产更接近最终市场，限制燃油密集型运输方式，各企业应接受新的可能性。⁹

针对全球集成企业的供应商概要信息

✓ 符合客户预期的全球成熟度、专业知识和资源
✓ 全球监管结构，确保全球服务质量保持一致，以及在遵守本地法律、法规和政策的前提下开展业务的能力
✓ 全球交付模型，能够适应本地差异、不断变化的业务情况以及市场动态
✓ 共享的技术和业务标准，促进全球通信与协作
✓ 经过验证的能力，帮助客户管理全球化世界的复杂性

表 2：外包供应商的选择标准

总结

外包的决策流程已发生变化。将外包视为战术性削减成本的解决方案的传统观点，在当今全球竞争激烈和动态的业务环境中可能意味着失败，在经济开始复苏时期，尤为如此。希望在全球舞台上一展身手的企业，需要采用企业层面的视角，并对希望保留的业务运营以及最适合外部合作伙伴执行的业务运营做出战略性的判断。

对于这些企业而言，外包不仅仅用于降低人力成本；更是利用全球人才资源，将业务转移到全球最适合、利润最大的地点。这样的外包无边界观点是领跑世界经济并成为全球集成企业的必要条件。做好准备，能够充分利用这种业务模型的企业可以显著增加协作创新、提升运营效率和节约成本的商机。领先的企业能够建立一系列战略合作关系，以优化生产和服务交付，并在流程中实现更高的业务价值和转型价值。

获取更多信息

要了解有关全球集成企业的更多信息，请与您的 IBM 销售代表或 IBM 业务合作伙伴联系，或者访问以下 Web 站点：

ibm.com/cio



© Copyright IBM Corporation 2011

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

美国印刷
2011 年 1 月
All Rights Reserved

IBM、IBM 徽标和 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在美国和/或其他国家或地区的商标。如果上述术语以及其他 IBM 注册为商标的术语第一次出现在本信息中时标有商标符号 (® 或 ™)，那么这些符号表明本信息发布时 IBM 所拥有的美国注册商标或普通法商标。这些商标也可能是在其他国家或地区的注册商标或普通法商标。下列 Web 地址中的“版权和商标信息”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：ibm.com/legal/copytrade.shtml

其他公司、产品或服务名称可能是其他公司的商标或服务标记。

本出版物中所提到的 IBM 产品和服务并不暗示 IBM 将在所有国家或地区提供这些产品和服务。

- ¹ IBM, The New Voice of the CIO: Insights from the Global Chief Information Officer Study (CIO 的新观点: 来自全球首席信息官调查的洞察力) 报告, 2009 年 9 月 <http://www-935.ibm.com/services/us/cio/ciostudy/>
- ² IBM, Business Impact of Outsourcing – a fact-based analysis (外包的业务影响 - 基于事实的分析), IBM, 2010 年 1 月。 <http://www-935.ibm.com/services/us/cio/businessimpact.html>
- ³ IBM, Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006 (扩展创新地平线: 2006 年全球 CEO 调研), 2006 年 3 月。 http://www-935.ibm.com/services/au/bcs/html/bcs_ceostudy2006.html
- ⁴ IBM, The Enterprise of the Future: The Global CEO Study 2008 (未来的企业: 2008 年全球 CEO 调研), 2008 年 5 月。 <http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/ceo/20080505/>
- ⁵ IBM, Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study (把握复杂性带来的商机: 来自全球首席执行官调查的洞察力), 2010 年 5 月。 <http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/index.html>
- ⁶ Thomas M. Koulopoulos 和 Tom Roloff, Smartsourcing: Driving Innovation and Growth through Outsourcing (智慧的采购: 通过外包推动创新和发展), Platinum Press, 2006。
- ⁷ IBM, Working beyond borders: Insights from the Global Human Resource Officer Study (跨边界协作: 来自全球人力资源官员调研的洞察力), 2010 年 9 月。 <http://www-935.ibm.com/services/c-suite/chro/study.html>
- ⁸ Samuel J. Palmisano, “The Globally Integrated Enterprise” (全球集成企业), Foreign Affairs 杂志, 2006 年 5/6 月。 <http://www.ibm.com/ibm/governmentalprograms/samforeignaffairs.pdf>
- ⁹ Pamela Gordon, “You heard it here first: More regional manufacturing,” (前所未闻: 多区域制造), emsnow, 2007 年 8 月 20 日。 <http://www.emsnow.com/npps/story.cfm?pg=story&id=28611>



请回收再利用