

2008年10月9日

新的市场压力将推动下一代 IT 服务外包

Paul Roehrig 博士著

供采购和供应商管理专业人员参考

FORRESTER®

为领导者的长期成功提供助力



2008年10月9日

新的市场压力将推动下一代 IT 服务外包

对 IT 管理的一知半解正在导致企业资源的浪费

Paul Roehrig 博士

Andrew Parker、Antonin Shanahan 合著

执行摘要

在经济危机、战争、价格波动、自然灾害以及政治动荡的背景下，全球各地的企业都面临着日趋复杂的 IT 服务相关决策制定过程。无论这些新闻预示的是世界末日的来临，还是仅仅代表了一段暂时的困难时期，生意都必须继续。然而当今动荡的商业环境几乎能让企业的规划过程陷入瘫痪。同其它商业职能一样，IT 也受到了这一局势的影响。在我们所处的现代化世界，IT 服务是不可或缺的。技术推动的效率提高对企业成功至关重要。不幸的是，许多公司未能在 IT 服务方面实现良好的采购和管理。它们的决策根据错误的前提做出，忽视了市场中的变化与挑战。聪明的领导者不应该仅仅将 IT 服务用于管理技术方面“管道疏通”类型的任务，而应意识到它能够对企业的绩效产生深远的影响。采购团队必须帮助企业决策者将 IT 管理模式向外包交易方向调整，识别出将在新的外包业务环境中蓬勃发展的提供商，以及将 IT 目标与核心业务成果联系在一起。

目录

2 当今低迷的商业气候将迫使企业不得不直面 IT 的现状

当前的外包业务环境 — 请系好安全带

健康的提供商管理 — 您是驯兽师还是乐团指挥？

市场中的实际情况创造了一个新旧世界服务提供商对比的格局

关注位与字节数相对于关注商业价值而言渐失优势

建议

12 挖掘服务机遇来推进业务

备注与资源

本报告是根据汇总 Forrester 的多个研究项目和咨询会议的结果作出的，这些活动面向那些由于当今的经济不确定性而正面临困难决策的商务和 IT 专业人士。

相关的研究文献

"Global IT Outsourcers And Top-Tier Telcos Partner For Converged Service Delivery"

(全球 IT 外包商和顶级电信公司正建立合作关系以实现服务的联合交付)

2008年5月16日

"HP Acquires EDS To Focus On Enterprise IT Services"

(HP 收购 EDS 以专注于企业 IT 服务)

2008年5月13日

"The Three Archetypes Of IT Vendors"

(IT 供应商的三种类型)

2008年4月25日

当今低迷的商业气候将迫使企业不得不直面 IT 的现状

乍看之下，关于 IT 服务与外包发展的宣传甚至炒作似乎大多数是由相关利益方一手导演的，而服务提供商和行业分析师正是最有嫌疑的团体。但我们应意识到不应该仅仅将 IT 服务用于管理技术方面“管道疏通”类型的任务。相反，它们提供的是可以对服务客户的业务运营带来深远影响的新途径。自 20 世纪 90 年代后期起，技术辅助工作这一模式已经渗透到全球商业的各环节中。在努力适应这一潮流的过程中，很多企业在 IT 方面只获得了一知半解。尽管它们将大量的资金和人员投入 IT 工作，却未能推动实现价值的增长、使命的达成和品牌差异的形成。除了纸牌游戏以外，恐怕没有什么比毫无缘由地停留在低价值的 IT 交易业务更浪费时间和资源。¹

当然，并非所有企业都内部处理 IT 服务。多数大型公司长期采用任务外包的方式，即将低价值无差异的工作转给外部代理人员。而很多公司更采用外包项目的方式，将交付某个业务流程或其 IT 基础的全部职责转交给一个外部机构。IT 服务决策者需要经常确定可以将多少 IT 流程（如果有）转交给服务提供商。但随着外包行业的成熟、市场的拓展和可变性的提高，作出这些决策正变得越来越困难和冒险。

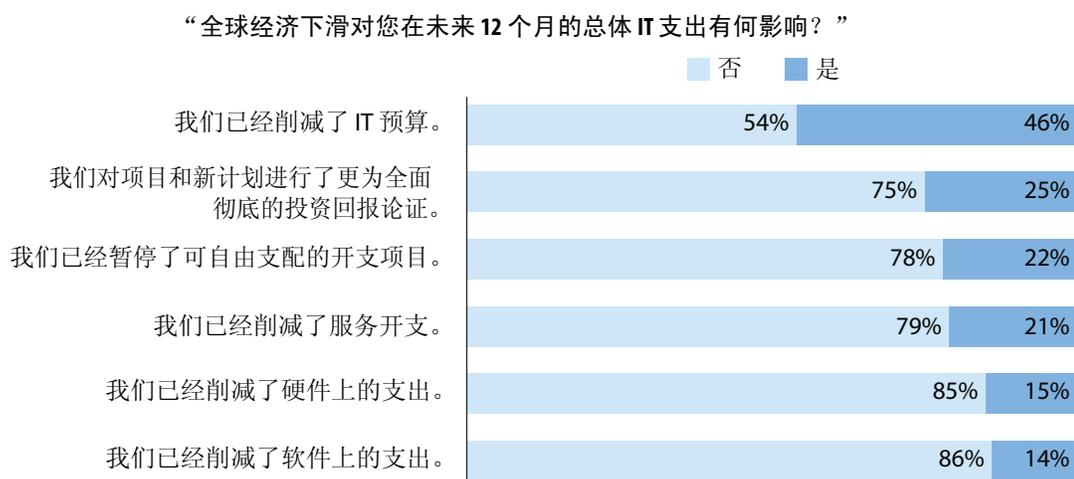
当前的外包业务环境 — 请系好安全带

一般来说，外包业务的增长与整体经济相比呈反周期的趋势，因此服务提供商往往在经济下跌时茁壮成长。在 2008 年初，Forrester 曾断言快速增长的经济压力将缩减总体 IT 开支。同时随着企业尝试通过改进技术应对成本问题，IT 服务预算及其在总支出中的份额将增长。最新数据表明该断言已经成真。由当前（和日渐扩大的）全球银行危机带来的严峻形势正起着将其它市场驱动因素的影响倍增的作用，这其中包括越来越大的 IT 技能差距和外包行业的日臻成熟。在今后几年中 IT 产业的发展将与这些驱动因素密不可分。²这将导致形成一种即使最有经验的 IT 决策者也将倍感压力的业务环境。

- **IT 支出决策者将刹住预算的增长。**例如在美国，Forrester 预测在 2008 年 IT 产品与服务方面的总体开支仍然会有适度的增长，但约有 46% 的全球企业决策者已表示，由于当前的经济压力，他们已经减少了 IT 预算。外部服务上的支出相对于其它项目而言似乎是一个主要项目，这将推动服务提供商努力实现更高的效率（见图 1）。³
- **外包业务持续增长。**当今的全球经济压力已经迫使企业加大推动成本削减的力度。许多公司正在转向应用程序和基础架构的外包，期望以此降低总体的 IT 开支。尽管总体 IT 预算的增长正在缩减，但同时许多客户也在投资一些帮助减少开支并提高 IT 效率的项目。

简而言之，客户花钱以便更有效地省钱，这意味着服务提供商的业务有着成长的空间（见图 2）。当然也存在形势恶化的可能，即银行危机、石油和粮食匮乏及货币波动使得整体市场萎靡不振，大量的企业倒闭，这对于整个 IT 服务行业将造成严重的负面影响。

图 1 全球经济形势使得企业减少 IT 支出



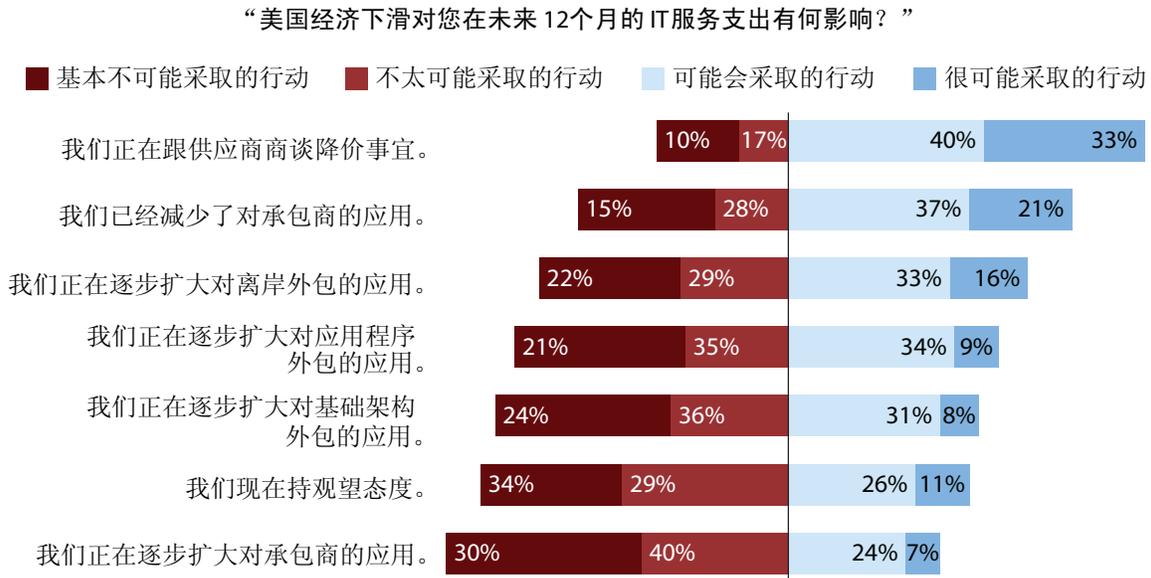
根据：258 家全球 2000 强企业（规模不低于 20000 名员工）

来源：2008 年第二季度北美及欧洲企业 IT 服务调查

46850

来源：Forrester Research, Inc.

图 2 美国经济低迷推动企业外包的增长



根据：258 家全球 2000 强企业（规模不低于 20000 名员工）
（由于四舍五入的关系，百分比总和可能并非 100）

来源：2008 年第二季度北美及欧洲企业 IT 服务调查

46850

来源：Forrester Research, Inc.

健康的提供商管理 — 您是驯兽师还是乐团指挥？

尽管对外包行业的满意程度就整个市场而言相对较高，但许多公司仍有大大小小的 IT 外包项目失败的经历。这些失败固然存在，很多甚至影响很广，但当前的成本压力和绩效上的需求正迫使企业加快采用 IT 外包的步伐，即使是在一些企业就项目工作减少同外部提供商合作的大背景下。与此同时，一系列新的商业条件对 IT 经理提出了更高的要求。外包交易的财务环境正变得日益复杂、充满风险，因此 IT 决策者的压力也相应增大。为此他们必须表现出更高水平的商业管理技能，尤其是在管理内部期望和处理由服务提供商构成的生态系统等方面。领导者希望他们表现出更稳健的管理智慧，这与过去仅仅围绕核心技术技能的评估标准不同。正是这些业务与管理上的事项经常成为造成交易上重大问题的根本原因，导致客户和提供商为了改善不健康的服务交易而投入不必要的时间和金钱。⁴

当今外包行业的一个现实情况是大多数企业客户必须管理由内部和外部服务提供商组成的复杂的生态系统。这给客户以及提供商造成额外负担，因为他们必须在一个具有多个提供商的生态系统中工作甚至是管理这个生态系统，而这样的系统具有较高的失败风险和错综复杂的

相互依存关系。⁵客户可以遵照经所有利益相关方批准的采购战略中预先规定的原则，通过调整整个生态系统中的合同与治理结构，从而实现外包交易与内部期望的一致化（见图 3）。⁶

据说在希腊特尔斐的神示所，石头上刻有“认识你自己”的字样。虽然当时的圣贤们可能更多的是从存在主义的角度出发，但这却也是给 IT 服务客户的好建议。Forrester 发现，多数客户所面临的困扰是无法使外包关系的合同订立与管理方式同外包交易的设想与预期相符。事实上，各种处理外包关系的选择都可以归入三种客户与服务提供商之间的签约形式：⁷

- “可靠的公用事业公司”形式的交易用于保持正常运营。对于低风险的服务要求（通常围绕人员扩充展开），客户可以使用更类似于“供应商管理”的模式，将重点放在投入（例如，合适的人出现在合适的时间）与合同符合性上，而不是服务的产出方面。这些“任务外包”式的交易最适合于客户公司有意保留所有 IT 服务相关责任的情况。但希望获得一致的服务水平、享受由提供商推动的不断完善乃至创新的管理人员应寻求建立一种不同类型的关系。
- “值得信赖的供应商”形式的交易给予客户基于服务的合同。基于服务的合同在事实上已经成为许多 IT 外包合同（特别在基础架构领域）所遵循的标准。这些合同需要提供商与客户实现更高层次的风险共担，但也为客户提供了更多益处，例如较高水平的运作透明度和在合同期间的不断改进（经常体现为价格随着时间的推移而降低）。由于需要将重点放在通过良好的交易治理或“提供商管理”推动总体交易“健康”发展，因此这种关系对于客户而言较为难于管理。
- “合作伙伴”形式的交易可以实现业务技术风险的共享。在商业领域没有比“我们希望成为您的合作伙伴”更常见的陈词滥调，但是一些 IT 服务交易确实正在开始建立真正的经营风险共享。现在的一些交易包括了风险更大的商业互动关系，其远远超越了传统的采购合同。这种高度复杂的操作要求所有的参与者对整个生态系统进行非常精明、有创造力并且有技巧的管理，从而平衡共担的风险和回报。Hewlett-Packard 与 British Telecom 的联盟就是一个很好的例子，双方互相购买对方的服务，同时还创建了联合进入市场的产品。

图 3 在您的服务生态系统中采用最优的管理模式

我的 IT 服务提供商类似一个...		可靠的公用事业公司	值得信赖的供应商	合作伙伴
关系		我的提供商就像某种品牌的牙膏一样，是一件可以更换的商品。	我有一个值得信赖的供应商，地位相当于我的私人医生。	我的供应商是一位合作伙伴，就像我的业务搭档。只要我们其中一方失败，另一方也无法幸免。
结合程度		非常容易更换。	较难更换。存在一定的忠诚度，主要与更换提供商带来的风险挂钩。但如果可以实现更高的价值，仍然可以更换。	非常难更换，一方面是因为成本问题，另一方面是因为业务关系很复杂。
IT 所扮演的角色		“保持正常运营（同时降低相应成本）。”	“恰当处理项目”和“遵从 SLA”。	取决于交易性质（“保证隔日提交”、“研发新产品”或“提高市场份额”）。
风险/回报		几乎没有共担的风险。失败或变更提供商对业务的影响不大。	风险共担程度中等。失败的风险大部分限于 IT 领域，但有一定的业务风险。	业务风险与 IT 紧密关联。如果 IT 停止，业务也就停止，品牌就会受影响。
合同类型		通常围绕人员扩充展开，即以劳动力而不是产出为根据决定价格。	服务水平协议形式的合同，根据产出确定价格；可能包括对业务重要性很高的项目。	业务共有，共同提供产出；经常包括新的进入市场计划；将 IT 与业务成果（如产量或财务）紧密联系起来。
成功标准范例		<ul style="list-style-type: none"> • 降低成本 • 成本/交易 • 正常运行时间/响应时间 	<ul style="list-style-type: none"> • 流程的质量 • 用户满意度 • 用户生产力 • 平衡计分卡 	<ul style="list-style-type: none"> • 上市时间 • 新增的净收入额 • 客户保持力 • 产品质量
常用定价标准		<ul style="list-style-type: none"> • 定价方式灵活性低 • 价格要素通常是全时工作当量 • 固定价格 	<ul style="list-style-type: none"> • 价格要素通常是服务水平上的产出，对失误有惩罚。 • IT 运营的关键绩效标准 • 服务目标演变 • 客户满意度作为红利/付费标准 	<ul style="list-style-type: none"> • 不同合同中的价格要素也大相径庭。 • 退款保证 • 风险/回报或基于价值的合同 • 收入/利金共享 • 公开报价
因此我的管理方式类似...		驯兽师	小学教师	乐队指挥
... 也就是说		管理相对简单；重点通常放在投入（如出勤人数）与合同符合性上，而不是产出；需要良好的运营控制。	管理较为复杂；重点放在由良好的交易控制推动的交易“健康状况”；着眼点是 IT 方面的产出与结果，包括服务水平协议与关键项目的状态。	管理链相当复杂；需要非常精明、有创造力并且有技巧的提供商生态系统管理手段来平衡共担的风险和回报。

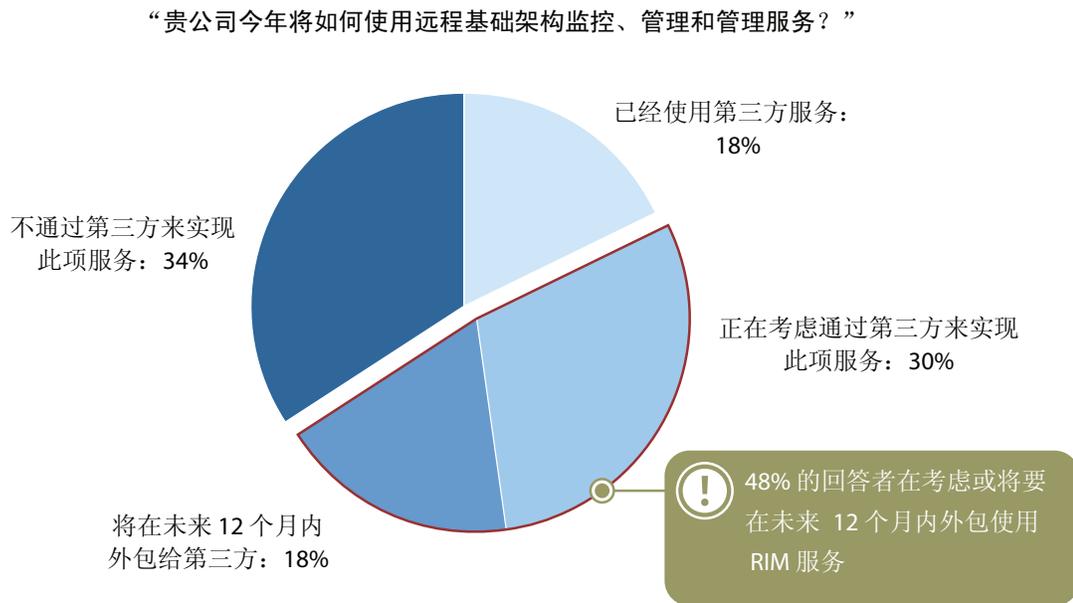
市场中的实际情况创造了一个新旧世界服务提供商对比的格局

对公司真正想从 IT 服务提供商那里获得的服务进行深入的自我评估只是确保采购长期成功的第一步。市场变化纷繁复杂，因此管理者下一步需要找出那些符合业务和技术要求，并且在业务要求的改变的情况下能够保持不败之地的提供商。IT 服务客户一直都在努力改进自己外包交易的管理方式，但逐渐变化的提供商格局却在今天提出了新的挑战。几次重大的市场转变已将服务提供商的格局划分为代表“旧世界”的传统公司，和那些将总部设在比如印度、纽约州 Armonk 或加利福尼亚州 Cupertino 这样的“新世界”、正向传统公司提出越来越多挑战的新公司。但这不仅仅是成立日期先后，或是印度公司与北美和欧洲公司这样简单的对比。真正的区分标准在于这些公司提供服务与创造价值的方式。能够为给客户提供巨大价值的新一代外包服务提供商必须能在新的市场转变带来的混乱格局中蓬勃发展。

- **应该改变旧的“离岸”概念。**全球服务交付所代表的应该是为客户提供用于平衡需求与成本的选择，而不是纯粹的工资套利。⁸现在服务交付的“重心”几乎可以设在任何地方。无论总部在何处，成熟的外包公司都可以在现场、在附近或远程位置为客户提供服务。在这种新情况下，我们应该意识到“离岸”已不再等同于“印度”，所谓“离岸”或“离岸提供商”的概念应该被“全球服务交付”取代。眼光长远的客户（其中有许多已经将其服务提供商生态系统拓宽到全球范围）意识到了这一点，且 Forrester 的数据表明，对远程基础架构管理 (RIM) 的使用有增长的态势（见图 4），而这种服务通常是由传统的跨国服务提供商实施的。
- **电信与 IT 服务提供商的紧密联系将通过整合来获取市场份额。**IT 与电信服务交付的整合为两个领域的公司提供了众多进行竞争以及实现协作的机遇。各种联盟如雨后春笋般出现，期望通过形成 IT 生态系统以发掘随之而来的协作可能并提供客户价值。这样的例子包括 IBM 与 AT&T 之间的各种网络交易；Hewlett-Packard 与 BT 之间的关系以及荷兰电信公司 KPN 对 IT 服务提供商 Getronics 的收购。此外，包括印度的 Bharti Airtel 在内的某些电信公司正在将提供的服务扩展到更广泛的 IT 服务范围。虽然某些 IT 服务客户仍然选择将电信与 IT 服务提供商分开管理，但希望利用整合的客户可以有越来越多的选择，特别是在与网络相关的服务方面（见图 5）。⁹
- **服务提供商继续走合并与合作之路。**服务提供商之间持续不断的并购活动也是导致众多 IT 服务客户产生困扰的原因之一。虽然 HP 最近收购 EDS 是迄今为止最大的 IT 服务收购，但并购与建立联盟在 IT 服务和电信服务领域仍比比皆是。最近的其它例子包括 Getronics 的多个组成部分的分立（CompuCom 收购其北美业务）以及 Caritor 对 Keane 的收购。¹⁰重大交易得到了新闻的充分关注，但全部的活动远不止这些。2008 年上半年，Forrester 跟踪了 270 项属于下列四个主要类别的活动：并购；合作伙伴关系活动；新的解决方案与服务；以及进入市场方案与交付策略的变化（见图 6）。¹¹

- **客户需要能够满足未来业务需求的提供商。**识别当前的需要已是困难重重，更不用说是未来五年后的需要。这一事实正是大部分客户不满意的理由，也是 IT 外包决策者始终要面临的挑战。大多数企业客户偏好“可靠的公用事业公司”提供的“保持正常运营”模式，以及能够“遵从 SLA”的“值得信赖的供应商”，因为这些模式需要的成本较低，能够实现对最终用户生产力的支持以及对业务流程质量的改进，这是非常合理的。但是，现在决策者还将 IT 看作是业务创新、新产品投入市场、客户保持力以及核心业务流程重建的重要推动力（见图 7）。

图 4 整个市场中对 RIM 的使用将会增加



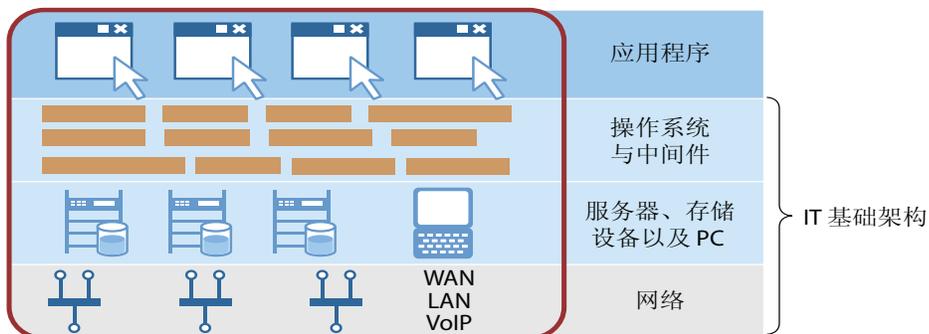
根据：947 位技术决策者，来自北美和欧洲规模不低于 1000 名员工的公司

来源：2008 年第二季度北美及欧洲企业 IT 服务调查

46850

来源：Forrester Research, Inc.

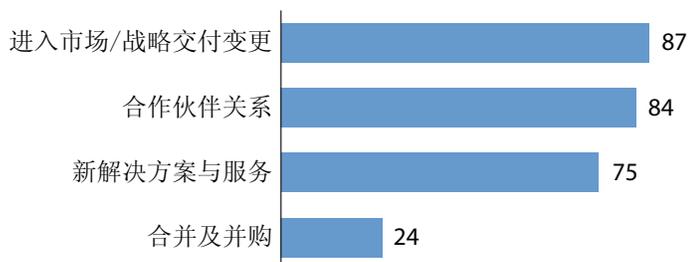
图 5 网络是推进业务流程的关键基础架构



46850

来源: Forrester Research, Inc.

图 6 2008 上半年 IT 服务与外包提供商的活动

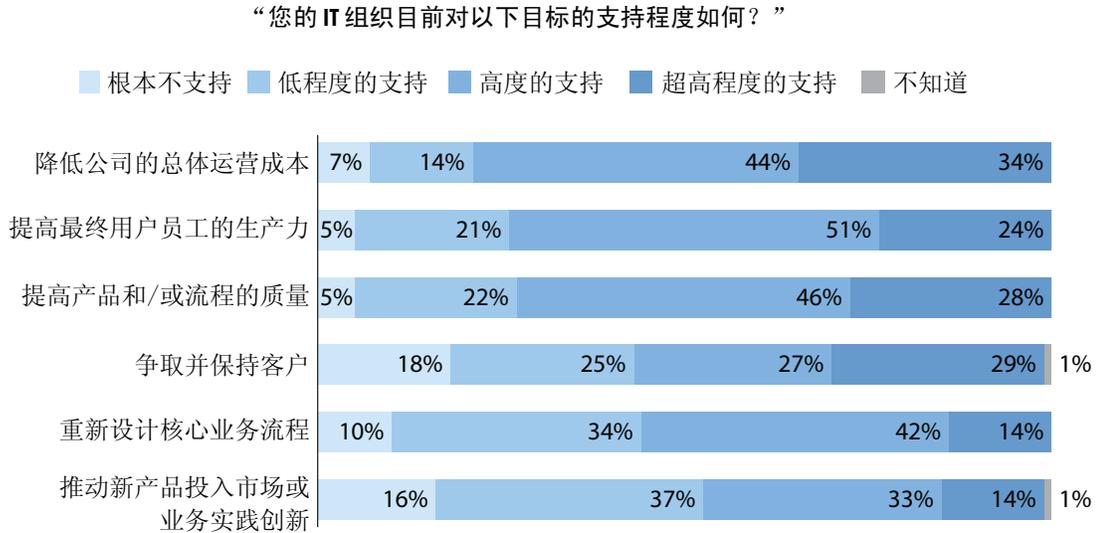


根据: 对 23 家 IT 服务与外包提供商的 270 项活动进行的跟踪

46850

来源: Forrester Research, Inc.

图 7 现在许多企业客户依靠 IT 来推动核心业务变化



根据：683 家超大型企业（规模在 5000 到 19999 名员工之间）以及全球 2000 强企业（规模不低于 20000 名员工）（由于四舍五入的关系，百分比总和可能并非 100）

来源：2008 年第二季度北美及欧洲企业 IT 服务调查

46850

来源：Forrester Research, Inc.

关注位与字节数相对于关注商业价值而言渐失优势

就以“合作伙伴”的方式管理提供商的客户而言，IT 服务的管理在关注基本运营外正在越来越关注业务成果。这一趋势是更广泛的市场转变的一部分。Forrester 认为该市场转变以从 IT（信息技术）转向 BT（商务技术）为特征，即通过技术的普遍使用来提高业务成果，以及业务与技术之间愈发紧密的结合。¹²但是要把握这一转变的价值，领导者需要就公司真正实施的业务，以及技术如何促进这一核心业务作出决定，也就是要对现代公司的结构进行重新思考。有哪些具体业务必须在公司内部处理？大多数领先的西方公司正在转向新的创新模式，即使用全球合作伙伴网络的模式。¹³在此市场转变的背景下，进行外包会有多个巨大的机遇与挑战：

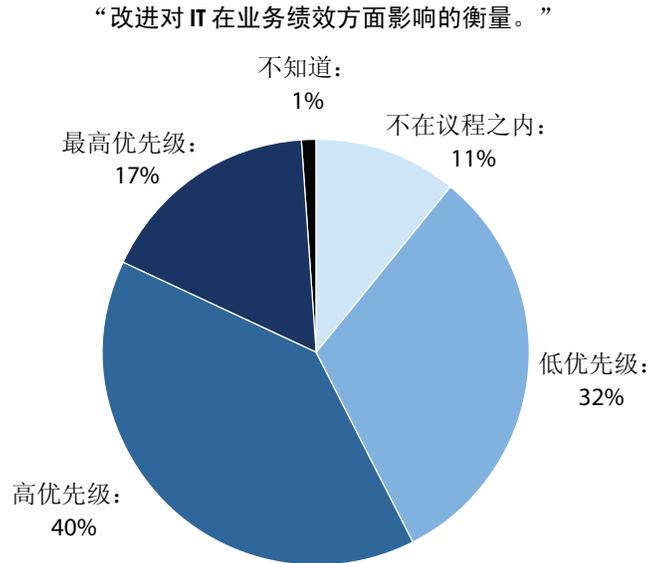
- **管理者希望将 IT 服务与业务成果联系起来。**目前，IT 服务领域的领导者正面临着证明其绩效并建立与终端业务之间更牢固联系的要求。业务标准仍将是外包服务交易的主要控制机制，但现在某些精明的管理者要求提供商的服务水平不仅要满足业务要求，更应满足业务成果上的要求。（见图 8）。例如，Wipro 为一家印度的移动通信公司管理 IT

基础架构。计费和服务水平与客户服务标准相关联，例如帐单的及时性，这是一项衡量服务可用性的关键绩效指标。越来越多的客户希望他们的“合作伙伴”服务提供商生态系统能够通过将实际的业务成果与技术服务相联系，从而明确说明 IT 带来的价值。

- **大胆的外包决策可以帮助精简公司并使其取得成功。**“可靠的公用事业公司”是单纯以成本为重点的形式，而“值得信赖的供应商”与“合作伙伴”形式的外包则充分发掘了这种模式以外的外包投资需求，可以帮助公司专注于品牌建设与股东权益。虽然这需要对哪些是公司的核心哪些不是作出艰难抉择，但积极摒弃非核心的业务流程可以让外包有更多的空间来创造价值。例如，Nike 只维持了对品牌的直接拥有和与关键客户的联系，却获得了成功。¹⁴这已不再是要问“我们应该外包什么？”，而应该问“我们应该不外包什么？”对于非核心的 IT 功能而言，评估外包的风险和投资回报率已势在必行。
- **外包使兑现“重组公司”的承诺成为可能。**Hammer 与 Champy 在 1993 年撰写了 *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*（重组公司：商务改革的宣言）。¹⁵许多经理人阅读了这本书甚至尝试执行其中的指导意见，但发现要实际应用这些意见很难，让人不得不怀疑这些意见是否可行。最近随着外包行业的健康成长，服务提供商在通过建立有意义的标准和体系来接管非核心业务流程方面变得越来越有效率，而这为公司提供了采用这些有关公司重组的建议的可能。虽然仍谈不上容易，但我们应认识到外包行业仍然在不断走向成熟。大型公司中已有 56% 的决策者正在依靠 IT 来支持对流程的重新设计，并通过他们的 IT 环境来建立更多的流程控制和实现更高的投资回报。¹⁶

图 8 与业绩建立关联是企业 IT 领导者的首要任务

“下列倡议中有哪些可能成为您的 IT 组织在 2008 年与重大业务或企业相关的主题？”



根据：937 家规模不低于 5000 名员工的公司

来源：2007 年第四季度北美、欧洲和亚太地区的企业和小型公司 IT 预算与支出调查

46850

来源：Forrester Research, Inc.

建议

发掘服务方面的机遇来提升您的业务

不管是策略、提供商生态系统还是管理交易的方式，IT 服务外包市场的各方面都在以比以往任何时候都快速度变化。这种快速的变化对能充分理解服务市场新实际情况的人来说是件好事，但对不能明智决策的那些人而言则可能是一段坎坷的路途。IT 外包决策者应将 IT 服务视为更好地推进核心业务的一种方式。

- 以同您的 IT 和业务环境相一致的方式建立与管理交易。应根据您业务所处的环境和业务要求考虑最合理的交易模式。您是在寻找普通的服务提供商还是风险共担的合作伙伴关系？鉴于大多数交易的长期性质，最初的预期（和业务环境）将随着时间的推移而改变，从而使外包交易的预期与现实脱节。IT 服务的客户应冷静而仔细地考虑他们希望提供商如何行事，以及交易将采用哪种形式与管理方式。这意味着需要寻找与 IT 服务的未来相一致的提供商，然后拟定一份健康的合同。合同中需要包括对服务水平、业务标准、价格以及服务的前瞻性规定，以便能随着时间的推移保持这种一致性。

- **在建立关系的同时应了解到格局将继续变化。** IT 服务提供商整合的浪潮尚未结束。尚有多数大型公司与几十个中型 IT 服务提供商可能在未来 18 至 24 个月内被收购。这对客户而言并不一定是件坏事，因为进行收购的 IT 服务公司常常希望获得其它提供商拥有的最大的资产 - 客户群。虽然交易的管理方式可能会有变化，但收购方一般总是希望维持现有客户群所享受服务的连续性。即便如此，外包管理团队仍应认识到服务提供商的格局将随兼并、收购及分立而不断变化，并在此基础上进行相应的计划。
- **根据未来提供商的变化拟定合同。** 合同需要一定的结构以在服务提供商的控制权发生变革或出现财务风险时提供一定程度的保护。应拟定控制权变动条款，以授予客户根据他们自己的时间表终止合同的权利，以及防止因将工作从现任提供商转移给另一个提供商而产生的费用。合同还应包括在出现有关财务问题的证据时（例如，如果 Moody 或 S&P 债券信用评级低于规定的最低限度）允许重大修改或终止的条款。
- **接受全球交付模式。** 应认识到这样的现实：全球交付是大势所趋，这种趋势如果逆转将对整体经济产生影响。成本模式几乎正在每个行业发生改变，工资套利杠杆可以成为众多公司、组织以及机构节省资金的有力的工具，而这正是推动外包的经济动力。当然，不是什么都可以外包或远程交付，但外包管理团队应挑战他们自己关于 IT “离岸”的传统定义，并确定哪些可以从低成本交付地点交付，哪些不可以。
- **考虑将 IT 供应链上的多种服务捆绑。** 在不久的将来，相对成功的服务提供商将能够集合各种服务业，包括基础架构工作、应用程序外包、业务流程外包 (BPO)、系统集成 (SI) 项目工作以及咨询。客户已经在认真考虑如何在众多服务提供商间分配工作，尤其是现在，大型提供商除基础架构与应用程序工作外，还提供提供电信服务与安全管理服务等“产品”。对于那些愿意建立一种通过强有力的交付流程基础将数个提供商相结合的外包策略，从而实现集中处理自身需求的买家来说，服务的整合是个好消息。
- **将当前的经济动荡作为推进从 IT 到 BT 转变的动力。** 不管当前整个经济市场体现出什么样的疲软形势，明智的决策者都应积极将技术作为业务加速器加以利用，而不是将其视为无回报的商品成本投入。从 IT 到 BT 的演变过程不应在任何短期市场调整期间（或甚至是衰退期间）停滞。在建立、调整或管理外包交易时，买家应把重点放在改进服务与合同可见度上（潜在地将业务服务管理工具与流程构建入交易之中）。SLA 架构应该包括基线业务标准，但还应包括以业务为导向的结果。¹⁷

尾注

- ¹ 究竟“浪费”了多少？我们拿数字来说明。美国基础架构外包市场的规模为每年大约 440 亿美元（欧洲、中东和非洲大约在 330 亿美元）。我们也知道，目前只有约 20%（粗略估计）的企业选择将其基础架构组件外包。因此，美国潜在的基础架构外包市场规模应为每年约 2200 亿美元。如果我们保守估计约有 60% 的基础架构工作适合采用外包形式，这就意味着每年大约 1320 亿美元的目标市场。根据 TPI 大交易数据，我们假设采用外包可以实现 15% 的节省（这是一个非常保守的数字），那么美国企业由于在基础架构方面未选择外包服务而造成的潜在资产流失约为每年 198 亿美元。来源：Patrik Jonsson, "Is that a spreadsheet on your screen — or solitaire?"（你屏幕上的是电子表格还是纸牌游戏？），*USA Today*，2005 年 3 月 18 日 (http://www.usatoday.com/tech/news/techpolicy/business/2005-03-18-nc-solitaire-legislation_x.htm)。
- ² 只要快速扫一眼金融版面上文章的标题，我们就可以感受到艰难经济时期已经到来。许多 IT 外包决策者会发现，在实现短期成本降低的同时改进对业务的支持将变得越来越压力重重。请参阅 2008 年 3 月 3 日，标题为 "Stay Focused On Your Strategic Outsourcing Objectives — Even As Economic Pressures Mount"（专注于您的战略外包目标 — 即使经济压力如山）的报告。
- ³ 全球范围内对 IT 产品和服务的采购额（等于 IT 供应商的收入）将在 2008 年达到 1.7 万亿美元。相对于 2007 年 12% 的增长，2008 年的增长幅度为 6%。美元的贬值是 2007 年高增长率的一个原因，2008 年同样如此；以欧元计算，全球 IT 采购额的增长率将为 4%。美国经济处于或接近衰退将是 2008 年增长速度放慢的主要原因，这降低了美国国内以及美国与欧洲和美洲主要贸易伙伴在 IT 采购额方面的增长。全球范围内在技术产品、服务以及工作人员上的支出，即从 CIO 的角度考虑的全球 IT 运营预算在 2008 年将达到 2.4 万亿美元，比 2007 年增长 8%。请参阅 2008 年 2 月 11 日，标题为 "Global IT 2008 Market Outlook"（全球 IT 市场 2008 年展望）的报告。
- ⁴ Forrester 的数据显示外包客户的满意程度总体较高，但以下两大领域除外：外包商应对变革，以及在客户环境中实施创新的能力。请参阅 2006 年 4 月 3 日，标题为 "Sourcing Fails To Deliver On Promises Of Innovation And Managed Change"（外包未能兑现在创新与应对变革方面的承诺）的报告。
- ⁵ 随着越来越多的公司采用多提供商的外包策略，管理者们正开始努力建立一种经济高效、能够确保交付质量并且可以对多个复杂合同实现负责监督的管理流程。大多数从业者一致认为，当前的外包交易之所以无法实现预期目标，主要原因是客户管理方面的缺陷，以及多个服务提供商会增加复杂性与风险，而带来的益处却大多是理论上的而非实际存在的。请参阅 2006 年 8 月 22 日，标题为 "Reality, Risks, And Best Practices For Managing Multiple Service Providers"（管理多个服务提供商的现实、风险与最佳实践）的报告。
- ⁶ 从客户的角度看，服务商将在哪些方面、通过何种方式为他们的企业创造价值是最重要的，而且他们会希望服务商将这些信息以他们能够理解的方式告知他们。这意味着客户需要知道服务商提供的价值是以 IT 为中心、以解决方案为中心还是以业务为中心。请参阅 2008 年 9 月 5 日，标题

- 为"The Three Archetypes Of IT Vendors" (IT 供应商的三种类型) 的报告, 以及 2006 年 3 月 22 日, 标题为 "The Three Archetypes Of IT" (IT 的三种类型) 的报告。
- 7 在过去, 公司并不会考虑影响它们外包策略的所有因素。因此许多公司发现外包并不能提供它们需要的效益。Forrester 发现公司没有得到所预期的全部成果并希望改善他们的外包结果。IT 部门希望采用较少的端到端外包交易, 增加基础架构外包, 并表现出对选择性外包越来越高的偏好。请参阅 2007 年 9 月 21 日, 标题为 "Three Pragmatic Steps To An Outsourcing Strategy" (外包策略的务实三步骤) 的报告。
 - 8 有越来越多的企业采用了低成本的全球交付模式 (GDM), 在这方面的投入也在增加。这表明我们达到了“中心辐射式”发展的阶段。Accenture、Capgemini、CSC 以及 IBM 等跨国公司 (MNC) 都选择印度作为远程交付的主要中心。请参阅 2007 年 11 月 7 日, 标题为 "The State Of Development Of The IT Services Global Delivery Model" (IT 服务全球交付模式发展现状) 的报告。
 - 9 近年来, 电信运营商和 IT 服务市场上的竞争已发生了很大的变化。一方面, 某些曾经是重要收入来源, 并且能够体现竞争力差异的能力现在成为了普通商品。另一方面, 这两种类型的提供商都看到了专业化可以带来的巨大潜在收入, 因为这可以让每个合作伙伴将重点放在它所擅长的方面。通过这种方式, 提供商们能更好地帮助各自的客户解决在 21 世纪初面临的巨大技术挑战。请参阅 2008 年 5 月 16 日, 标题为 "Global IT Outsourcers And Top-Tier Telcos Partner For Converged Service Delivery" (全球 IT 外包商和顶级电信公司正建立合作伙伴关系以实现服务的联合交付) 报告。
 - 10 虽然 Forrester 看到了最近有大型跨国公司参与的重大收购, 如 Capgemini 收购 Kanbay, EDS 接管 Mphasis 等, 但实际上更多的公司仍在努力适应新的 IT 服务模式。同样, 印度的一些大型服务提供商作出了小规模但具有战略性的收购, 旨在建立自己的全球交付模型并强化它们以美国以及欧洲、中东和非洲为基础的咨询能力与业务方向。请参阅 2007 年 2 月 9 日, 标题为 "Caritor Acquires Keane: A New Marriage Of Local Client Service With Offshore Delivery" (Caritor 收购 Keane: 本地客户服务与离岸交付的新型结合) 的报告, 以及 2008 年 5 月 13 日, 标题为 "HP Acquires EDS To Focus On Enterprise IT Services" (HP 收购 EDS 以专注于企业 IT 服务) 的报告。
 - 11 IT 服务与外包市场正处于根本性转变时期, 这最终将形成由新的买家与提供商组成、并通过新的标准化、全球化技术开发与交付流程提供支持的新 IT 生态系统。请参阅 2008 年 7 月 14 日, 标题为 "Market Momentum: IT Services And Outsourcing Market, H1 2008" (市场动向: 2008 年上半年 IT 服务与外包市场) 的报告。
 - 12 Forrester 进行了一项 IT 绩效调查, 发现 CIO 在管理 IT 运营, 以及根据企业组织与战略调整投资预算与投资组合方面做得非常出色。不过许多 CIO 在推动经营业绩、管理 IT 运营与企业的关系, 以及帮助推动基于技术的业务创新等方面仍做得不够, 当然改变也正在发生。请参阅 2007 年 7 月 24 日, 标题为 "CIOs: Avoid IT Marginalization On The Path To BT" (CIO: 在向 BT 演变的过程中应避免 IT 被边缘化) 的报告。

- ¹³ 来源: Pete Engardio 与 Bruce Einhorn, "Outsourcing Innovation" (外包创新), *BusinessWeek*, 2005 年 3 月 21 日 (http://www.businessweek.com/magazine/content/05_12/b3925601.htm)。
- ¹⁴ 来源: Adam Turner, "Outsourcing? Just do it" (外包? 放手去做吧), *Sydney Morning Herald*, 2005 年 2 月 15 日 (<http://www.smh.com.au/news/Next/Outsourcing-Just-do-it/2005/02/14/1108229893533.html?from=moreStories>)。
- ¹⁵ 来源: Michael Hammer 与 James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (重组公司: 业务改革的宣言), Harper Business, 1993 年版。
- ¹⁶ 在改进真实世界的流程方面, 技术也正在发挥越来越大的作用。2007 年 4 月 25 日关于企业架构 (EA) 工具的 Forrester Wave™ 表明: 这些工具的真正效益不在于模型本身, 而在于它们为实际的 EA 目标提供的支持, 如知识共享、标准协作以及提供集成化的面板以帮助决策者从不同的方案中进行选择。请参阅 2007 年 8 月 21 日, 标题为 "Business Modeling For CxOs" (管理人的业务建模工具) 的报告。
- ¹⁷ 只要读一读经济版面文章的标题, 我们就能得出这样的结论: 众多美国企业正面临艰难处境。从西方文明将因信贷紧缩与赤字走向灭亡的恐怖宣言, 到短期内经济将恢复稳定的天真断言, 专家们的预测可谓五花八门。但实际情况比这些预测复杂得多, 并且不同地理位置, 不同行业的企业在财务方面将面临的挑战也大不相同。许多 IT 外包决策者会发现, 在实现短期成本降低的同时改进对业务的支持将变得越来越压力重重。请参阅 2008 年 3 月 3 日, 标题为 "Stay Focused On Your Strategic Outsourcing Objectives — Even As Economic Pressures Mount" (专注于您的战略外包目标 — 即使经济压力如山) 的报告。

FORRESTER®

为领导者的长期成功提供助力

总部

Forrester Research, Inc.
400 Technology Square
Cambridge, MA 02139 USA
电话: +1 617.613.6000
传真: +1 617.613.5000
电子邮件:
forrester@forrester.com
Nasdaq 代码: FORR
www.forrester.com

研究与销售办事处

澳大利亚	美国
巴西	日本
丹麦	瑞士
德国	香港
法国	以色列
韩国	印度
荷兰	英国
加拿大	

如需全球各办事处的完整列表,
请访问 www.forrester.com/about。

如需有关硬拷贝或电子副本的详细信息, 请拨打 +1 866.367.7378、+1 617.613.5730,
或发送电子邮件至 resourcecenter@forrester.com 与“客户资源中心”联系。
我们为学术及非盈利机构提供批量折扣和优惠价格。

Forrester Research, Inc. (Nasdaq:
FORR) 是一家独立的技术与市场研
究公司, 旨在为全球商业和技术
领导者提供实用、具前瞻性的建
议。24 年来, Forrester 凭借其专
门的研究、咨询、活动及一对一
管理者课程, 为领导者的长期成
功提供着助力。如需其它详细信
息, 请访问 www.forrester.com。