



本书由著有《最优理念》、《注意力经济》的
托马斯·达文波特 作序

转型 外包

Transformation
Outsourcing

[美] 简·林德/著 马燕/译

华夏出版社

转型外包

Transformation Outsourcing

[美] 简·林德/著 马燕/译

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

转型外包 / (美)林德著;马燕译. — 北京:华夏出版社, 2006. 8
ISBN 7-5080-4036-8

I. 转… II. ①林… ②马… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 079165 号

Linder, Jane C.: Outsourcing for radical change: a bold approach to enterprise transformation.

Copyright©2004 Accenture LLP.

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House.

本书中文简体字版专有版权由 AMACOM 授予华夏出版社, 版权归华夏出版社所有。未经出版者书面允许, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有, 翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2005-3917

转型外包

(美)简·林德 著

马 燕 译

策 划: 陈小兰

责任编辑: 姬利敏

出版发行: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编: 100028)

经 销: 新华书店

印 刷: 世界知识印刷厂

版 次: 2006 年 8 月北京第 1 版

2006 年 8 月北京第 1 次印刷

开 本: 700×1000

印 张: 13.75

字 数: 216 千字

插 页: 2

定 价: 25.00 元

本版图书凡印刷、装订错误, 可及时向我社发行部调换

序 言

Foreword

最近我做了一些关于商业和机构管理革新方面的研究，并和别人合著了一本书*。利用外包业务引起机构战略上的根本变化当然可以作为一种管理革新。它具有其全部的关键特征，包括能够提高业绩，而事实是大多数机构对这一点都不太熟悉。

毫无疑问，通过寻求外包业务提供商的帮助促使机构发生根本改变的想法能够改善公司的业绩。某些商业过程方面的专家能够接管公司在这些方面的业务并且使它们取得实质上的进步似乎很合乎逻辑。实际上，这种类型的外包包括了多种其他商业革新的手段。公司不用自己进行再设计、管理客户关系以及优化供应链，它可以将这些交给专门研究它们的机构进行管理。

我们的研究表明，在经营和管理的概念里，终究没有什么全新的东西。恐怕所谓的“新”观念几乎总是由已知的内容组成的。然而，有革新精神的领导者能够将它们进行调整和重新组合，以解决新问题。

利用外包业务引起机构彻底变化是一个新的概念，但是它的基本成分是大家所熟悉的。外包业务的想法几乎不是什么新观念，彻底的机构变化当然也不是新奇的。但是一旦将它们组合起来，就诞生了一种前所未有的管理方式。许多公司进行了外包，但是通常出于不重要的或非战略的目的，对它们的成功经营无多大影响。而且许多机构都需要彻底改变，但是它们很少想到把这个目标委托给第三者。

简·林德对这本书所做的研究表明这种方法不仅具有创新性，而且非常

* 托马斯·达文波特和劳伦斯·普鲁萨克，《最优理念》（哈佛商学院出版社出版，2003年）。

2 转型外包

有效。比起更具有试验性的管理概念，它具有更多的优势。实际上它在林德观察到的绝大多数情况下都起作用。我推测实施外包方案，会比公司独自经历巨变更为成功。

为什么这种方法比那些同样不太为人所熟悉的管理方法更有效呢？同样，它建立在被证实的基础上。有经验的公司都知道如何有效地利用外包。外包供应商也清楚怎样有效地提供完善的服务。尽管在概念上它是一个大飞跃，但是利用它使公司进行转型其实只是一个小小的营运措施。

在对商业概念实施所做的研究中，我们发现“概念的实施者们”——那些引进新观念并付诸实施的人们——对于改革的成功非常关键。能够引起彻底变化的外包取得成功的一个关键因素是支持在机构内部施行这种方案的人本身就是公司的高级管理人员。作为观念的领导者，他们不仅为其实施创造了一种健康的环境，还亲自推动基于外包的转型从概念转变为结果。

另一个关键的概念实施者就是高级管理人员在外包供应方的同行。这些人不仅推荐新想法，就像顾问通常所做的那样，他们有机会和责任将他们的想法付诸行动，因此这种观点和行为之间的联系是直截了当的。本书中描述的大多数的外包改革都受到外包供应方管理人员的高度重视，因为他们知道这种形式的方案对他们自己和公司而言都是陌生的。高级管理人员从未如此集中于攻克困难，以确保必要的改革得以实现。

这是一本重要的书籍，不仅仅是因为其中所描述的方法而且因为那种方法背后隐含的更大的意义。多年来，很多商业理论家证明，公司的身份特征在很大程度上取决于它所保持的核心能力。但是如果某个公司的战略中的核心能力由另一家公司提供，这对身份和文化来说意味着什么？林德的研究开始说明与外部供应商进行创造性和协调的合作可能比任何机构内部单一的努力都重要。

简·林德完全有条件对这种现象进行描述。她既有学术背景，又担任过经理，她能够透过理论的表面观察到实际的运作过程。只要转型外包改革的方案被公司采用，她便活动于其间，对管理人员进行采访，并且对最具有创新性的外包改革进行详细的案例分析。因此，此书出版得非常及时，并建立在可靠的证据基础上。作为埃森哲的研究人员，她有独特的途径参与公司重要的外包业务，同时她也与非客户和选择了其他供应商的公司合作。短期内，我们很有可能不会读到关于这个主题的更好的书了。

托马斯·达文波特

前言

Preface

从我记事起，我就想写一本书。这种愿望，就像一只耐心的肥母鸡，栖息在我梦想的单子上——那是一个不长但却时刻激励着我的一串梦想，其中一个梦想就是在一家好公司工作。我想获得博士学位，我得到了。我想拥有可爱的孩子们，他们令人吃惊。我不想打我的孩子，我也做到了，一次也没有。我想要写一本书，现在我也做到了。

很多商业书籍其实并不是由那些名字出现在封面上的人写的，本书可不是这样。在对此书做研究的过程中，我和我的很多好同事并肩合作。我感谢他们所做的贡献。但是除非我独自写完这本书，否则我无法将它从我的梦想的单子上删除。我也做到了。

完成此书的过程充满了坎坷和令人吃惊的故事。实际上它是从一座房子开始的。我不知道它从何而来，但是有一天，我脑海里出现了一座美丽的房子。它不仅仅是一座房子，它简直就是一片风景。想像你自己站在俯视海洋的一个悬崖的边缘，天黑了而且还有暴风雨，雷电滚过波涛汹涌的海洋。瓦格纳的歌剧在后台奏响。你缓缓地转过身来，这时你看见小山上有一所房子，房屋里灯光明亮，并且它的温暖的光辉把你包围起来，带你回家，回家写作。

于是我决定盖那座房子。我的未婚夫乐意陪着我沿着英格兰的海岸寻找我脑海中的那片产业。1999年夏天，在罗得岛的纳拉甘色提，我们终于找到了。关于如何规划和建造这所房屋，我在这里不想赘述。2001年12月，我们搬进去了。这里和我想像的一模一样。我的书房俯瞰着纳拉甘色提海湾和比弗·泰尔的灯光。

2 转型外包

除了有写作的地点，我还需要找到写作的素材。与找到这片土地几乎同时，我便与苏珊·坎特雷尔合作开始了一项如何改变商业模式的研究计划。你或许记得那段时期正是商业域名狂热的时期，任何关于新商业模式的讨论都大受欢迎。然而，我们的研究计划可不是关于新商业模式的。我们分析在互联网控制的年代，公司必须以比过去任何时候都要快的速度改变它们的运作方式。然而，我们所了解的大多数公司都留下了有关糟糕改革的记录。这对我们来说毫无意义。它们该如何应对这种挑战？我们准备去发现答案。

我们采访了高级管理人员，评估了超过 100 种的商业模式，收集了公司如何迅速改变其商业模式的证据。在我们的努力下，我们发表了几篇文章，并且对机构的商业模式和运作方式获得了充分的认识。令人遗憾的是，截至 2001 年 1 月，随着互联网热的消退，好像没有人再对商业模式感兴趣了。尽管我们对该问题的回答是令人吃惊和具有启发意义的，如果还是初步的话。于是我们停止了该项研究。

与此同时，我已经得出了结论，我所在的机构正在失去它的关键作用。我们在深奥的学术课题方面所做的研究非常出色，然而，我们却不能够给予前来咨询的同事们就他们所关心的当前管理方面的问题提供有针对性的和及时的指导。我决定向大家证明一个具有奉献精神的小组能够在 10~12 周，而不是 10~12 个月的时间里拿出高水平而又有深刻见解的报告。就这样，快周期研究计划面世了。

不久以后，埃森哲研究所外包业务的管理方合伙人，马蒂·科尔，向我提出一个请求。两个月前他接受了一个邀请，给一组尊严的首席执行官作一次报告。目前他正寻找新的有趣的话题。新的快周期研究能力正是他需要的。他问我是否能够就一种刚兴起的方法——利用外包进行转型做一些研究，我同意了。

当时正是五月中旬，我们必须在七月中旬前结束。我们共同努力，组成了一支由两个暑期实习生，马特·布雷特菲尔德和马克·阿诺德，以及富有研究经验的同事，哈特维尔协会的阿尔·杰克伯逊组成的团队。为了尽快掌握这种新概念，我们试图发现所有的转型外包的例子并且与参与改革的经理们联系。我们搜索了网站，采访了外包方面的专家以及埃森哲研究所的合伙人，同时，就我们所听到的内容和其中真正的含义进行白板式的辩论。终于，在经过漫长的几夜之后，我们终于如期完成了任务。马蒂·科尔的演讲大获成功。

快周期研究计划已经开始证明了它的价值，但远不止这些。随着埃森

哲研究所对外包业务的全面研究，成千上万份的管理报告被散发到政府资助企业和私营企业的管理人员的手中。后来，经过卡罗琳·特罗特曼、艾伦·马克、米尼·沃克、苏珊·尼伦、卡罗尔·林恩·琼斯、琳达·科波拉、马丁·伯廷-彼得森、沙日·文克和克里斯·伯罗的艰苦努力，我得以进行其他八项关于外包业务的快周期研究的计划。其中一些是关于转型的研究。而其他项目的研究则为我们提供了关于全面了解外包业务前景的细节问题。为了这种连续的、轮番速射式的研究，我亲自采访了全球数百位经理，以收集他们关于外包的经验。

我的研究同事，苏珊·坎特雷尔、乔·索耶、蒂姆·怀利和克里斯汀·道森，他们中的每一位都对其中一个或几个研究项目做出了实质性的贡献。艾丽斯·哈特利研究员是我们宝贵的研究伙伴。苏尼尔·卡普塔、路易斯·卡瓦诺和斯科特·克里斯特也给予了我们帮助。除了辅助我们研究之外，戈西亚·斯特乔依斯在幕后做了大量的工作，将我们的话整理成作品。在政府资助的企业项目中，汤姆·希利对我们的坚定的支持和全面的指导使我们的研究能够大踏步地前进，达到领先的地位。马蒂·科尔在私营企业项目研究方面起到了同样的重要作用。还有许许多多的人帮助我们联系他们的客户，并且提供他们自己的看法。加里·史蒂芬·普西、卡瑞·莫特斯黑德、约翰·罗林斯和亚历克斯·克里斯托都给予了我们巨大的帮助。

同时，我也要感激那些专门腾出时间给我们讲述他们外包故事的繁忙的管理人员们。NS&I公司的彼得·巴罗、史蒂夫·欧文和吉尔·兰布利以及托马斯·库克公司的马可·特雷克若斯和苏·米尔斯都应为他们所做的巨大贡献获得奖章。

我要特别地感谢亚历克斯·比尔和汤姆·达文波特。亚历克斯建议我将正在进行的外包业务的研究写成一本书。汤姆，研究所的执行董事，提供了财政支持和组织上的空中掩护，使我能有时间将所有的思想整理出来。

这个梦最后怎样实现的？从2003年2月至6月，一有机会，我就在位于罗得岛的新家里开始我的工作。那里正如我所希望的那样——安静，美丽，充满了想像的空间。每当我写不下去的时候，我就借助海洋平静的力量使思路再次涌动。身处这座房子里我就想写作，我做到了。

我出色的丈夫不仅在这个阶段容忍了我，他还很乐意作为我的宣传者和高明的顾问。每当我需要谈论外包业务，以帮助我整理思路的时候，他和我的孩子们都目不转睛地听着。在这个时期拥有自己的追星俱乐部，对我来说是多么重要。

写书的过程也充满了令人惊奇的事情，非常有趣。正如我先前所说的

4 转型外包

那样，休·坎特雷尔和我结束了对商业模式的研究，找到了令人满意和富有争议的答案。如果对深入的机构改革缺乏经验的话，公司怎样才能更快地改变其商业模式？这里有一个意义重大的答案，但是要求具备特别优秀的管理能力，坦率地说，大多数公司都不具有这样的能力。我偶然发现，此书是对同一个问题的非常好的另一种解释。而且这个答案完全可以实现——对任何人都可以用。我希望管理人员们会发现书中介绍的十分有助于公司的建议。

目 录

Contents

序 言

前 言

第一部分 转型外包业务的案例

第 1 章 国民储蓄和投资公司利用外包进行转型 3

国民储蓄和投资公司利用外包 3 年之内将一家财政业的落后者转型成具有高度竞争力的领袖公司。

第 2 章 外包已经不是过去那样了 23

转型外包与传统型外包在概念和实践上之不同。

第 3 章 领导的十大任务 37

将业务外包的公司的领导和提供外包的公司的领导应该如何改变他们对外包的认识及他们的领导任务。

第二部分 选择你的目标

第 4 章 转型外包业务之策略 53

打算将业务进行外包的公司的领导应该如何识别和评价转型外包机会，及促使他们达到该目的的多种战略措施。

2 转型外包

第 5 章 建立一个有效的商业模式 70

领导者应该如何建立一种主动性和一种能够满足他们目前和将来战略需要的外包关系。

第三部分 如何使转型外包生效

第 6 章 托马斯·库克：加速改革 91

一个通过转型外包使公司成功转型的案例分析。

第 7 章 端对端的绩效管理 113

在充满挑战的环境中，利用交流、管理、衡量标准和奖励措施进行绩效管理，以鼓励革新、培养忠诚度以及建立有效的合伙关系。

第 8 章 通过过渡管理员工 129

以关心员工的方式实现公司过渡的艺术。

第 9 章 调控能力 147

从忠诚的外包合伙关系出发，对商业变化灵活调整，以掌控未来的价值流。

第 10 章 结束和更新 158

当一种外包关系必须结束或至少应该改变方式时如何处理。

第 11 章 政府部门转型外包的管理 174

政府的公共部门在外包时面临的挑战以及有效的应对策略。

第四部分 转型外包业务的范围

第 12 章 转型外包业务的范围 199

管理人员将来如何利用这一特别有效的工具，不仅能达到转型的目的，还能在公司里建立灵活的策略。

第一部分



Part I

转型外包业务的案例

第 1 章	国民储蓄和投资公司利用外包进行转型
第 2 章	外包已经不是过去那样了
第 3 章	领导的十大任务

第 1 章

Chapter 1

国民储蓄和投资公司利用外包进行转型

这是一本关于转型的外包方面的书籍。我希望能够说服你们，转型外包是一个强有力的工具，管理者可以利用它使公司的业绩取得非常大的提高。然而，在大多数情况下，当我谈到这个话题时，管理者们的眼睛就会失去光芒，或者突然记起他们要赶赴一个约会。他们不认为业务外包是他们应该关心的。是的，他们知道他们或许能够因为利用它而在某些方面降低费用，但是他们并不将其视为一个战略性工具。于是我告诉他们关于国民储蓄和投资公司的故事。然后他们开始感兴趣了。故事是这样的……

2002 年 9 月 30 日，艾伦·库克作为国民储蓄和投资公司（NS&I）的首席执行官接管了该公司。该公司是世界上将业务进行外包的公认的最为成功的典范。国民储蓄和投资公司是财政大臣的执行代理，通过出售零售储蓄产品资助英国国家政府。2002 年管理的资金超过 600 亿英镑（几乎 1 000 亿美元），这使它成为国内最大的银行机构之一。它提供了大约 20% 的政府资金，剩余的资金来自于财政部销售的金边证券。在一个拥有 6 000 万人口的国度里，NS&I 声称已拥有多达 3 000 万名用户。

尽管没有真正意义上的银行产品和服务，但在一些领域里，NS&I 公司与私人金融服务公司，比如巴克莱银行和阿比国民银行，以及英国建筑资金融资合作社，进行激烈的竞争。他们提供多种储蓄产品，从传统的个人

4 第一部分 转型外包业务的案例

活期存款和保证收益债券到新产品，比如保证股本债券和溢价债券。NS&I 是英国唯一一家可以使个人有机会赢得高达 100 万英镑（166 万美元）奖金，免税而无资金流失危险的储蓄银行。

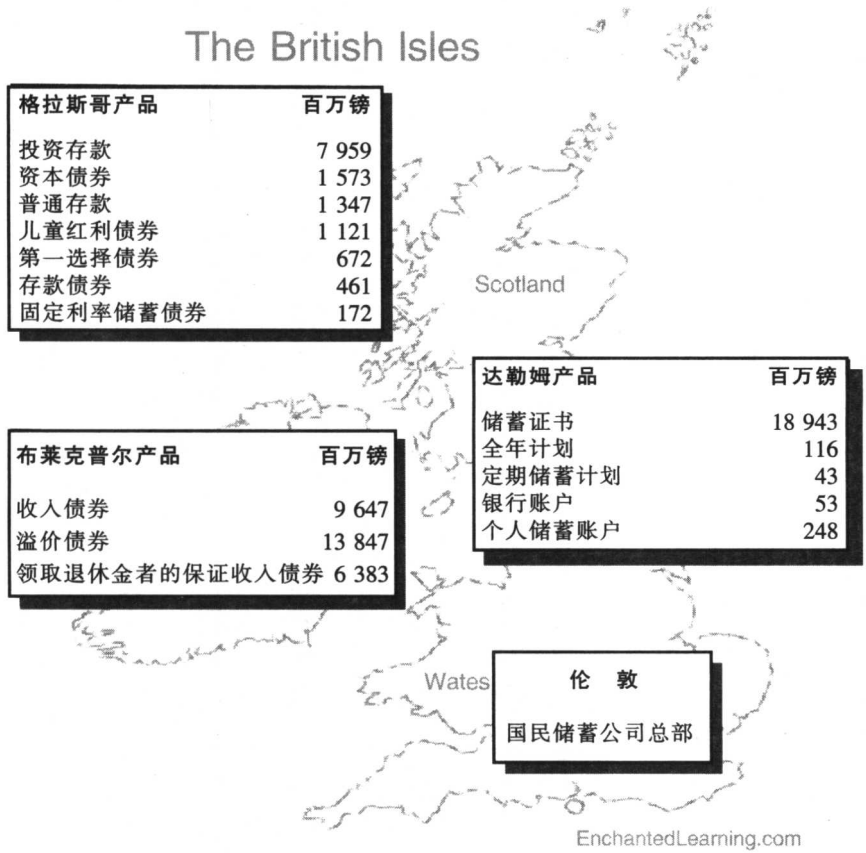
金融服务业里的竞争超过常设的银行公司。英国主要的食品零售商，比如德斯高（Tesco）、桑斯博里（J.Sainsbury）以及西夫韦（Safeway），在 20 世纪 90 年代中期通过在超市里建立金融服务中心从而拒绝挑战。他们不只满足于向银行业合伙人租赁空间，他们还给产品定价，出售自己品牌的产品，为他们的用户提供在线银行业务，并且出售真正意义上的价廉物美的产品。另外，后来者维金集团（Virgin Group），近期通过推出一种全面账户，将贷款、抵押、现金和储蓄合并到一个单一灵活的综合账户上，开始发展整个银行事务关系。对于 NS&I 公司而言，要想取得成功并且继续完成它的使命，它必须在产品革新和定价上积极展开竞争。

剖析外包改革

1996 年 7 月，国民储蓄和投资公司，当时称为国民储蓄公司¹，从一个政府部门转变成财政大臣的执行代理。这种变化增加了其管理方面的自治权，更重要的是，产生了领袖岗位的空缺：首席执行官。来自劳埃德银行（Lloyds）的彼得·巴罗，一位有经验的银行业领导人，于 1996 年 7 月走上该岗位。

巴罗对该机构调查的结果令人生畏。该机构中国家公务员高达 4 650 名，他们平均任期大约 20 年。产品和服务分别由三个独立的营业点提供——格拉斯哥、达勒姆和布莱克普尔，但是每个点只提供产品线上的一部分。比如，如果一个成员已经投资了 3~4 个产品，想和 NS&I 公司的某人进行交易，他（或她）就必须和所有相关的地点联系，这些点实际上并未联网。如果该产品只是一个普通的储蓄账户，格拉斯哥方面就可以办理。如果是有奖公债，顾客就必须和布莱克普尔联系（请见展板 1.1）。电话提供的支持是微乎其微的，大部分的咨询都是通过书信方式进行的。产品也可以通过国内的 19 000 个邮局购买，所以即使生活在最偏远的地区的人们也很容易购买到 NS&I 的产品。然而，大多数情况下，邮局通过手工操作将客户的订单发送到 NS&I。在没有实现真正自动化的条件下，5 500 万笔年交易中的 2 000 万笔是在缺乏真正自动化的条件下进行的。据一位管理人员说，电脑系统的基础设施因投资不足已经落伍。NS&I 曾经在别处投资不足，而那里的需求又是最大的。就在这样一种缓慢、陈旧的系统环

展板 1.1 2000 年 3 月 31 日对国民储蓄和投资公司的产品投资的数额



来源：国民储蓄和投资公司。

境下，NS&I 在过去的 8 年中只引进了 3 种新产品。巴罗说过一句名言：“我们的形象衰老了。我们不再被认为是有活力的。”

在他任期之初，巴罗便着手为该机构的发展规划蓝图。他的第一个举措就是确定该机构的使命。他确保传统目标之一——使民众都能购买到储蓄产品——已经被私营企业管理得很好。它的第二个目标能否实现——为国家政府提供节省成本的资金来源——取决于 NS&I 的筹款总费用能否比金边证券即英国政府的国库券的总费用低。

1996~1997 年期间，在外界顾问的帮助下，巴罗和他的管理小组与财政部密切合作制定了一项策略。他们设想了该机构的种种发展可能。该过程证明，由于筹资的总费用比金边证券低，NS&I 每年能产生 1 亿英镑（1.66 亿美元）的价值。不过，如果不对机构、系统和基础设施大量投资

的话，公司中没有人会幻想这种状态还能继续下去。如果 NS&I 不能在竞争中取胜，它将无法用新销售额弥补平均每年 100 亿英镑（166 亿美元）的费用。这样的话，它将给政府的财政带来沉重的负担。巴罗说：“如果我们不能大幅降低成本，改进产品，建立用户数据库，从而取得更好的销售业绩，改变我们的形象，提高专业能力的話，我们的风险将越来越大，直到我们一文不值。”站在肯定的立场上，巴罗目标明确，有的放矢。

在私营企业专家的再一次帮助下，巴罗和他的团队制定了新的战略方针。他们的目标是不仅能够继续生存，而且要在个人储蓄市场方面超越私营企业竞争者。该团队中的一名高级成员这样描述挑战的难度：“我们缺乏全部技能，我们没有技术，而且我们缺乏实现我们任务的所有的资源。我们资金困难。听起来荒谬的是，我们甚至发现按照理想的比例裁员很困难，因为我们缺乏足够的资金作为解雇金。为了取得成功，我们必须迅速改革，使机构能够自立。因此我们考察了外包业务的模式。”

巴罗的小型的高级团队中的大部分人都拥有重要的私营企业管理方面的经验。他们认为外包业务的模式能够生效——任何一家私营公司可以按照自己要求的水平投资，并且都有机会获利。通过一个独特的过程，他们决定最好选择一笔综合的大交易，而不是一系列小交易来开展外包业务。当时的外包业务项目经理（现在的合伙人和经营董事）史蒂夫·欧文解释道：“我们将我们的 4 类股东：员工、财政部、客户和我们自己视为一个战略集团。我们先确定每个股东群体的需求，然后根据需求评估每种选择。”这样我们决定了由供应商一对一地为客户提供意见、整合系统及做出 NS&I 大规模改革所需要的投资承诺（请看展板 1.2）。

经过了合法的采购程序，他们在 OJEC，即欧洲共同体的官方杂志上广泛招标。他们共收到超过 80 份的意向书。该领导班子确定了四个小组——两家公司和两家银行团——有资格进入下一阶段。然而，关于哪些业务应该外包，当时他们还不能明确地作出判断。

此刻，NS&I 并不急于提供详细的标书说明。在满足欧洲采购条例的情况下，他们给四个小组发布了一份信息备忘录。欧文回忆道：“我们意识到，我们有很多东西需要学习，因此我们在那个阶段没有发布一份正式的标书。我们描述了我们的业务、我们面临的挑战和限制条件，并且请他们提出创见。其实，我们意在集思广益。”1997 年夏天和 1998 年春天期间，NS&I 公司与潜在的合伙人交流，评估他们的建议，同时学习。

1998 年 4 月，NS&I 邀请通用数据服务公司（GDS）和纽波特系统公司（非真实姓名）进一步谈判。该机构发布了一份正式的标书，提出了明