



新华信管理顾问公司 英国管理咨询协会共同推荐
企业外脑·咨询师与管理人员必读系列

M·C·A
MANAGEMENT
CONSULTANCIES
ASSOCIATION

制胜外包

利用外部资源提高竞争优势

STRATEGIC OUTSOURCING
EXPLOITING THE SKILLS OF THIRD PARTIES

【英】伊恩·本 吉尔·珀斯 著
陈 瑟 译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

外包制胜

利用外部资源提高竞争优势

【英】伊恩·本 吉尔·珀斯 著
陈 瑟 译

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

外包制胜:利用外部资源提高竞争优势/[英]伊恩·本,[英]珀斯著;陈瑟译.—北京:人民邮电出版社,2004.5

(企业外脑·咨询师与管理人员必读系列)

ISBN 7-115-12274-1

I. 外... II. ①伊... ②珀... ③陈... III. 企业管理—经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第040191号

Strategic Outsourcing

Exploiting the Skills of Third Parties

Copyright © 2002 Unisys Ltd

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by Hodder & Stoughton Limited.

本书中文简体版由Hodder & Stoughton Limited授权人民邮电出版社出版。

企业外脑·咨询师与管理人员必读系列

外包制胜

利用外部资源提高竞争优势

◆ 著 【英】伊恩·本 吉尔·珀斯

译 陈 瑟

责任编辑 赵卉蓉

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-51626398(编辑部) 010-51626377(销售部)

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京展望印刷厂印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 720×980 1/16

印张: 16.5 2004年5月第1版

字数: 166千字 2004年5月北京第1次印刷

著作权合同登记 图字: 01-2003-6682号

ISBN 7-115-12274-1/F·517

定 价: 32.00元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话:(010) 51626398

中国本土咨询公司成长之道：学习与创新

咨询作为职业，源于组织化人类活动的决策过程；咨询成为产业，则是由于工业革命和经济全球化而进一步细化的专业分工。

在中国25年成功的改革开放潮流中，在中国这块经济的沃土上，咨询生根发芽，虽然幼稚，却也茁壮。

包括新华信管理顾问公司在内的中国本土咨询公司基本上是靠复制欧美咨询公司的经验而成长起来的，比如国际著名咨询公司的管理模式、咨询理论和工具，以及服务范围和服务运行体系。

同时，新华信公司的专业顾问们也坚持不懈地探索和总结为本土企业提供咨询服务的独特方法和成功要素。这基于我们对国内企业特定的生存和发展环境的深刻认识。在欧美，一个国家或一个经济体市场已经非常成熟，具有一个完整、严密、统一和同一的体系。而国内企业自身以及所处的环境，非常多样化。为国内企业提供个性化的咨询服务，既是对咨询顾问专业能力的挑战，也是中国咨询公司对世界咨询业的独特贡献。

新华信公司就是在不断地向国际成功咨询公司学习，以及积累中国企业成功管理经验中成长壮大的，并拓展了更大的发展空间。

新华信公司推荐的这套丛书，就是为了更好地与业界精英分享管理咨询业的成果和经验，更重要的是为各类企业管理人员利用外部智慧和外部资源提供现实工具。本系列图书共包括《合纵连横》、《外包制胜》、《系统无疆》、《永驻客户》、《奔腾外脑》和《未来咨询》六种。

《合纵连横——如何选择和管理战略合作伙伴》的作者让我们了解了合作企业组织、运营和管理的基础。它提供了战略合作的实践应用。企

业会认识到不仅能够获得自己企业的资源，还能够获得其他企业的资源，这才是成功的关键所在。

经济繁荣带来的是竞争的日趋激烈，适应新的竞争环境，处理好内部资源与外部资源的整合问题，已成了企业实现竞争力的关键因素，这也是企业与业务伙伴形成战略外包关系的根源。《外包制胜——利用外部资源提高竞争优势》就此进行了深入、全面的探讨。

《系统无疆——如何建立整合业务系统》重点阐述了人、流程和技术的成功整合对商业成功的重要意义。该书针对企业和项目面临的挑战，对以上三个重要方面及其相互间的关系进行了严密论述。

《永驻客户——深度透析客户关系管理》介绍了最新的客户关系管理理念、工具和技术。针对不同的企业类型（价值链、价值店、价值网和价值池以及它们的组合），作者提出了相应的客户关系管理方案和实施要诀，特别突出了在创建以客户为中心的组织中组织变革的重要性。

《奔腾外脑——怎样从咨询顾问那里得到更多》着重针对企业和机构的管理人员，旨在帮助其更好地利用咨询师实现最大效益。该书就聘请咨询师的时机和理由、选择咨询师的方式和过程、管理咨询师的方法和标准等做了详尽的介绍和严密的论述。

《未来咨询——咨询顾问决胜未来的关键技能》是为了满足那些刚刚接触咨询业务，或已经开始但仍希望扩展视野和有感兴趣的读者的需要。作者不仅有渊博的咨询专业知识，而且具有丰富的实际咨询经验，可以通过自己的现实经历来启发、教育读者，拓展读者的视野。该书作者采用新的方法论和技巧，重点探讨了咨询技巧将在何处使用以及如何运用；咨询顾问在企业中所起的作用；企业以及个人层面发生的变化等课题。该书还涉及到以往类似书中常被忽视的一些方面，如培训、过程咨询、咨询顾问的发展、管理发展以及与客户的关系等等。

本系列丛书可以帮助咨询公司多角度、大范围地观察和分析自身的能力以及不足，培育核心竞争力；也为企业如何选择咨询公司和如何与咨询公司合作提供了有益的借鉴。

我们衷心希望，中国本土咨询公司与企业建立更有效的互动关系，使管理咨询服务能为企业创造更高的价值，促进企业的发展，同时加速咨询业的成长，共同为中国经济的繁荣昌盛贡献力量。



北京新华信管理顾问有限公司

高级合伙人 胡少敏

英国管理咨询协会简介

英国管理咨询协会（Management Consultancies Association, MCA）成立于1956年，是英国咨询公司的领头企业。目前拥有雇员25 000人，每年收入达43亿英镑。英国咨询业每年的总收入是80亿英镑，有10亿英镑用于支出。

为了确立并维持行业规定，MCA为其会员公司提供了一系列的服务，内容包括出版、利益集团以及公共关系等。协会还协助其成员公司吸引有能力的人员加盟。MCA对管理咨询顾问的选择和使用提供建议，目前是英国市场的主要数据来源。

如要了解更多的信息，可以通过以下方式联系：

地址：伦敦怀特霍尔49号管理咨询协会

电话：44-20-73213990

传真：44-20-73213990

电子邮箱：mca@mca.org.uk

网站：www.mca.org.uk

致 谢

在众多学识渊博且慷慨耐心的学者的帮助下，本书得以成功出版。本人谨借此书向下列人员表示深深的感谢：

优利系统（Unisys）公司的布赖恩·哈德佛得（Brian Hadfield）、盖·沃伦（Guy Warren）、约翰·史密斯（John Smith）、雷·斯丹顿（Ray Stanton）、彼得·阿姆斯特朗（Peter Armstrong）、吉恩·查斯（Jayne Chace）、克莱尔·奥克莱（Claire Oakley）、史蒂芬尼·理查德（Stephanie Richards）、伊恩·瑞德（Ian Ryder）和马丁·戴恩斯（Martin Dines）；奥拜斯（Orbys）咨询公司的鲍勃·艾罗特（Bob Aylott）；博礼祺律师事务所（Barlow Lyde & Gilbert, BLG）的西蒙·舒特（Simon Shooter）；摩根商会（Morgan Chambers）的罗伯特·摩根（Robert Morgan）和赛恩·葛丁（Signe Goldin）；尼尼威咨询公司（Nineveh Consulting）的蒂姆·戴维斯（Tim Dawes）；亨莱管理学院（Henley Management College）的克里斯·黑德（Chris Head）；优利保险公司（UISL）的彼得·托马斯（Peter Thomas）；毕马威（KPMG）的大卫·克拉瑞吉（Dave Claridge）；智能支付公司（iPSL）的费尔·黑克曼（Phils Heckman）、费尔·贝克尔（Phils Baker）和费尔·尼布斯（Phils Knibbs）；ITNet公司的保罗·约翰逊（Paul Johnson）和罗伯·华特（Rob Watt）；邓百氏咨询公司（Dunn & Bradstreet）的伊恩·格林（Ian Green）；电子资讯系统公司（EDS）的迪米特鲁斯·科夫（Demetrius Kofou）；赛门铁克公司（Symantec）的艾伦·华尔（Allen Wall）；沃特斯集团（Walters Group）的克里斯·沃特斯（Chris Walters）；电脑科学公司（Computer Sciences Corporation）的西蒙·诺而斯（Simon Knowles）；贝尔蒙特出版社（Belmont Press）的Jon Kaye；英国管理咨询协会（Management Consultancies Association）的菲奥娜·切尔尼亚夫斯卡（Fiona Czerniawska）等。

目 录

导读 / 1

第1篇 背景与战略：概览

第1章 外包的诞生 / 5

第2章 战略性优势 / 10

第3章 对品牌价值的影响 / 23

第4章 财务优势 / 29

第5章 风险 / 36

第6章 案例分析：智能支付公司 / 43

第2篇 外包的蓬勃发展：解读发展的背后

第7章 外包催化剂 / 53

第8章 外包分类 / 57

第9章 IT外包 / 60

第10章 离岸经营 / 63

第11章 IT安全保障业务外包 / 70

第12章 设施管理 / 79

第13章 业务流程外包 / 82

第14章 内包 / 88

第15章 应用服务提供商 / 92

第16章 结论 / 97

第17章 案例分析：艾比人寿保险公司和优利保险公司 / 99

第3篇 外包实战：做好准备

第18章 着手准备 / 109

第19章 谈判过程 / 111

第20章 合作和定价模式 / 119

第21章 保护自己的利益 / 124

第22章 服务协议 / 131

第23章 知识产权 / 137

第24章 监管 / 143

第25章 IT外包：一个承包方还是多个承包方 / 147

第26章 被收购企业员工保护条令 / 153

第27章 内部争斗 / 159

第28章 退出策略 / 163

第29章 选择一个IT安全保障承包方 / 168

第30章 人员外包：斯蒂芬尼的日记 / 170

第31章 人员外包：如何采用正确的方式 / 175

第4篇 政治和公共事业机构：如何在官僚主义中顺利通行

第32章 世界各国对外包的态度 / 185

第33章 英国的公共事业外包 / 193

第34章 地方政府外包 / 197

第35章 外包和电子政务 / 203

第36章 军方外包 / 210

第37章 结论 / 214

第38章 案例分析：恩菲尔德伦敦特区政府 / 216

第5篇 外包的未来

第39章 宽带和大型系统 / 221

第40章 企业自有IT的衰亡 / 223

第41章 技术商品化 / 225

第42章 应用服务整合提供商 / 228

第43章 功能性业务服务一决高下 / 230

第44章 铁腕管理和创新 / 232

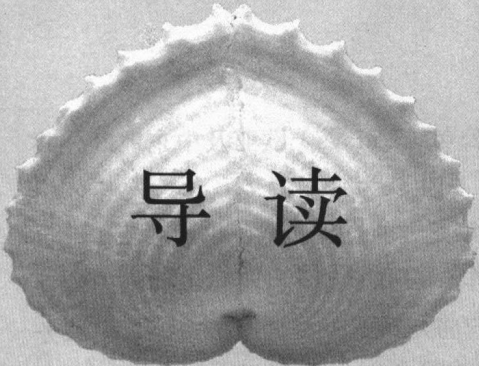
第45章 标准交易高速通道 / 234

第46章 从外包中学习 / 237

第47章 外包到底还能走多远 / 240

附录 调查数据 / 242

参考文献 / 247



导读

外包对世界上的很多企业都产生了巨大的影响，然而，人们对这一概念却没有一个完整的定义，而且随着供应商不断细分市场，这一概念将不断更新、演化。

如果有人试图评价“外包”，他会很快发现自己被淹没在无尽的名词之中——业务服务提供商、业务流程外包、应用服务提供商、特定功能管理、离岸经营、内包，而这仅仅是个开始。继续研究，则会被纠缠于知识产权、服务协议、被收购企业员工保护条令等让人乍一看摸不着头脑、但又对外包的成功与否影响甚大的概念。因此，很多人会谈外包色变。

事实并非如此。本书将会帮助读者从纷繁复杂的概念中解脱出来，对外包进行一个客观全面的介绍。读罢此书，读者将可以：

- ☐ 深入细致地评价自己面对的外包选择；
- ☐ 为自己的企业选择最佳路线和最佳合作伙伴；
- ☐ 展开积极有效的谈判，制定严密的合同；
- ☐ 在实施合同的过程中进行修订；
- ☐ 对未来发展趋势做到心中有数并有所准备；
- ☐ 坚信自己的道路。

我们可以从一个简单的定义开始，这个定义简述了外包的核心含义，将它从杂乱无章之中分离出来（正如外包本身将协助企业扔掉其附加业务，仅专注于自身的核心业务一样）：

“外包即是授权一家合作伙伴管理自己的部分业务。”

从这一初始定义出发，可以延伸出若干不同的外包种类——信息技术（IT）外包、业务流程外包、管理服务和业务服务。当然，对于是否把管理

服务划归外包仍存在争议。优利系统公司（Unisys）欧亚及中东地区公共事业副总裁吉恩·查斯（Jayne Chace）先生认为：

“外包就是企业将某一业务授权给第三方的过程。企业仍然从总体上负责控制、战略策划和集成，但具体操作、人员配备、材料供给和设施管理均由承包方负责。如果进展顺利，客户将与第三方签订服务协议，但服务提供商利用的是自己的资源，其间并没有财产、人员的转换。”

艾比人寿保险公司（Abbey Life）选择优利保险公司（UISL）处理其全部人寿业务（见第2篇第17章），就是在利用外包这种手段。UISL接管了艾比人寿保险公司的办公楼、设备和雇员，并在此基础上继续经营。艾比人寿保险公司正是通过合同购买了UISL的服务。

相比较而言，新兴企业可以向第三方服务提供商支付一定费用由其代建一个呼叫中心。这种呼叫服务可以与其他客户一同分享现有的设备。新兴企业没有基础设施可以更新，因此企业之间没有资产的转移。所以，从定义出发，新兴企业由于无资产可供转换而无法进行外包。

本书将探讨外包的各种类型和方法，并针对每种类型分别讨论其优缺点，研究其中蕴涵的风险和好处，最后介绍一些方法帮助企业选择适宜的合作形式。

本书分为以下五篇：

□ 第1篇将介绍外包产生的背景以及各种不同外包种类的优势和风险；

□ 第2篇将详细分析各种不同外包种类，以及企业采用某种外包形式的原因和优缺点；

□ 第3篇将介绍外包案例，利用现有的例子讨论如何选择和评价承包方，如何与承包方谈判，以及如何就服务性条款和监督条款达成一致，如何促成外包的成功；

□ 第4篇将从政治与立法的角度探讨世界各地的外包行业，重点分析英国最大的外包领域——公共事业；

□ 第5篇将探讨外包的发展趋势以及外包市场的未来。

PART
第1篇

背景与战略：
概览



外包的 诞生

到底从什么时候开始有了外包呢？这真的很难讲——上帝派摩西（Moses）从西奈山上下来，向人世颁布“十诫”。从那以后，我们便开始将一些任务委托给第三方执行（不过，上帝外包的结果却是，摩西在爬山的时候，发现了他的人民的真正意图，于是一气之下，将石碑扔下山去。《圣经》中并没有记载上帝和摩西是否签订了服务合同，因此没有明确应该对摩西进行什么样的惩罚）。

另一个外包例子有完整的商业文件记录，那就是可口可乐公司（Coca-Cola）的例子。100年以来，可口可乐公司所做的工作就是制造可乐糖浆，以及销售瓶装饮料。真正制造可口可乐的是遍布全球的可口可乐的合作伙伴——灌装厂。可口可乐公司集中精力保护它的核心配方，维护其企业形象，最终造就企业王国。同时，可口可乐绝大部分的供应链条却不在企业内部运行。

根据软件业巨头冠群电脑（Computer Associates）公司首席执行官王嘉廉（Charles Wang）的说法，“外包”这个词在1989年7月开始便经常被首席执行官们提及。“那个月，柯达公司（Kodak Co.）宣布，他们正在将公司中的电脑操作、门禁、存货以及大型设备从公司剥离、出售，今后公

公司向提供该服务的公司租用这些服务。”他说道。¹一旦全球50强中的某一公司采取了一种全新的企业运营方式之后，全球都会为之侧目。

外包行业的迅猛崛起应该归功于“核心竞争力”这个概念的普及。而这正是来自加里·哈默尔（Gary Hamel）和C·K·普拉哈拉德（C. K. Prahalad）在1990年发表的一篇文章《企业核心竞争力》（“The Core Competence of the Corporation”）。²而几乎在同一时刻，著名作家和思想家汤姆·彼得斯（Tom Peters）正在阐述应该将企业视为一系列的产品索引——也就是说，企业应该从一系列可供选择的业务中，选取核心部分由企业自己掌控，而其他部分则从第三方，即商业伙伴或者供应商那里采购。³

哈默尔和普拉哈拉德认为，当一个人了解了所有支撑其企业运行的业务之后，他就可以分析出哪些业务能够为他的企业提供竞争优势，哪些业务是任何人都可以做的——只要能够正确完成任务。彼得斯的话更加精辟：“从你对自己所做的事情是否了解，就能看出你的企业是否具有核心竞争力。”非核心活动是那些不能为企业提供差异性，或者不会对顾客产生直接影响的活动——一个企业99%的活动可能都属于这个范畴。

“产业竞争战略之父”、哈佛商学院教授迈克尔·波特（Michael Porter）描述并解释了价值链，‘使得这个问题更加明了。今天，任何一个工商管理硕士（MBA）或是获得过营销方面学位的人，都很熟悉价值链分析法：绝大多数的企业都在竭尽全力地对它们的价值链进行分析。“搭建”（Lego-ization）价值链至关重要，它直接决定了外包合同的成败。如果价值链正确搭建，企业就能够正确分析从顾客需求到为顾客提供服务的每一步，各个步骤之间的关系如何，以及哪些是决定企业差异性的核心竞争力。如果企业按照这个价值链将业务外包给第三方，只要它能够保证价值链中各个

1. Charles Wang, *Techno Vision*, McGraw-Hill, 1994.

2. C. K. Prahalad and Gary Hary Hamel, 'The Core Competence of the Corporation', originally published in *Harvard Business Review*, 1990; also features in the collection *Competence-Based Competition*, edited by Gary Hamel and Amie Heene, John Wiley & Sons, 1994.

3. The Tom Peters Seminar - *Crazy Times Call for Crazy Organisations*, Macmillan, 1994.

4. Michael Porter, *Competitive Advantage*, first edition The Free Press, 1985; new edition Simon & Schuster, 1998.

环节之间的连续性，保证各个环节，无论是内部环节还是外包业务，都能够配合自己的战略发展，那么这个企业就会获得成功。

此处最好的例子就是戴尔电脑公司（Dell Computer Corporation）。尽管戴尔电脑进入个人电脑领域比康柏（Compaq）或IBM要晚，但是戴尔电脑却首先认识到，信息产业是一个建立在标准之上的行业。戴尔意识到，符合行业标准就意味着好，而不符合行业标准（就算这样更好）就是不好。于是，戴尔公司投入了大量的精力来说服市场。尽管那些行业领头羊投入了大量的精力进行研发，但是戴尔和它们的惟一区别，实际上仅仅是电脑上的那个小小的商标。

戴尔公司同时还需要面对两个挑战。首先，高科技企业需要比其他非消费产品生产厂商更快地周转存货，否则存货就会很快贬值。一个处理器可能在刚刚推出市场几周以后售价就降至原来的一半，如果英特尔公司（Intel）决定在此期间推出一款速度更快的处理器的话。对于硬盘甚至内存，情况也是如此。其次，这个行业似乎总是会在没有任何预兆的情况下，忽然由盛转衰，然后又由衰及盛。市场需求可能在一夜之间暴涨，也有可能忽然就萎缩至几近于零，这主要由难于预测的宏观经济形势决定。戴尔公司意识到，在这样一个产品充足而又飞快变化着的市场里，对市场的敏捷反应并不能帮助一个企业赢得胜利。只有做到以下几点，企业才能成功：

- ☐ 提供最好的质量——同时将此信息传达给每个消费者；
- ☐ 寻求最低的成本（不过不一定以最低的售价销售）；
- ☐ 比其他企业能够更好地管理存货和现金流。

也许戴尔现在只是一个偶然涉足了IT领域的物流公司。

莱姆·费伊（Liam Fahey）说道：

“和任何戴尔公司的高层谈话，无论是首席财政执行官、首席运营执行官或是全球销售副总裁，要不是你偷偷看了一眼他们的名片，你根本分辨不出他们各自担任的角色是什么。戴尔公司的每个经理都了解他们的客户、供应链条和企业运营模式。”⁵

5. Liam Fahey, *Outwitting, Outmaneuvering and Outperforming Competitors*, John Wiley & Sons, 1998.