



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

资源整合

超越外包新模式

MULTISOURCING

Moving Beyond Outsourcing to Achieve
Growth and Agility

〔美〕琳达·科恩 阿莉·扬 著

虞海侠 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

资源整合

——超越外包新模式

〔美〕琳达·科恩 〔美〕阿莉·扬 著

虞海侠 译

商 务 印 书 馆

2007 年 · 北京

Linda Cohen & Allie Young

MULTISOURCING

Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth and Agility

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

资源整合——超越外包新模式/[美]科恩,扬著;虞海侠译. —北京:
商务印书馆,2007

ISBN 7-100-04310-7

I. 资… II. ①科…②扬…③虞… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 160819 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

资 源 整 合

——超越外包新模式

[美]琳达·科恩 [美]阿莉·扬 著

虞海侠 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-04310-7/F·524

2007年9月第1版

开本 700×1000 1/16

2007年9月北京第1次印刷

印张 17 1/4

印数 5 000 册

定价: 36.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

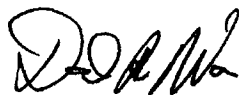
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Doris W. Wang'.

万季美



致 谢

和

加特纳(Gartner)已有的所有研究项目一样,本书是多人努力工作的成果。首先我们要感谢那些和我们一起工作过的客户。毋庸置疑,我们从这些客户身上学到的与他们从我们这边学到的一样多。我们特别要感谢那些花了大量时间和我们一起工作、并且允许我们在本书中使用他们的案例进行研究的朋友,他们是:耐克公司的伯特·杜马斯(Bert Dumars)、通用动力的肯·希尔(Ken Hill)、Qualex公司的克里斯·琼斯(Chris Jones)、印地麦克银行的马克·纳尔逊(Mark Nelson)、安大略电力公司的迪特马·赖纳(Dietmar Reiner)、升阳电脑公司的格兰特·罗斯奇(Grant Reusch)、杜邦公司的鲍勃·里道特(Bob Ridout)和玛丽安·霍洛韦(Maryann Holloway)、汤姆森集团的芭芭拉·斯卡斯勒(Barbara Scarcella)。

最重要的是,本书涵盖的所有内容都来源于由加特纳的分析师和咨询专家构成的全球性团队的研究成果,这

整合

些成果是他们自 20 世纪 90 年代初以来通力合作取得的。这些分析师和咨询专家一直是加特纳的中坚力量,是他们决定了加特纳的资源利用研究内容、思想领导地位以及观点。他们的一些工作实例在本书中有所描述,但是这些并不能充分地说明他们对本书的贡献。正是他们的努力使得加特纳每年都可以召开重大的资源利用会议。没有这些人,我们甚至不会想到写这本书。我们真诚地感谢他们每一个人,感谢他们对加特纳资源利用研究和实践的贡献与支持。

我们尤其想指出,丹尼丝·安德伍德(Denise Underwood)起到了不可估量的作用。她参与了项目的后期工作,帮助指导了本书最后几章的写作。要是没有她对资源利用实践的全面把握,要是没有她的努力、帮助和建议,本书的价值将大打折扣,当然也就不会有这些出色的案例研究。我们还要感谢那些花费了大量时间帮助我们理清思路的朋友,包括克丽丝·安布罗斯(Chris Ambrose)、卡西澳·德赖弗斯(Cassio Dreyfuss)、里奇·马特勒斯(Rich Matlus)、比尔·莫勒(Bill Maurer)以及洛里·斯卡蒂诺(Lorrie Scardino)。对本书内容作出了重大贡献的人还包括:玛丽安娜·布罗德本特(Marianne Broadbent)、罗布·布朗(Rob Brown)、罗杰·考克斯(Roger Cox)、克劳迪奥·罗尔德(Claudio Da Rold)、弗兰·卡拉毛齐兹(Fran Karamouzis)、埃伦·基齐斯(Ellen Kitzis)、阿诺德·科勒克斯(Arnaud Klerx)、吉姆·朗伍德(Jim Longwood)、吉姆·墨非(Jim Murphy)、凯



文·帕里克(Kevin Parikh)、马丁·斯泰西(Martin Stacey), 以及莉萨·斯通(Lisa Stone)。最后值得一提的是,珍妮弗·贝克(Jennifer Beck)、里奇·科克罗夫特(Rich Cockcroft)、斯泰西·霍金斯(Stacy Hawkins)、戴维·豪(David Howe)、鲍勃·巴顿(Bob Patton)和埃里克·罗科(Eric Rocco)为我们撰写本书提供了宽松的环境。

就本书的真正成形而言,我们第一个要感谢的便是蒂姆·奥格登(Tim Ogden),我们的常驻编辑。没有蒂姆,也就没有这本书。他总是能不断激发我们的灵感,帮助我们找到表达观点的新方法,并时刻提醒我们把重点放在资源整合的目的与经营效果上。从本书开始选题到出版,蒂姆思路清晰的忠告一直指引着写作的整个过程,帮助我们将资源整合的原则、理论以及具体内容转化成可行的建议。我们真诚地感谢他为完善本书所付出的不懈努力。

最后,在我们开始撰写这本书时,我们对写作一本书需要在背后付出多大的努力并没有任何概念。因此,我们要感谢很多默默承担了大量幕后工作的重要人物:我们的代理人苏珊·巴里(Susan Barry)以及加特纳出版公司原来的出版人希瑟·利维(Heather Levy),他们在开展其他项目之前帮我们扫清了这个项目上存在的所有障碍;汤姆·海斯(Tom Hayes),集团公共关系副总裁,同时是本项目的重要发起人;威廉·班格特(William Bangert)与戴维·丘巴克(David Churbuck),他们为本书的内容与结构的完善作出了重大的贡献;还有杰奎·墨非(Jacque Murphy),哈佛商学院出版社

整合

的编辑，他对这本书充满了信心，坚定地克服了早期碰到的一些困难，和我们并肩作战，直到最后一起迎来了本书的顺利出版。



引言 超越外包

资源整合:在追求经营目标的过程中,利用科学的方法对来自内、外部供应者所构成的理想集合中的商业和 IT 服务进行选择 and 融合。

外

包是有效的。利用外部的服务供应商来削减成本和提升业绩的做法已经变得非常普遍。虽然大众媒体把目光集中在有关外包业务益处的争论之上,大大小小的领导团队、董事会和政府机构却无一例外地认为外包是成功经营重要的,甚至是不可或缺的组成部分。华尔街与其他国际资本市场显然也持同样的观点。调查显示,那些宣布将开展外包业务的公司总是能获得股价的攀升;那些运用外包业务的 CEO 也总能因此得到薪酬的提升。¹经济学家会告诉你,尽管自 2000 年经济进入衰退期以来,各公司都面临着严峻的成本压力,但是外包带来的成本节约与效率提升,已经成为帮助公司控制成本和保持赢利能力的主要因素。毋庸置疑,外包已经发挥了重要的作用。

整合



但是,正是由于这种成功,新的挑战开始显现。人们对外包业务的期望越来越难以达到。随着企业越来越多的功能可以被外包,他们对一系列服务供应商进行整合与管理也变得日益困难,整合和管理不善的外包会明显地影响公司的服务水平。

大型外包服务公司开始面临来自资本市场对收入增长以及获得可预期利润的压力。当然,利用外包削减成本再也无法带来显著的竞争优势,因为你的所有竞争对手都在使用外包策略,他们也都获得了同样的成本优势。我们的研究表明,在所有这些压力的共同作用下,2000年到2004年间签订的所有合同中,将至少有50%的合同无法实现预期目标。

在进一步论述之前,让我们首先对术语进行阐释。在本书中,我们讨论的是服务外包,而不是制造外包。它们是完全不同的两种业务,所需要的管理手段也截然不同。然而,即使在服务外包的领域之内,也存在对外包确切含义的重大误解。外包是与外部的公司就日常管理与交付达到所规定绩效水平的一系列特定服务签订合同。这一定义的关键在于对外部公司所提供的服务的日常管理的方面。外包并不是简单地雇用合同工或由第三方提供短期的、项目式的服务,即通常所谓的人力扩充(staff augmentation)或专业代工(body shopping,把员工派驻国外,为派驻的公司提供服务。——译者注)。外包服务可以来自国内,包括现场式(在发包方自己的处所提供服务)和非现场式(在外包服务供应商的处所提供服务)。另外,外包服务也可以来自国外,包括



离岸式(服务供应商位于另一个国家)和近岸式(服务供应商位于与服务交付地毗邻的国家)。因此,外包并不必然意味着外包服务来自国外,然而大众媒体在使用“外包”这个术语时往往并没有意识到这一点。

前进之道

通过外包获得战略优势变得日益困难,而人们对成功的预期居高不下,在这种背景下,我们怎样才能继续前进?我们如何才能确保外包业务的成功,通过外包创造竞争优势,改善增长前景,并提高应对环境变化的灵活性呢?前进之道在于,你需要改变就外包考虑外包的思路,转而采用更具全局性、战略性的方法对待外包业务。这听起来有点儿自相矛盾。

迪克·勒菲弗(Dick LeFave), Nextel 的首席信息官说:“这并不是一个利用供应链委托他人或缩减成本的机会。这是一个利用合作关系提升技术、调整快速发展中的公司或增强能力以获得竞争优势的机会。”Nextel 是一家无线通讯服务供应商,该公司于 2005 年宣布了与 Sprint 的合并计划。² 公司应该具备和提供什么样的功能和服务的问题,以及它应该从外部寻求什么样的功能和服务的问题,是决策过程中的核心问题。这样的决策过程将提高公司的赢利能力,增强灵活性,提高顾客满意度,并使公司竞争力有重大的改善。

前进之道要求找到一种超越传统意义上的外包的新方法。它需要将公司选择合适资源的过程作为企业战略的一

整合

部分,无论这一过程是内部的还是外部的。它要求识别预期的经营成果,并为支持和促成这种成果签订合同、明确关系、制定衡量标准和管理措施。这种新方法我们称之为资源整合,它是一种新的运营模式,通过获取公司内、外部不同渠道的服务实现最佳经营成果。或者更正式地说,资源整合是在追求经营目标的过程中,利用科学的方法对来自内、外部供应者所构成的理想集合中的商业和 IT 服务进行选择 and 融合。为了实行资源整合,需要采用新的运营模式,包括资源利用策略、资源利用控制、资源利用管理、选择服务供应商、服务衡量等多方面的新方法。虽然大多数公司雇用了一大群合作伙伴、服务供应商和内部员工,但鲜有公司意识到将内部与外部供应商进行融合在实现诸如灵活性、成长性等公司目标上的战略意义。资源整合需要得到拥护、发展、管理,并在公司运营过程中不断加以改进。这样做的回报将是丰厚的。不妨看一下杜邦公司(DuPont)和一家全球性制造与服务公司——我们称之为 GMS 公司的例子。它们已经把资源整合方法广泛地运用到了公司运营中去。

灵活性对杜邦公司来说是绝对必要的。在不到 10 年的时间里,杜邦公司为在全球市场上参与竞争而对业务进行重构,他们经历了价值超过 600 亿美元的投资、收购、合资、资产剥离、终止合作等变化。如果考虑到 600 亿美元几乎是杜邦公司年度总收入的两倍,这个数字的确很惊人。在富于变化的环境下,杜邦公司有效提供信息科技及其他服务的唯一途径就是资源整合。杜邦公司已经创建了一个所谓的全球



IT 联盟,对来自 10 余家服务供应商及杜邦公司自有内部资源的服务进行了融合,以满足自己的经营需要。杜邦公司的首席信息官,鲍勃·里道特(Bob Ridout)指出:“在这个瞬息万变的时代,只依靠公司内部员工将无法提供高质量的服务。”玛丽安·霍洛韦(Maryann Holloway),IT 联盟的管理者,则认为和谐的管理是关键所在:“我们必须与所服务的供应商保持积极的伙伴关系,我们必须很好地相互合作,这样我们才可以通过共同努力满足不断变化的需要。”³

而 GMS 已经开始利用资源整合的法则促进像应付账款之类业务成本的大规模削减。在过去的 15 年间,GMS 的应付账款业务经历了很多次业务的变迁,包括从高度集中的内部业务到高度分散的内部业务,乃至高度分散的、同时利用内部与外部资源的业务等。主管公司商业服务的全球副总裁克莱尔·怀特(Claire White,假名)指出:“我们能在提供有效服务及削减成本的同时实现这种转变的原因在于,我们在促成外部供应商与公司业务的‘无缝对接’时,在提高公司内部控制和管理能力方面下了很大的功夫。”

我们是如何走到今天这一步的

为了更好地理解前进之道,最好先看一下我们是如何发展到今天这种状况的,即我们现在需要超越外包,转向资源整合。当前服务外包的浪潮并非某一个原因单独作用的结果。一系列重要事件和进展扩大、强化了这种潮流。⁴其中一件重要事件发生在 1991 年。当时,管理战略顾问加里·哈

整合

梅尔(Gary Hamel)与 C.K. 普拉赫拉德(C.K. Prahalad)在《哈佛商业评论》的一篇文章“公司的核心竞争力”中第一次提出了“核心竞争力”的概念。哈梅尔与普拉赫拉德使很多公司领导人陷入了对这一问题的思考:“我到底在从事什么行业?”众多 CEO 将子公司、业务功能剥离后获得了成功,也使“核心竞争力”备受推崇,同时,使已存在数十年的外包业务在这种情况下成了简化公司业务、打造公司核心竞争力的重要途径。

20 世纪 90 年代,詹姆斯·钱皮(James Champy)和迈克尔·哈默(Michael Hammer)在他们《企业再造》(*Reengineering the Corporation*)一书中提出的一种重要的管理理论,进一步强化了人们对核心竞争力的推崇。在钱皮和哈默的影响下,很多机构开始详细研究自己的业务流程,以寻找更加高效的实施方案。脑子里拥有了这种有关业务流程的知识,而在现实中又难以实现业绩的真正提升,很多管理者开始应用重构理论中一个符合逻辑的结论:把业务外包给那些能够更加高效地提供这些业务的外部供应商。

随着核心竞争力和业务重构理论的盛行,外包业务在 20 世纪 90 年代受到了管理理论界与业界的普遍青睐,引发了公司结构上的一场革命,并且延续至今。20 世纪 90 年代后期经济的高速增长与 21 世纪初经济的突然下滑,都强化了这种浪潮。在网络经济初现端倪的经济高速增长阶段,很多机构尝试通过外包加快产品面世的步伐、实现增长,并获得难得一见的宝贵技术。而在经济衰退期间,当公司面临严峻



的财务压力之时,外包又当仁不让,成为节约成本的权宜之计。很快,外包业务的范围几乎扩大到了公司的 IT 治理与业务经营中,涉及到每一个组成部分。

我们还需要指出,技术与通讯的发展进一步强化了这种影响。除了因特网之外,成本日益降低的前提下,计算能力大大提高,存储空间加大,通讯带宽的轻松获取都意味着企业以前无法实现外包的业务现在完全可以由外部服务供应商提供。不妨以声讯中心为例。过去,每个公司需要配备一批接线生来接听电话。计算能力与存储容量的提升在计算机与电话通讯的融合中得到了体现,这样可以自动应答更多的电话,可以使接线生服务于更多的电话来访者。同时,通讯带宽费用的直线下降意味着电话可以被统一转接到某一地点,外部服务供应商只需要在该地点雇用少量的接线生就可以同时为许许多多的公司提供电话接线服务。那些利用了这种新型服务的机构普遍实现了大量的成本节约。

据估计,服务外包市场年度收入将在 2008 年达到 7 500 千亿美元,然而这些因素共同作用的最终结果并不仅仅是外包业务非常成功(对各方而言)地急剧扩张。⁵正如推动 10 年来公司重组与精简大潮对核心竞争力的推崇,它还引发了对外包业务的崇拜。今天,很多机构及其管理者近乎冲动地追求外包。公司中的每一项业务都成为了外包的考虑对象,甚至没有经过评估、设定标准或考虑其未来影响。这些机构及其管理者大大地低估了管理与整合各外包业务供应商的复杂性。他们通常把外包,甚至是最关键服务的外包简单地视

整合