

助你赢在欧美软件外包行业

私家教练

Personal Coach

How to Win in English-speaking Software Outsourcing

陈新 著
晏平 插图



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

私家教练

助你赢在欧美软件外包行业



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书是汇聚作者多年从事欧美市场软件外包行业的实际经验的精彩总结。它深刻剖析了这一行业的特点、业务模式、方法技巧,以及注意事项,不光为正在从事软件服务外包工作和有志于进入这一领域的从业人士指点迷津,而且对其他行业的人士也有很好的借鉴作用。

本书内容丰富、翔实,图文并茂;在写作手法上采用讲故事的形式,以朴实语言,生动有趣地阐述了作者从事软件服务外包工作的心路历程。在写作方式上,本书每一章节议论一件事,并用实例来说明如何实施,然后提出思考题,手把手教你如何提高自身素质和团队的核心竞争力,真实体现了作者充当“私家教练”的初衷。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

私家教练:助你赢在欧美软件外包行业 / 陈新著;晏平插图. —北京:电子工业出版社, 2010.1

ISBN 978-7-121-10012-3

I. 私… II. ①陈…②晏… III. 软件—电子计算机工业—对外承包—研究
IV. F407.676

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 220282 号

责任编辑:孙学瑛

特约编辑:顾慧芳

印 刷:北京智力达印刷有限公司

装 订:北京中新伟业印刷有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:720×1000 1/32 印张:8 字数:224 千字

印 次:2010 年 1 月第 1 次印刷

印 数:5000 册 定价:30.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

序一

这几年“软件外包”已逐渐成为流行词汇，越来越多的企业家义无反顾地投身到了这个行业之中。各类介绍软件外包的书籍也应运而生，从不同视角向人们阐述着个中滋味，但唯独缺少一本像导师一样“手把手”地传授行内门道，引领你逐渐深入到行业内的教材般的指导书籍。

认识陈新多年，她留给我最深的印象就是她的用心和执着。无论是做学问还是干工作，每每会在不经意间提交出令周围人赞叹的精彩答卷。这不，新作《私家教练——助你赢在欧美软件外包行业》又摆在了我的案头。

我是一口气读完这本书的，它就像一面镜子，为我打开一道道记忆之门。是啊，无论是中对中西方文化差异的理解，还是软件项目管理的实践；是沟通问题的处理还是语言障碍的逾越；只有在这个行业内摸爬滚打多年的人，才能这样透彻而细致地定位和揭示凡此种种中的关键所在。不仅如此，细心的陈新还附上多篇文档样本和各种各样的实例，引导读者成为欧美外包的行家里手。好一位贴心的私人教练！

近年来软件外包业务发展迅猛，特别是欧美外包市场不断壮大。据有关部门的数据统计：2008 年全球 IT 服务、BPO 和软件产品的营业收入达到了 9670 亿美元。在经济危机的影响下，仍能保持 6.3% 的平均增长率。而全球 IT 服务需求，按地域分布，北美占 39%，西欧的支出占全球 IT 服务支出的 37%。目前，越来越多的国际发包商开始关注和投入中国市场。在政府的大力支持下，我国软件与信息服务外包产业发展水平明显提升，规模持续扩大，企业实力不断增强，从业人员的数量和素质稳步提升，地区布局逐步优化，形成了环渤海产业集群、长三角产业集群和珠三角产业集群“三大集群”。

同时，我们也清醒地认识到，在软件与信息服务外包行业，印度是公认的世界第一。我国的软件与信息服务外包产业与世界先进水平相比存在不小的差距：诸如产业发展面临产业总量不大、企业规模较小、核心竞争力不强、主营业务不突出等重重难题，还面临发包企业对中国外包企业的服务能力、信息安全、用工制度等多重顾虑，中国尚未出现一家达到相当规模的（服务外包收入超过 10 亿美元）的企业、行业中缺乏与世界顶尖企业规模相媲美的大型企业。

只有日新月异的技术创新能力、日益丰富的项目实施经验，以及日趋成熟的市场运作模式才能促使中国外包吸引越来越多的眼球；中国外包——全球外包市场的新兴品牌，才能逐步跻身到一线阵营，在世界经济中扮演举足轻重的角色。

所谓“水因地而制流，兵因敌而制胜。兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。”读者若能够根据自身企业和客户的特点，结合市场和业务的变化，灵活应用这本教材里面所传授的经验，并在实践中得以修正和优化，那么无论你是企业或者部门的管理者、欧美外包项目经理，还是工程师、程序员，都能真正地帮助你的企业取得客户的认可，赢在欧美外包的战场之上。

刘天文

软通动力信息技术（集团）有限公司 董事长兼首席执行官

序二

近年来，政府支持和国际环境的需求，带来了软件外包行业的快速发展。与此相呼应，软件开发相关的技术类书籍和项目管理类书籍也越来越多。但是，真正从软件外包的实战角度可供参考的书籍却是凤毛麟角。本人曾多年从事软件外包行业，深知该行业的关键不在软件开发技术水平，而在于客户服务意识的高度。由于中外文化的巨大差异，工程师对客户服务的理解千差万别，影响了服务水平和客户满意度。

由于某种机缘，曾和陈新女士在一起共事 2 年。其间，陈新女士创建了服务欧美客户的事业部，并使得该事业部的开发管理水平大幅提升，在某国际知名大公司的软件开发供应商评价中位列前茅。至今，我对于陈新女士在团队建设、员工培养以及客户服务等方面的敬业和专业仍然记忆犹新。现在陈新女士将自身的经验总结出书，提供给软件外包行业的新来者，实在是一件幸事。

本书基于作者自身的实际经验，尤其在如何应对中外文化差异方面，深入浅出，发人深思。书中所述案例，大多取材自作者自身的经历；不止是教导经验和方法，更启发读者从自身的视点去思考。本书的主要读者虽然是初入此门的工程师，但对于有一定实战经验的项目经理，也同样会有所启发。

衷心希望中国的软件外包行业能够持续地发展壮大，超越先行的印度。祝愿本书能够为奋战其中的战士们补充一定的给养。

乔学臣

美国领导管理发展中心 总经理

前言

当前，我国将发展外包行业提升到了新的战略高度。2009年1月，国务院批准北京等20个城市为中国服务外包示范城市，并实行了一系列相关鼓励和支持的政策与措施，以推动加速我国服务外包产业的整体发展。其中，软件外包服务是一个迅速发展的分支。

写作背景

软件行业不会破坏环境，所以软件外包服务产业是一个“绿色”的环保的行业，是一个符合时代潮流的行业，也是智力型人才密集的行业，同时还是一个与国外的软件外包公司竞争异常激烈的行业。软件行业竞争的本质是软件人才综合素质的竞争。如何提升软件人员在外包服务行业的实战能力？如何适应当前行业发展的要求？作者结合多年在欧美软件外包服务行业的实际工作经验，从文化、沟通、项目管理、团队培养等多个方面阐述了软件外包人员应该培养的素质和能力，以及在软件外包工程实施各个环节应注意的细节。“他山之石，可以攻玉”，希望作为第一本国内专门详细介绍欧美软件外包工程实战经验的书籍能够带给读者启迪，帮助同行们在软件外包工程中取得成功。

本书宗旨

- 为行业新兵们指点迷津，引导他们在欧美软件外包行业中开创成功之路。
- 和同行们沟通、交流有关怎样了解客户的需求，如何表达自己

的心声等方面的经验教训。帮助业内人士快速提升自己的软实力，磨炼在外包项目中必需的耐力和毅力，创造出脚踏实地、内涵丰富的职业生涯。

- 讲述欧美软件外包服务行业内发生的故事和业内专业人员的真实体验，使人们在面对软件外包项目时做到心中有数，不再雾里看花。

成为欧美软件外包专家的基本要点

1. 必须提前完成的家庭作业

要从事欧美软件外包就不得不提前做一些基本的准备工作，坚持每日练习。这样才能有备而来，战无不胜。

2. 初次接触就要给对方留下深刻的印象

在与欧美客户初次的接触过程中，往往能决定今后是否有合作的机会。我们的首要目标是赢得客户的信任和对我们的技术及管理能力的认可，而这种信任就是在我们的言谈和举手投足间建立的。

3. 交流过程中充分显现对双方文化差异的理解

欧美客户的生活工作环境与中国不同，反映在交流沟通的方方面面也不同。哪些差异是欧美软件外包服务中必须要注意的文化差异？通过怎样的具体细节来体现我们对客户文化的理解与尊重？

4. 在与客户的沟通中体现真诚的服务精神

欧美软件外包是一个合作各方跨国界的、远程交流的服务行业，在开发高质量的软件系统过程中，必须通过有效的沟通让客户感受到我方

的敬业、真诚和高质量的服务；使我方能获得客户对外包系统更详细的需求和说明，使开发团队对客户和待交付的系统有更细致的了解。对双方而言，这些都是在多次交流、循序渐进、相互理解和信任的基础上建立起来的。

5. 项目实施交付超越客户的期望

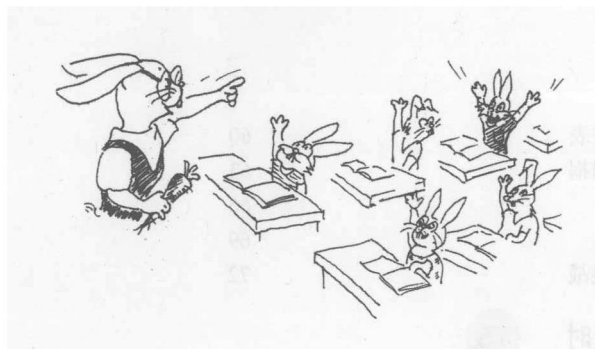
如何判定、怎样管理欧美客户的期望目标？怎样超越这个期望目标？要让客户对外包软件项目有一个合理、适度的期望目标，然后才可达达到或超越它。

6. 项目的总结回顾有助于巩固现有客户，并挖掘新的项目机会

对项目总结和反思的目标是培养长期、彼此信任的客户。客户新的需求要靠我们自己积极主动不断地去挖掘。

7. 职业规划，以一应变万变

欧美软件外包是个朝阳行业，技术和市场更新都很快。要有长期的职业规划和不断学习新技术的激情。



目录

Content

寻找 UFO——写在前面

1

第 1 章 演出开始了

4

1. Hi, 老外! Dear Customer 5
2. 看不见的服务 8
3. It's Art! 编程也是艺术创新 12

第 2 章 理解中外文化差异

15

4. 北京烤鸭与当肯多纳甜甜圈 16
5. 不到长城非好汉 19
6. 听不懂的赞扬 21
7. “上帝”也会出错 24
8. 勤动脑, 多提问 27
9. 对客户说“不” 30
10. 美国人各自为政 33
11. 个人隐私 36
12. “狼教练” 38

第 3 章 沟通与实践

41

13. 电子邮件与联网聊天 42
14. 电话会议 (Conf. Call) 听懂了多少 47
15. 参加会议的基本礼仪 52
16. 与客户拉家常 (Small Talk, Hallway Talk) 56

17. 技术激情要溢于言表	60
18. 都是沟通不当惹的祸	63
19. 烽火台	66
20. 及时道谢	69
21. 视频面试中的新挑战	72

第4章 项目进行时

75

22. 知己知彼，百战不殆	76
23. 给客户写提案书	78
24. 具像化	82
25. Semi-perfectionist 与创意	85
26. 120%的努力和科学态度	88
27. 远程技术培训	91
28. 客户怎样才会站在我们这一边	93
29. 项目实施过程中的陷阱 (Pitfalls)	96
30. Checklist——请客户参与监理	99
31. Team! Team!	101
32. 铁定的 Deadline 吗	104
33. 与文档相伴	107
34. 每天换衬衫	109

第5章 好戏落幕时

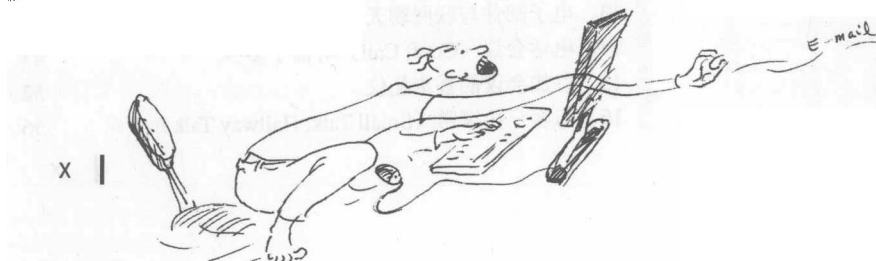
111

35. 项目失败之后的反思	112
36. Time to Show Off! 给项目总结	115
37. 未来的路程	118

第6章 台上一分钟台下十年功

123

38. 积极主动负起责任	124
39. 看 CCTV-9 学英语	127





40. 起个英文名字	137
41. 参加竞赛	140
42. 撰写演讲稿	141
43. 演讲与 Body Language	149
44. 欧美客户的面试点滴	153
45. 好友圈子 Buddies, buddies!	154
46. 健身之短期强化训练与持久力	157

附录 159

A. 项目经理手册（样本大纲）	160
B. 客户服务指南（样本大纲）	162
C. 撰写提案书流程	165
D. 会议纪要实例	185
E. 多层次 Word 文档	187
F. E-mail 实例	200
G. 周报实例	204
H. Checklist 实例	208

后记 211

本书英文术语索引 212

读者评论（选） 214



我坐在自己的笔记本电脑前，回顾20年前在国外开始的IT职业生涯。当时，作为一个初出茅庐的程序员，我是准备走长长的IT职业道路的。从周围两鬓花白的美国IT老兵们身上，我能清晰地想象出自己在从事程序员职业二、三十年之后光荣退休的人生历程。未曾预料的是，在国外做了10年程序员工作之后，我回到了阔别多年的中国故土，开始从事欧美软件外包服务中的管理工作。由于当时IT在中国还是一个新兴行业，不经意之间我发现自己变成了“资深人士”，时不时会像江湖老客似的向年轻人指点江山。同时，我也在每个项目结束后思考同样的问题。

我们从事欧美软件外包的目的是什么？作为新手，怎样才能在这个行业里立足？如何不断提升自己的软实力？

每每想到这些，我觉得有必要将我在欧美软件外包行业工作中的所见所闻、点点滴滴记录下来，汇集成书。希望同行们能从这本小书中体会到在欧美软件外包行业取得成功是有章可循的。借助前车之鉴，我们完全可以在未来的外包项目中独占鳌头、少走弯路。

本书快览

第1章、第2章

如何从初期接触起就要赢得客户的信任，从而最终赢得客户的项目：

- 流利的英语对于建立沟通渠道和信任是至关重要的；
- 显示出扎实的技术功底，并以艺术的形式将其展现出来；
- 高效能的管理和 IT 环境；
- 深刻理解文化差异。

第 3 章、第 4 章

如何打造训练有素的技术团队，并执行正确的流程，从而提供优异的服务、按时保质交付项目：

- 训练有素的技术团队是最重要的成功因素，优异、高效能的服务来源于高水平经验之积累；
- 与客户详细沟通及高效率的项目管理，是重要性仅为其次的成功因素；
- 勤奋、敬业；
- 详尽的文档、资料；
- 定期检查服务质量或项目进展。为了避免错误，并提高服务质量，必须建立及定期更新完整的服务流程；
- 管理客户的期望目标。

第 5 章

如何使客户产生信赖感，并赢得更多项目合同。达到这样的软件外包服务之完美境界的关键是：

- 持续不断地改善服务水平和服务质量。必须要赢得客户的信任；

必须使客户认识到你是最好的；

- 持续不断地提高技术团队的质量。加深并拓宽团队的专业技能，这也是提高服务质量的前提保证；要关心、爱护技术人员，防止人才流失；
- 持续拓宽业务范围。服务外包是一个竞争激烈的行业。我们提供的服务类别越多，我们就会具备越多的专业经验，我们就能将竞争对手甩得越远。

本书每节之后都有【思考点】、【本节练习】和【经验教训】。需要注意的是【本节练习】是多解题，并无绝对的正确答案，毕竟具体项目各不相同。

为了帮助读者在实际应用中与国外客户进行有效的沟通，本书在标题和内容中加入了在软件外包工程通常使用的词汇英语，请读者体谅。

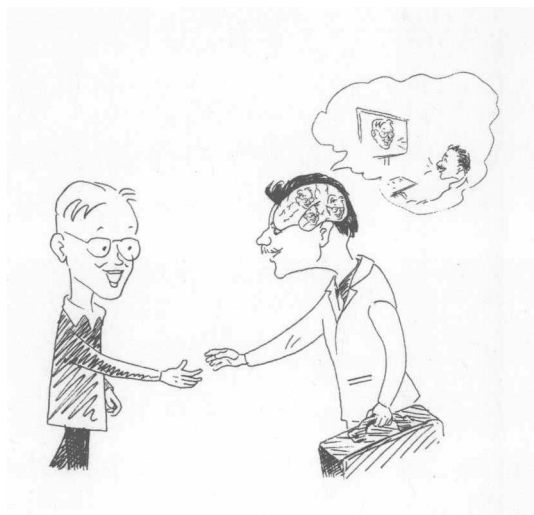
第 1 章

演出开始了

要点：初次接触就要给对方留下良好的印象

在与欧美客户初次的接触过程中，往往能决定今后是否有合作的机会。我们的首要目标是赢得客户的信任和对我们技术及管理能力的认可，而这种信任就是在我们与对方的言谈和举手投足间建立的。

1. Hi, 老外! Dear Customer
2. 看不见的服务
3. It's Art! 编程也是艺术创新



1. Hi, 老外! Dear Customer

现在我还记得初次见到外国人时的紧张心情。在大学二年级时，我被介绍去认识一位在复旦大学工作的美国教授，主要是让我了解美国大学学习生活的情况，以便能对我今后到美国留学有所帮助。虽然我当时已在大学英语提高班（同年级 1500 多人中考出 50 人，组成 2 个班）学习一年多了，可是还没有跟外国人直接交流过，我在前几天就紧张得睡不好觉。其实，见面之后发现语言倒不是主要的障碍。渐渐放松下来，我和教授一家人聊了起来。教授 12 岁的女儿认为我的中文名字不好发音，就为我起了一个英文名，还在一张纸上将名字画成大大的艺术字体送给我，那可爱的画面我至今还记忆犹新。我让她数数，上了大数位之后她就数不上来了。她很坦率地说，我不会。交谈中，教授建议我要学习美国人很推崇的逻辑学。几次见面之后，大家彼此就很熟悉了，我对欧美人士在谈话中的语言习惯、推理逻辑、看问题的观点，以及对客观（硬设备）和主观能力（软实力）的关注感受很深。所以，在交谈中，就能主动找到许多话题，当然也有了共同语言，成了老朋友。

在北京从事欧美软件外包事业的这 10 年里，每当我看到同事在准备第一次见外国客户时，我总是想起自己第一次见外国人的心情。现在看来，如果当年就认识到要提前花点时间更多了解教授及家人，那么，在我们初次见面时就能够对我想了解的美国大学情况有更多的探讨。随后的几次见面，我也能了解到更多更深入的信息。

我想这与我们跟陌生人初次打交道是有相同之处的。与老外们打交道，相对特殊的是我们下意识地知道对方是跟我们不一样的人，说不同的语言。我们不了解他们的爱好，不知道如何表达才能使老外产生信任感，也不知道用哪些话来表达自己的本意，才能使他们了解我们的能力。

其实，如果我们能在与外国客户见面之前花些工夫，做好加强相互之间