

协作型软件外包(摘要)
Le Collaborative Sourcing

2003 届 HEC 管理信息系统专业硕士
调查研究报告

法国 巴黎 2004 年 3 月

前言

此篇研究报告的目的在于要阐明协作型软件外包(co-sourcing)的定义和发展现状。这是一个相对抽象、新兴的领域，因此有必要做一些基础性和实践性的思考和研究。HEC 管理信息系统硕士班的部分学生完成了这次研究，并且有选择性的访问了一些在法国的大型企业和软件公司的信息系统主管。在此过程中得到了凯杰安永(法国)咨询公司的协助。

一、软件外包 (Outsourcing)

许多 IT 行业的调研资料显示到 2004 年年底有超过 40% 的软件项目将会采取软件外包的形式，调查还显示软件外包的涉及面和所跨越的地域都将会有较大幅度的增长。2004 年的商业过程外包(BPO)市场将会超过 30 亿美元，但是对于 BPO 的不同的定义导致了对这个市场预测的差异。比如 IDC 在 2003 年的一份报告中曾经预测 BPO 市场将会从 2001 年的 71.5 亿美元成长为 2006 年的 120 亿美元。似乎在软件外包的过程中出现了一些新的供需关系，在以下的章节中我们将涉及这些新兴的供需关系。

以下是我们定义的 5 种思路

- 工作人员对于无可避免的工业化运作以及合同工模式的作用（相互之间的信任问题）
- 在项目组里消除隔阂与人为障碍(透明化)，以达到相互之间信任。
- 共同承担风险：以何种形式共同进行风险投资？
- 在项目实施过程中要求基本达到相互尊重。
- 尝试和软件公司建立起团队合作精神：项目要靠整个团队来完成而不是靠某些个人来实现。在这里我们甚至可以称之为人性化 B2B。

由此看来协作型软件外包是人性化的，它要求做到风险与成本共担、成果共享，以及由此而来的相互信任的关系。实际上，现存的软件外包模式是很僵化的，这种表面化的合作并没有给我们留下多少消除隔阂的空间。项目费用的结算以及格式化的项目合同的确定非常的不灵活。所以，我们需要一种面向结果的工作衡量方式，按照对于目标行业的经营绩效的贡献而不是软件产品本身，或者用软件产品的价值来衡量软件外包项目的价值。这就需要软件公司参与项目的人员对于他们的客户所在行业有所了解并且对于行业热点相当敏感，这里有必要提及所谓“B2B2C”的概念。参与合作的每一方的目标必须达成某种一致或者相辅相成，才能达成一种相互信任的、透明的、有成效的协作关系。比如，为了打成这个目标，我们可能需要定义一种详细的分担风险的方法，或者一种双方共同使用的绩效评估和确定系统。这里我们并不排除还有其他可行的方法。

新技术生命周期的应用曲线和软件外包的十一种形式(略)。

二、协作型软件外包

我们所进行的访谈大致都在 15 到 20 分钟之间，目的在于澄清每个被访问公司对于协作型软件外包的定义和看法。协作型软件外包这个概念被大部分公司理解称为‘软件外包’或者‘面向客户和供应商的关系’等。软件公司希望达成稳定的合作关系，而软件发包公司的经理更希望面对一个充满竞争的局面。这样的差异使我们认为，现在的软件外包市场远没有达到象汽车工业产品外包市场那么成熟程度，而更像一个机遇基本供需法则的市场。通过我们所进行的访谈，我们定义了六种手段作为思考的出发点：

➤ **手段一、给与行业绩效以及软件产品以同样的重视。**

当软件产品不一定成为商业解决方案的时候要区分定义行业绩效以及软件产品。当软件公司对于他们客户行业以及战略都非常了解以及敏感，并且能够提供相应的产品价值的时候，软件公司能够得到更好的回报并且能合作得更好。这种手段有它的缺点，在于有时候产品价值即使能够得到承认但却并不一定能够进行定量分析。例如，法国电信和它所属的宽带接入公司需要衡量他们的客户满意度，还有安达信咨询公司为法国 Bouygues 电讯公司做的 B2B2C 系统等。

➤ **手段二、通过协作来鼓励对于全部或部分风险进行分担。**

前文中提到我们可以采取更灵活的方法来进行项目费用结算，在此，我们也可以建立起基于品牌的灵活的风险分担体制。很显然，这种手段并不是万能灵药，但是对于那些适用的企业，应该引起我们足够的重视。这样做的目的在于品牌的价值不应只被供应链的最终环节所掌握，而应属于所有对于此有贡献的人和组织。我们可以把这个品牌模式想象成控股的模式。

➤ **手段三、客户忠诚度的服务经验是否是一成不变的？**

有了第一次令人满意的合作，人们显然没有理由拒绝再次的合作意向，而且由此而建立起来的长期合作关系变得顺理成章。这种情况就好比在一辆我们经常乘坐的汽车上，供需双方都不是第一次体验他们的合作。

➤ **手段四、在任何情况下都要保证一种相互信任和专业的氛围。**

这种手段回应了上一节中提到过的关于尽量清晰地界定客户关系以及使之尽量透明化的重要性。要做到这一点，我们必须感知合作公司的运作和经营模式。实际上，合作双方目标的相同性对于合作关系的稳定和长久是很重要的。而且，我们有理由要求创建某种形式的联合机构，比如共同的绩效评估机构等。如果这种机构设立在客户方，那么这个机构必须也能运行于供应方(软件承包公司)。双方共同进行项目进度控制，在双方平等的基础上进行过程管理。

➤ **手段五、什么是建立合作团队的限制以及它的管理模式？**

在这种协作中，合作团队的组成需要被重点考虑。实际上，项目管理组必须包括一个客户公司的员工，此员工暂时全职工作于软件公司以使合作方能够了解对方的运作方式。这就进一步解释了在第二点中提到的关于要感知软件供应商以及客户的运作模式的必要性。进一步说，要软件供应商们更加灵活，就有必要使多个供应商同时为同一个项目工作而达到使合作关系更加长久的目的。来自于不同咨询公司的多个咨询师可以共同提出一个对于客户企业来说完美的方案。这个手段也可以通过成立共同合资公司的形式来实现。这种协作方式有其人力资源方面的风险：长时间工作在这种状态下的员工会觉得置身于两个公司和两种公司文化之间，而他们并不属于其中的任何一个。

➤ **手段六、灵活的软件外包项目费用结算方式：所需时间，质量和价格？**

这是对于手段一(产品价值体现于解决方案所需时间，质量和价格)的一种补充。当现存的解决方案对于供需双方来说并不是一种双赢局面的时候，在合同的框架下进行项目费用结算的方法变得很重要。产品市场化效率反映了商家的竞争优势，利益本身来源于对于项目准时完成，并且当此种优势得到提升的时候体现出来，然后被按照预期并且按比例进行再次分配。

附件：本次调查研究所进行的访谈纪要(略)，主要涉及 UFF(金融服务业)，ALTIME(咨询业)，BNP(银行业)，ESSILOR(石油工业)。