



Outsourcing 2.0: 产业实时演进

2008 年 5 月

目录

1. 介绍
2. 产业实时演进
3. 开发方法
4. 瀑布开发
5. 敏捷开发
6. 风险和商业条款
7. 量身定制
8. Outsourcing 2.0 — 新型供应商

www.exigenservices.com



介绍

IT 服务外包起源于美国上世纪 80 年代，90 年代逐渐兴起。世纪之交，各公司纷纷面临千年虫兼容性危机，到了新世纪之初，全球经济又陷入了衰退的窘态。此时，离岸外包以此为契机得到了迅猛的发展。在迅速成长中，外包产业也经历了成长的困惑，引发了美国国内关于就业机会流失的激烈争论。与上世纪美国汽车产业相似，外包产业也经受了同样的考验，现在已纳入合法战略业务的轨道。

第一代外包，即外包 1.0 模式，侧重于完成明确的项目任务，或扩大 IT 部门员工人数。例如，将业务外包给印度等传统低薪资市场，从而降低成本。随着高速通信设备和先进协作工具的推广应用，企业之间突破了时间和地域的界限。外包企业从低成本劳动市场获益，向全球市场加价转销其业务成果。客户不仅获得了高端人才的专业服务，同时还提高了成本效益。这一时期外包产业的显著优势在于降低成本。

产业实时演进

最近，益进委托 Forrester Consulting 公司，研究全球应用程序离岸外包的发展趋势和市场需求。随着 Web 2.0 和其它技术的广泛使用，个人用户和业务部门均可“轻松”创建应用程序，以满足自身需要。报告指出：“如果主要 IT 机构无法协同企业业务，开发新技术以推动、改进企业业务，那么企业将转变思路，以适应其需求。”

在业务风险方面，各企业首席信息官们没有互相合作，而是寻求其创新合作伙伴，从而将风险转移到实用程序或商业合作伙伴。据 Forrester 的研究显示，34% 的受访者认为，外包应用程序开发将为信息技术带来充足的时间，使其成为业务战略合作伙伴。

外包 1.0 模式关注明确的任务和降低成本，却无法弥合 IT 和业务之间的差距。在当今市场环境下，部门整合尤为重要。企业成功与否，在一定程度上取决于这种协同和协作。

据调查，各企业依托外包供应商的各项优势，不仅有效降低成本，而且可以重新部署企业内部 IT 资产，使之更具战略意义，更好地融合企业内部客户，同时获得先进技术。



“近一半的受访者表示，他们从全球外包服务中获益颇多，在更具战略性的项目上重新部署员工的能力位列前三。” Forrester 研究公司副总裁，Stephanie Moore 表示。

在外包 2.0 市场演进中，迎来了诸多战略优势。首先，新流程不断促进业务、IT 和外包合作伙伴的融合。这些市场领先外包 2.0 供应商拥有各自优势，如同行业专家、医生或法律人士，他们训练有素，运用先进方法和工具；他们通力合作，致力于交付成果。与前几代模式不同，他们均对成果负责。这一创举带动外包合作伙伴行为模式的转变。

采用外包 1.0 模式的企业，通常无法与客户密切合作，赢得成功。而 Outsourcing 2.0 模式关注成果，与客户目标保持一致。

与前者相比，运用 Outsourcing 2.0 模式的企业拥有更多临时雇员。此外，市场领先企业提供一流的专业技术，先进的开发方法，丰富的行业经验和业务实践，确保为客户量身打造合适的解决方案。

在许多问题上，临时雇员对项目顺利完成会构成障碍，增加整个项目的风险。相比而言，使用外包 2.0 模式的企业承担更高层次的委托任务，对解决问题需要负责，例如管理、参与、决策、方法、技能、执行力和协作等问题，从而分担客户的项目风险。

2007 年 10 月的 Gartner 研究有类似的发现。Claudio Da Rold 等在报告指出：“在当今市场格局下，其他服务模式，实现了前所未有的 IT 模块化。如虚拟化和 Web 2.0，以及移动性和普适计算等技术，极大改善信息技术和业务服务的交付方式。”

这一变革将在业务、技术层面影响各项操作，将在诸多方面改变 IT 市场。

Gartner 研究报告表示：“离岸和全球交付方法，已实现了低成本信息科技，信息科技消费化也推动了这一趋势。如今，‘信息科技价格低廉，操作简便’已打破了‘信息科技技术复杂、价格不菲’这一神话。”

该报告进一步指出：“各项 IT 投资必须顺应业务需求。因此，在全球激励的竞争环境中，IT 技术必须推动业务经营向更健康、更快捷、更低廉的方向发展。”

www.exigenservices.com



Gartner 表示，在这一趋势下，替代服务模式将随着传统模式不断演变。“在未来的五年内，业务和 IT 流程的传统和创新办法将出现冲突，传统和新兴供应商也存在分歧”。

Gartner 预计交付范围将不断扩大，从建设管理 IT 内部的传统方法，到获得所有 IT 能力作为未来的服务趋势。

Gartner 指出：“随着选择范围不断扩大，这些显著差别将逐渐模糊，企业将获得持续统一的方案。”

根据 Forrester 的研究，降低成本仍然是企业将应用软件开发外包到海外的首要原因。然而，扩大 IT 管理范围，使其成为战略合作伙伴，是企业业务外包的三大原因之一。

Forrester 副总裁 Moore 认为：“通过委托合格的高增值应用开发供应商，信息科技将有助于按时交付低成本、高品质的产品。从实用角度来看，信息科技不仅对业务提供更可靠的支持，而且结合业务可以解决各种问题，同时开拓创收机会和企业创新。”

在当今瞬息万变的商业环境中，业务和 IT 整合是企业成功的关键。如今的市场主要体现为过度竞争、产业融合和企业飞速发展。

Forrester 调查的受访者表示，客户不仅仅满足于节省成本，而且努力使其利益与外包合作伙伴相符。Moore 指出：利益偏差的最大挑战在于：存在不合格品的风险和交付的产品不符合客户需求。

具有前瞻性的离岸外包供应商正积极解决与客户协作和风险等问题。外包供应商可以使用先进的开发方法和服务协议，有效管理协作。

开发方法

软件开发方法随着商业惯例的发展而不断演化。敏捷开发等现代开发流程，正逐步取代传统的瀑布开发模式。

瀑布开发法起源于 20 世纪 70 年代，在本质上是连续的，在次序上是流动的（如瀑布），通过多阶段反复迭代，直到项目收尾。该流程依赖于各个非重叠阶段的文档传递到下一阶段。这种方法对应于专案代码和修复开发实践，20 世纪 60 年代在美国西部广泛使用。敏捷开发是迭代和增量软件开发方法的总称。与传统软件开发方法不同，敏捷开发流程侧重于所有相关人员：程序员、测试员、文档写作人员、客户经理和主管，致力于交付增量式、有效、可测试的软件。



瀑布开发

瀑布开发是一种单向、连续的系统开发过程。瀑布式项目按照开发流程遵循设置的路径。在项目之初，完整而详细地定义需求。然后完成系统设计、编码、集成、测试和交付。

目前，仍广泛使用这种合乎逻辑的方法，用于构建复杂的系统，然而，这种传统模式，不适应动态项目环境。瀑布模式必须应用在变化率低，定义完整和静态问题上，才能发挥其有效性。

瀑布开发方法适用于系统稳定，需求明确，事先具有文档说明的项目。由于各阶段和任务定义完整，项目采用不同的资源库，即使缺乏良好的沟通协作，瀑布开发也非常适用。投标过程中，系统必须与瀑布开发良好匹配，因为所有投标人将面对同样的说明，大致相同的过程。

敏捷开发模式

敏捷软件开发是一种软件工程的框架，能够在项目整个生命周期交付增量开发迭代。

敏捷开发方法很多，大多数方法可以通过短期开发软件，降低风险。一个时间单位内开发的软件称为一次迭代，可持续一至四个星期。每次迭代为一个完整的软件项目，包括规划、需求分析、设计、编码，测试和文档。一次迭代可能无法添加足够的功能，以满足业务所有需求，但目标是在每次迭代结束产生可用、无错的版本，此时团队成员重新评估项目的优先事项，然后开始下一步。

敏捷方法还强调可工作的软件作为流程的主要方法。相对于其他方法，敏捷方法结合面对面的沟通，生成少量书面文档。



XP 是基于简洁、沟通、反馈的原则。最初，XP 面向小规模团队，帮助他们适应迅速变化的需求环境，快速开发软件。然而，世界各地的许多企业发现，XP 同样适用于大企业，解决大型开发项目。

Scrum 作为项目管理框架，能够解决项目管理和团队管理中的种种挑战，而 XP 则侧重于敏捷软件工程实践。

虽然，在文化层面，部分企业无法与迭代式开发方法相互兼容，但这种方法具有诸多优势。敏捷方法可以有效应对需求变更，从而减少对客户和供应商的苦恼和费用。敏捷模式非常适合整个开发流程随时变化的项目，或者在初始阶段，难以用文字表达需求的项目。这种方法减少了变化对时间和预算的影响。

在敏捷项目中，短期、定期交付工作代码。同时不断调整代码，以确保所有组件和平台随着各增量交付而不断完善。敏捷项目开发过程中，同样需要测试和文档，但不是固定在某个项目阶段。

敏捷项目的一个重要方面，不仅在于团队成员建立工作计划，而且包括业务及管理人员积极参与。敏捷方法不仅适合积极性高的小规模团队，也可以帮助他们满足全球大型企业项目的需要。

标准敏捷团队激励合作与交流。优秀的敏捷技术人才，能够运用先进的工具和必要的准则寻找跨时区团队，同时为确保敏捷项目成功而保持良好的协作。然而，并不是每位敏捷技术人员都具备良好的文化、纪律和文化素养，以成功实现敏捷项目的实时全球合作。

根据 Forrester 调查显示，38% 的受访者认为，外包供应商可以为项目带来先进的开发方法和专业知识，改善 IT 部门的工作绩效。调查 IT 受访者时发现，这一数字上升到 40%。此外，37% 受访者认为，如果他们能与供应商共同分担风险，分享收益，那么全球外包服务将呈现良好的发展态势。调查业务受访者时，这一数字上升到 40% 以上。

风险与商业条款

由于方法、技术、业务需求变更和优先事项变化等综合因素，造成多数企业系统项目出现失败率高、成功率低的现象。客户企业与应用程序外包企业合作时，这种风险并非总能得以分担。在大多数情况下，风险的产生与客户不成比例。

这一风险以及随之而来的失调最糟糕的便是：耗资数百万美元 IT 项目，无法满足企业的需求，最终导致失败，但供应商仍然收取费用。



Forrester 的研究应证了这一情形。客户自身利益与外包合作伙伴不相符，最大的问题在于交付不合格产品，无法满足客户需求。

Moore 认为，“客户不仅仅需要节省成本，他们更希望自身利益与外包供应商相符。”

采用最佳 Outsourcing 2.0 模式的技术人员乐意分担风险，因为他们专注于通过成果实现真正的价值，而不是依赖人员增长和材料账单。通过商业条款为工作安排确定基调，以达成共同分担风险的目的。

如今，在业界有三个普遍采用的商业条款：时间和材料；不得超过时间和材料；固定价格。这些模型可同时适用于瀑布开发和敏捷开发项目。每个模型适合某些类型的项目，各有优缺点。在当今 Outsourcing 2.0 的时代，固定价格模式值得探讨。

瀑布式定价安排是根据商定的结果，而非简单的工时，客户可以确定保证价格。这种安排的缺陷在于，范围内的任何变化都需要改变订单，因而浪费时间和成本。改变瀑布项目会增加项目范围和成本，并且延长交付时间。

大型项目可能给企业带来风险，因此敏捷式固定价格合同较为理想。由于客户完全控制成本和项目，所以在任何广泛使用的定价模型中，这种模式对客户的风险最低。

根据 Forrester 调查结果，22% 的受访者表示，他们将外包使用或开发尖端技术。在这种情况下，客户和供应商之间密切协作是项目成功的关键。“以成果为基础的‘风险回报承包法’有助于确保这种合作。” Forrester 顾问 Moore 表示。

此外，分别有 68% 和 71% 的受访者认为，使用全球应用软件的开发或外包服务时，他们更倾向于固定价格，以成果为基础的合同条款。



量身定制

运用全球离岸 IT 外包项目，实现定制服务是 Outsourcing 2.0 的一大优势。Outsourcing 2.0 服务的领先供应商，能够提供定制服务以适应众多项目参数。因此，在组织项目时，对团队规模和地域分布赋予了极大的灵活性。

对全球外包采取前所未有的协作办法，是外包 2.0 公司的特点。不同的开发方法，瀑布、敏捷开发各有优缺点。因此，需要制定相应合同条款。对于未来更复杂的情况，可能混合采用各类型开发方法。

那么，对于公司项目而言，什么是最佳决定因素呢？

这是 Outsourcing 2.0 公司的价值所在。通过咨询人员数量，所处地域和发展速度，Outsourcing 2.0 公司可以评估其客户的需要，提出适当的解决方案。

适当的解决方案取决于多方面因素。客户公司的文化定位是什么？项目经理是否可以定期审查，投入资源？项目开展期间，是否存在重大变化？团队成员需要现场还是离岸服务，还是对于特定项目？是否已完全概述项目说明或随着项目进行而不断完善？交付已完成项目的时间因素是什么？客户愿意承担多少风险？

恰当的解决方案能够回答这些问题，以及许多其他问题。这一方案可以是小型 SCRUM 团队，配备业界精英，专业开发人员，轻松快速回应客户的需求，也可以是人数统计方案，汇聚全球各地技术娴熟的开发人员。

有些企业项目需要在岸，近岸和离岸资源，市场领先的 Outsourcing 2.0 供应商能够为任何单一或组合服务配备人员。瀑布式团队可以聚集在同一地点或遍布世界各地。敏捷式团队可以紧密合作，或跨时区协同。应用高级协作工具和行为准则，可以使各地开发人员凝聚为统一的开发团队。研究表明，最佳离岸敏捷团队，具备出色的文化素养和职业规范，能够跨时区合作，产生与同地点工作相同的效率。对于专业技能要求较高的企业，这一方法富有价值，卓有成效。

对于任何客户，Outsourcing 2.0 模式不会提供主观预想的解决方案，承诺为每一个客户的独特需求定制个性化解决方案。为客户提供工作系统，交付业务成果，进一步巩固企业的战略目标。



Outsourcing 2.0 — 新型供应商

根据 Forrester 的研究，41% 的受访者认为，如果供应商积极响应，那么与客户的全球外包关系会得以改善。另外 36% 的人认为，如果供应商代表客户或与客户一起创造性地解决问题，那么这种关系会得以改善。“如果供应商将客户需求或说明置之不理，那么将导致成本超支和客户不满。” Forrester 顾问 Moore 谈到。另外 19% 的受访者认为，如果供应商能够帮助他们协调业务，那么这种关系也会得以改善。

敏捷开发方法具备这些特征。传统方法尝试详细制定大部分软件流程，但是无法经受需求变化。然而敏捷方法却能有效应对需求变化。通常，在项目生命周期中，客户的优先次序需要变更，项目需求也随之改变。敏捷方法允许客户改变想法，同时保持竞争力和交付高品质、可工作的软件。与传统方法相比，敏捷模式极大降低了项目变化成本。

最佳敏捷技术人员与客户高度配合，为复杂问题提供先进的解决方案。他们积极主动提出方案，并进行全面评估。

由于 Outsourcing 2.0 侧重成果交付，而非不计成果的按小时计费方式，敏捷开发流程营造了共同分担风险，目标一致的合作氛围。有时敏捷技术人员与客户利益紧密相连，他们之间会达成协议，如果项目失败，将没有酬劳。这种商业条款促使团队承担责任、解决问题、采取主动，最终对项目成功发挥了积极作用。

Forrester 的研究还揭示了，客户企业如何选择自己的全球外包合作伙伴。由于客户日益成熟理性，他们需要全球采购供应商，帮助他们了解需求，制定解决方案，以解决问题或满足需求。

52% 的受访者表示，了解客户需求是选择供应商的三大标准之一。而另外 44% 的人则认为，能够创造或提出解决方案以满足客户需要。

“仅仅依靠全球外包供应商，按照客户自己编写的说明来开发产品，这样的日子已经一去不复返了。” Forrester 的研究员 Moore 认为。

根据这项研究，超过半数的受访者认为，能够外包开发的软件类型有限。62% 的人表示：因为供应商缺乏专业技能和知识。近 40% 的人谈到，供应商不愿分担足够的风险。正如我们所看到的，使用 Outsourcing 2.0 能够在所有相关方之间分摊风险。

www.exigenservices.com



超过三分之二的受访者认为，应用程序外包将成为未来 5 年的趋势。“客户必须找到合适的方法，以便更好地管理与外包合作伙伴的关系和交付成果，他们必须努力寻找，在技术和关系结构领域愿意创新的合作伙伴。” Moore 说到。

在理想的状态下，企业业务、IT 部门共同努力，顺利开展业务。但是，往往双方都认为对方未做好本职工作。研究发现，44% 的业务人员说：“这个问题与 IT 相关，是他们没有做出回应。”另外 43% 的人表示，是 IT 无法与业务合作，解决业务问题。

63% 的 IT 受访者表示，“这是业务问题，是他们不断改变需求。”另外 47% 的人说，业务没有提供具体的需求说明。

“当今的商业环境变化迅速，因而几乎每天都会发生需求变化。” Moore 在她的研究结果分析中指出。“IT 必须将各种机制和方法准备就绪，以适应不断变化的需求，在客户指定的时间范围内，交付企业需要的产品。”近四成的受访者表示：如果供应商能针对项目需求，提供先进的软件开发服务，那么全球外包将得到快速发展。

选择合适的全球离岸外包供应商，必将缩小业务与 IT 之间的差距，赢取整体经营利益。外包 2.0 模式响应迅速，方式灵活，能够提供创造性的战略解决方案，这解决了当今商业的种种挑战。



公司总部

345 California Street,
22nd floor, San Francisco,
CA 94104 USA
+1 415 402 2600



有关益进的更多信息，请致电当地所设的益进全球销售、服务和技术支持网点：

白俄罗斯 明斯克： +375 17 252 5572	俄罗斯 杜布纳： +7 496 212 8819	英国 伦敦： +44 207 4154050
丹麦 哥本哈根： +45 36944575	喀山： +7 843 227 4030	乌克兰 第聂伯罗彼得 罗夫斯克： +38 056 790 0723
德国 法兰克福： +49 69 710456257	下诺夫哥罗德： +7 831 419 5678	敖德萨： +38 048 786 9696
拉脱维亚 里加： +371 6706 7777	圣彼得堡： +7 812 327 9900	美国 波士顿： +1 617 577 9497
立陶宛 维尔纽斯： +370 5 2754605	瑞典 斯德哥尔摩： +46 8 5090 4038	纽约： +1 646 416 5500

Exigen Services 作为益进信息服务有限公司的注册商标。其他用于识别益进产品和服务的名称、徽标、图标和标志，均视为益进商标，未经益进事先书面许可，不得擅自使用。列出其他产品和服务名称均为各公司的注册商标或商标名称。版权所有 © 2008 益进信息服务有限公司。保留所有权利。本文档载明的所有规格如有变更，恕不另行通知。

wh_outsourcing_rev2_508