

## Win in the flat world

### 通往模块式全球外包之路

- Suketu Patel, Balaji Yellavalli

在今天的全球经济中，企业一直承受着管理运营效率和控制成本的压力。但是为了取得卓越的经营成果，他们还必须保持专注于创新的经营战略。信息技术(IT)已经成为帮助企业提高运营效率和降低经营成本的主要手段。然而，传统的IT外包模式主要专注于节约成本，不能满足当今企业对业务一致性与创新的要求。

全球外包在许多行业的设计和制造的创新中起着至关重要的作用，例如：汽车制造、服装加工和消费电子产品生产。显然，IT和业务流程服务业的全球外包的成熟水平还赶不上其制造业同行的水平。因此，值得我们研究相关行业中的哪些最佳方法可以用于IT和业务流程服务。

本文总结了Infosys对于模块式全球外包的一些具体观点。



## 各行业全球化与外包的成熟度

在制造业中全球外包的成熟度的一大特征在于已经形成模块化模式，或按部件和生产流程分解的模式。这使得企业可以更有效率地进行外包并通过全球供应商网络实现更大的利益。麦肯锡全球学会/哈佛商业评论最近的一项研究表明：高度全球化的行业特征是分解的价值链和分散的全球化外包。这些行业（特别是消费电子产品和服装业）的外包模式和它们相应的生产方式已达到高级成熟度。相对的，IT/BPO和产品工程业的全球化尚处在初期阶段。它们的价值链尚未分解。事实上，甚至尚未明确定义其价值链。

面对这些挑战，企业需要更新更完善的服务外包模式，一个借鉴于其它行业已经建立的模式，并将它应用于IT和业务流程服务。这包括对模块式（价值链分解）和全球外包的运用—它们已成功地被应用于其它外包模式更加成熟的行业中。

Infosys创立了模块式全球外包(MGS)服务使各公司能更好地安排其外包业务，配合公司战略，进行创新和实现高效经营。这将模块式的概念引入服务、业务流程、程序执行和管理。

## 模块式的全球外包概念

传统的IT外包模式是基于狭义的业务结构和地域/组织，并在其界限内进行的，以实现高效运营。今天全球化经济组织在业务管理、灵活性和可预见性方面存在更多的要求，而这些正是企业创新的关键动力。我们可以将这些能力分为两类要求：一是速度和创新的优化，二是效率和可预见性的优化。

但是，这些目标似乎很不同，也许甚至是相互冲突。是否可能从两个不同的目的出发优化同一实体呢？就好像要求一个运动员同时是一个短跑者和马拉松队员，或要求一个零售商同时成为奢侈品牌Neiman Marcus和Wal-Mart(沃尔玛)超市！这是一个很大的问题。



外包：离岸外包—评估您的企业的全球化能力：  
麦肯锡全球学会/HBR2004年12月

年全球化贸易额  
年行业销售额 比率

## 今天的一体式IT结构不能满足日趋明显的矛盾需求



一体式IT  
严密统一的黑匣子

### 需要的IT能力

- 企业与IT的结合
- 对业务变化或突发事件的快速响应的灵活性

速度和创新的优化

矛盾的需求?

- IT运营中的成本、质量和产量的可预见性
- 通过IT价值链实现最低经营成本管理

效率和可预见性的优化

模块式的概念提供多种解决这个问题方法。在外包战略上的模块式包括分解复杂的业务流程，对业务进行支持的IT应用/基础设施和它们的执行步骤（即，创新、设计、开发、维护）。这使得公司可以优化不同的“模块”并调整它们适应不同的需求。简单地说，模块是沿着三维网格切分出来的：

- 按照企业资产“栈”划分(业务流程/IT应用/基础设施)。
- 按照执行流程的生命周期划分—设计、建立、操作。
- 最重要的，按照主要功能或业务线划分

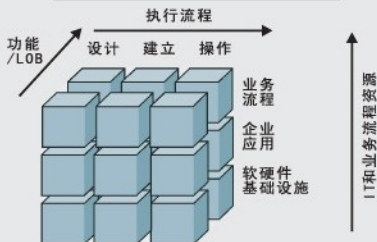
例如，在订单管理功能中：

## IT的模块式方法有利于许多方面

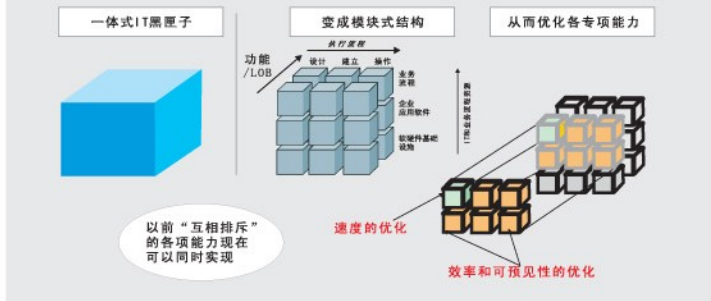
传统的一体式IT/BPO



新的“模块式”方法



## 将“一体式IT”的模式 转化为“模块式结构” 可以同时处理这些明显的冲突



可以对业务流程设计进行优化以获得更快的速度。在新品推出和新客户注册时，订单管理功能必须迅速对这些改变做出响应。

可以对其余的业务流程和应用层面，如订单处理，执行和交付，进行对成本和质量可预见性的优化。

这样IT结构与性能将与企业价值相适应—包括每单成本、服务水平、错误率、客货满意度等等。

### 模块式全球外包：一套可执行的体系

模块式全球外包是设计用于协助外包运作成熟度不同的企业实现全球外包的全面收益。模块式全球外包还为企业和IT业领导者提供了理念基础和一套可执行的体系：

- 企业级思考：站在企业的宽阔视角考虑通过外包服务建立业务、运营和IT间的相互配合
- 结构模块化：为各项业务和IT资源及执行阶段定义准确的模块以

### 实现灵活性

- 外包优化：确定优化的外包战略，资源利用模式(内部、服务供应商、承包商)和地点(在岸、近岸、离岸)。
- 全球化运作：通过全球交付功能在全球化的格局上运作，以保证成本、质量和风险的可预见性，达到共同的经营目标。

企业评估体系是一个用于定义企业主要运营驱动力和全球外包计划的“伞式”结构。高级管理者可以通过一系列的测评手段评估全球外包计划的成功性并得出前瞻性的观点。通过对外包有效性的评估可以了解到主要外包时机，需要的能力和主要风险，并按照这些因素创建一个平衡合理成本、风险和回报的高级外包战略。

其它三个体系为审核高级外包战略设想和计划提供了必要的严格细致分析。模块结构体系以外包的驱动因素和目的作为基础定义和评估各模块。外包决策体系用于做出企业价值最大化和风险最小化的外包决策。



上述评估的结果将被反馈到高级外包战略从而可以创建一个详细的路线图和执行计划，以便帮助企业为实施全球外包计划做好准备。路线图为管理机制和过渡计划提供支持，从而在提供有效进程监管的同时，保证了预期目标的平稳实现。它们都是全球化执行体系的要素。

这些体系的构建是为了实现可满足客户需求的高度灵活性。

模块式全球外包是一个协作的执行过程，既保证吸收了各关键利益相关者的意见，也确保高层管理者的想法被采纳。通过这四个体系，模块式全球外包可以广泛地满足和解决各主要问题，为企业提供可靠的外包战略。它还强调模块化和IT流程/价值链的分解优先于各项外包、所有权和地域选择上的决定。

## 模块式全球外包体系满足了各个主要外包战略问题



## 模块式全球外包的利益：

模块式全球外包为企业带来以下几方面的利益：

- 保证成本、风险、质量、技术、可交付性和达成共同业务目标的可预见性
- 通过低端可变化成本，高质量和高产量等优化的运营效率将战略目标结合起来
- 使业务创新成为可能并保持主动的竞争优势
- 可加速企业外包成熟度的升级帮助企业超越目前的外包方式并真正地实现：战略结合，创新和运营专注

## 结论

模块式全球外包代表了Infosys对于外包的前景，以及观念上的转变 - 如何从全球化的角度重新思考IT和企业流程。无论企业目前外包成熟水平如何，这种观点定义了一系列可操作的体系和步骤，使企业和IT决策者都可借此将那些可提升效率和进行创新的概念进行具体实施。

模块式全球外包的重点不仅在于如何以及在哪里外包，还在于为什么外包，外包什么和向谁外包。主要原则是让企业不受限于长期合约的束缚，前瞻性地应对各种各样的变化，为企业和运营的需要定制方案。模块式全球外包加快了全球外包的实现、成熟外包运作体系的建立，从而为企业和IT提供更可靠的预见性。

## 作者简介

**Suketu Patel** 在信息系统行业拥有超过25年的经验。作为Infosys的战略性和全球外包部主管，他领导的部门专门处理高度全球化的离岸外包的复杂项目。这包括外包模块开发、市场定位、过渡管理和外包解决方案的实际交付。在加入Infosys之前，他曾担任TRW汽车的信息系统部副部长，他开发并倡导了在实施计划通过离岸外包降低目前成本的同时，专注于运营效率、供应链效率和如何引入产品的电子商务战略。Suketu获得密歇根州大学的计算机工程学士学位，曾在多家公司任职。可通过 [Suketu\\_Patel@infosys.com](mailto:Suketu_Patel@infosys.com) 联系他。

**Balaji Yellavalli** 是Infosys全球外包解决方案团队的主管，该团队负责进行致力于改善业务流程、IT外包效率和客户公司效率的体系和方法的开发。在他超过15年的IT和外包战略咨询生涯中，Balaji领导过许多大型复杂的商业战略流程改善和外包客户合作项目。Balaji获得印度管理学院的MBA学位和印度技术学院的工程学学位。可通过 [Balaji\\_Yellavalli@infosys.com](mailto:Balaji_Yellavalli@infosys.com) 联系他。



欲要了解更多关于Infosys中国，请发邮件至[Connect-China@infosys.com](mailto:Connect-China@infosys.com)

[www.infosys.com](http://www.infosys.com)

© 2007 Infosys 信息技术有限公司，印度班加罗尔。Infosys认为本出版物中的内容截止出版日之前是准确的；如有修改不另行通知。Infosys承认本文件中提到的其它公司的商标和产品名称的专利权。