

## 致力于业务发展的新一代 IT 外包服务

许多公司已经是第二次或第三次续签外包合同，其 IT 流程和成本也早已优化。因此，越来越多的公司将重点转向利用 IT 的潜能来进一步完善业务流程，这也成为新一代外包业务的目标。通常，客户由于过分专注于降低成本而总是忽视利用外包提升业务能力的特性。例如，外部 IT 服务供应商专业技术能使客户的竞争力、产品以及服务质量得到显著提高。

据行业协会 Bitkom 调查显示，新一代外包业务已经占据了所有新交易的四分之一。原因有两个方面。一方面，传统的 IT 外包模式已经广为接受，两位数的业务增长率时代已告终结。基于这个原因，继续发展传统方法是合理的。另一方面，结合新出现业务流程，国际市场不断上升的压力也要求对劳动力进行明确的分工。第一代外包业务主要集中于优化 IT 及其成本，而今天的外包活动更注重创新和业务导向。因此，对于 IT 产品和服务的评估首次运用了新的方法，即不仅要考虑其技术因素，而且还要衡量其对整个业务成功做出的贡献。

### IT 对业务的贡献

西门子 IT 解决方案和服务集团全球外包业务负责人、外包服务供应商 Christian Oecking 对此深有体会：“许多公司曾经把他们的基础设施和某些应用外包给其他公司，成本和性能优化是自然要考虑的。不过，这种外包经验让他们发现，如果把相应的业务流程也外包给服务供应商，将会实现更高的效率。”这可能会影响采购、运输及结账等整套流程。其目的是通过 IT 外包采用并优化相关业务流程。除了单纯 IT 知识以外，还需要服务供应商和客户所在行业有更紧密的联系，即需要掌握 IT 专业技术之外业务和流程知识。

因此，高级的外包项目中服务供应商的角色更象总承包商，把从管理顾问到软件制造等工作分包给其他公司。毕竟，全面的流程变更需要综合的方法：管理顾问和行业专家明确财务和业务改进方案，而由 IT 服务供应商规划技术流程，软件公司再将其转换为具体的解决方案。Oecking 补充说：“为了最大程度降低协调难度。”

### 英国广播公司：利用外包实现全面数字化

通过利用外部服务供应商，英国最大的电视网络媒体英国广播公司正在世界范围内转为数字化生产技术。自 2004 年以来，西门子 IT 解决方案和服务集团就协助其进军数字媒体世界。西门子 IT 不仅负责处理所有的 IT 和技术流程，而且还与其他西门子集团和外部伙伴一起，更新了 BBC 整套媒体制作流程。比如，作为英国广播公司的技术合作伙伴和系统集成商，西门子负责开发、实施、测试并运营此数字化项目。这项长达十年的双方合作关系的目标是数字化生产和媒体内容供应。此外，英国广播公司希望从灵活的资产管理及灵活、快捷的技术中全面获益。

直到最近，英国广播公司还在使用录像带制作节目。摄影师把录音带从拍摄现场寄到广播中心。贴有人工手写标签的录像带堆满了档案柜。这些过程都需要重新安排，由 IT 唱主角。数字化项目包括：能够处理大量数据的高性能网络和服务结构，一项能够随时记录制作内容的解决方案，一个可以控制访问权限的门户架构，及能够准确协调节目收尾及商业广告的系统。

例如，西门子的“编码和多路传输”解决方案能把一个电视信号中的多个元素整合成标准化格式，该格式既适用于地面广播、又适用于可以通过数字机顶盒接收的卫星信号。IT 服务供应商在扩展英国广播公司数字传输能力的同时，也在简化其现有的技术基础设施。因此，英国广播公司能以相同的质量水平提供更多频道和互动服务。到 2012 年，英国广播公司有望为全国 98.5% 的人口提供地面数字电视。

该项目最重要的成就是西门子为数字化生产开发的企业解决方案。今天，制作人员能在几秒钟之内就把数字视频上传到个人电脑上，用数字编辑系统进行编辑，然后通过电子邮件发送到广播中心。这不仅省时，还能节约劳动力和成本。将来，英国广播公司的大量材料将存储在数字化图书馆，其功能如同档案馆或编辑人员的中央工作平台。该解决方案还可以使英国广播公司节目通过互动媒体播放器观看或以点播模式轻松下载。这些新功能使英国广播公司比以前更具竞争力。

## 合作伙伴，而不是客户和服务供应商

英国广播公司的实例表明，从传统的 IT 外包转化成以企业为本的新一代外包还改变了客户和服务供应商之间的关系。作为战略伙伴，双方必须密切合作，审慎地分析战略业务流程，使其得到提升或更新。这也是客户公司内的联络人和职责不断从 IT 部门转向经营部门的原因之一。然而，这种密切合作也意味着服务供应商不能独自承担第一代外包模式中常见的所有风险。为了改善长期业务关系，双方均必须付出相应成本和性能优化是自然要考虑的努力。

因此，所谓的公共-私营伙伴关系（PPP）模式（即，国有公司和私营公司联合成立的合资企业）已经在公共领域非常流行。比如，为了简化行政流程，威斯巴登市和西门子 IT 解决方案和服务集团联手成立了一家名为 Wivertis 的公司。该项目取得了巨大的成功，因此在 2007 年 11 月，威斯巴登市与 Wivertis 公司荣获“欧洲公共领域大奖”。欧洲最大的外包项目 Herkules 就是这种组合的另一个实例。德国武装部队（Bundeswehr）、西门子和 IBM 联合成立了一家名为 BWI Informationstechnik 的公司，以对德国武装部队的整套民用信息技术和通信结构进行升级。

另一方面，在私人业务上，这种合资企业非常罕见，因为不同的公司会以不同的方式处理与 IT 服务供应商之间的新一代长期外包业务。例如，自从 2007 年年底以来，作为全球协议的一部分，西门子就一直在美国运营 Evonik 公司大部分的 IT 和电讯基础设施。前身是 Degussa 公司的 Evonik 是一家大型工业集团。这段长达四年的外包伙伴关系的目标是以更低的成本提供更高质量的服务。

作为新一代外包业务的一部分，Danish utility Dong 的数据中心也由西门子运营和维护，双方的合作将到 2010 年截止。通过引进创新型软件库、服务支持中心和附加活动，西门子将为这家公司完善整个业务流程。

## 合同设计的挑战

合同设计在新业务模式中扮演着重要的角色。“新一代外包能否令合同期限更长还不清楚，” Oecking 说。“一方面，全面的战略任务比一般性的 IT 优化需要更长的时间。另一方面，曾经出现长达十年的合同期限通常会使得服务供应商渐渐变得消极、缺乏创新。因此，我们常见的平均合同期限可能是五年。”

另一新奇之处是新的合同条款不仅关注 IT 的效率，更关注业务目标或业务流程的运营。例如，通过流程的转换，他们可以明确客户方销售的增长，及服务供应商的利润率。至

少理论上是这样，但是 Oecking 有所保留：“由于这样的安排总是需要双方共同完成目标，目前在执行过程中要想对服务水准有一个清晰的界定仍非易事。”

但是，随着业务流程越来越工业化，这种状况可能会改变，因为以往适用于 IT 系统和外包的将很快地适用于优化业务流程：“例如通过使用六西格玛质量管理法 (Six Sigma) 客户可以从业务流程工业化中受益。个人服务标准化程度越高，公司就越远离实际客户问题的困扰，那么优化单项成本因素就越容易。”外包专家 Oecking 解释道。

## 补充报道：

### 新一代外包的标准（NGO）：

- 新一代外包将面向适宜标准化的业务流程。
- IT 将用来支持业务流程，而不是针对某一特定解决方案
- 越来越多的运营部门在负责 IT 采购以及确定 IT 产品的相关流程而不是求助 IT 部门。
- IT 产品的采购和预算将根据业务流程灵活处理，而不是根据项目决定。
- 服务水准协议不再专注考虑成本，而是专注于业务目标，如竞争力、服务的完善和销售额的增加。
- 服务供应商和客户在新一代外包伙伴关系的框架中将更紧密地合作。

## 未来的理念

新一代外包不仅为私人公司还为整个行业提供巨大的潜力。例如，它使财政服务机构能够外包自助服务流程和自动柜员机的整套运作。另一个实例：自从 2008 年初以来，西门子为德国 NoteMachine 公司提供整套 ATM 基础设施，并处理所有相关的 IT 运营、资产管理、服务支持中心及其监控和维护。这项交易的特殊之处就在于所有组件都是标准化的，无需费力就能轻松为任何一个客户替换。外部合作伙伴负责特殊银行业务的流程，例如银行卡和现金管理。客户不需要经营热线或做任何维护工作，因此可以自由地专注于他们的核心业务及其客户。

医疗领域也有很大的完善业务流程的潜力。医院不断上升的成本压力以及病人档案的数字化管理需要对医疗领域的 IT 进行完全重组。诸如处方药这样的重要信息必须在标准化数据库中，使有关人员都能进行访问。同时，保护病人数据的隐私、防止非法获知行为和符合新的合规方针也越来越重要。我们所需要的是能够满足这一切要求的信息技术。

由于大部分医院和诊所没有所需的财政和技术资源来运营这些复杂的内部事务，因此他们对外包模式很感兴趣。有两种模式是可行的。第一种方案是服务供应商接管并运营整个 IT 环境。这通常会节约 30% 的成本，并在三个月内实现流程的完善。第二种方案是引进 PPP 模式，即双方共同负责基础设施和流程管理。通过使用第二种方案，企业无需自己投资或使用医疗保险基金就可以实现数字化，从而节约成本。