

改造 IT 服务

作者：Kendall Davis, Douglas Haynes, Martin Bates

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2003.2

经过一番重挫后，IT 服务商被要求以更低的价格提供更多价值

1990 年代科技业正欣欣向荣的时候，少有公司能像 IT 服务供货商那样大放异彩。随着全球企业 IT 支出从 1990 年代初期的 1,750 亿美元一路飙升至 2000 年的 5,250 亿美元、专职的 IT 人才也愈来愈稀有的情况下，客户争相排队签下对供货商而言获利渐丰的 IT 服务合约。

藉由执行由 i2 Technology、SAP 与 Siebel System 等公司所开发出的大型企业资源规划(ERP)、供应链管理(SCM)与客户关系管理(CRM)套装应用软件，系统整合业者如 Accenture、Cap Gemini Ernst & Young 与 IBM 纷纷大发利市。除了建置这些软件包之外，系统整合业者也会建议客户如何改变业务流程以发挥新软件的效益，同时也开发特制应用软件扩充并整合新软件的功能。根据劳工成本预估值和一般的获利毛利水准，执行一个项目的代价往往高达数千万美元之谱，却未能保证企业效益是否随之实现。

另一方面，委外代工业者，如 EDS 与 IBM，也减轻了信息长操作复杂 IT 系统的重担。不同于系统整合业者，委外代工业者负责达成事先设定的生产力目标。长期的委外代工合约内容广泛，涵盖了数据中心的运作、桌上运算(desktop computing)管理、服务柜台(help desk)支持、网络管理、以及最新的服务如全球信息网主机代管与应用管理。至 2000 年，系统整合以及委外代工——IT 服务产业的两大主轴——的全球市场已分别成长至 1,250 亿与 1,000 亿美元。

然而现在情况已大不相同。经过十年来的双位数成长后，整个产业于 2001 年乍然陷入停顿，因为经济萧条迫使企业缩减整体 IT 支出。有人预测短期内成长将复苏，我们却发现，有迹象显示 IT 支出将继续持平或甚至缩水。许多客户提出对高额企业软件投资的不满，并质疑长期委外的价值。对 IT 服务供货商而言更糟的是，现在市场上充斥着 IT 人才，更别提境外如印度与中国厂商提供的廉价服务所造成的竞争。根据我们在 2002 年八、九月间访谈 90 位信息长的研究显示，此趋势的结果可能就是 IT 服务支出的持续删减、价格压力的增加、小型项目兴起、以及对快速且实质的经济效益更严格的要求。

这种新形成的市场气候不由让人心生警惕，需求的急剧转变正在挑战、在某些情况甚至是威胁到 IT 公司的生存。随着 IT 服务业的营业利润率从 1999 年的平均 7.4% 降至 2002 年的 4.6%，跌幅高达 38%，其股价评估也跟着直线滑落。全球前 100 大 IT 服务公司的本益比(P/E)倍数已从 1999 年的最高值 100 倍跌落至 2000 年的 30 倍，2002 年更狂跌至仅有 3 倍。

有些人担心 IT 服务业在市场迟滞之下将成为百家争鸣的战场，面临另一波适者生存的竞争。竞争者包括系统整合商、委外代工业者、同时提供系统整合与委外代工业务的全方位服务供货商、境外竞争者、以及希望以附加服务弥补本业亏损的软硬件供货商。脱颖而出的将是在客户预算减少、需求却增加的时代中能够改造商业模式，并拥有充裕的 IT 专职人员执行内部工作的公司。

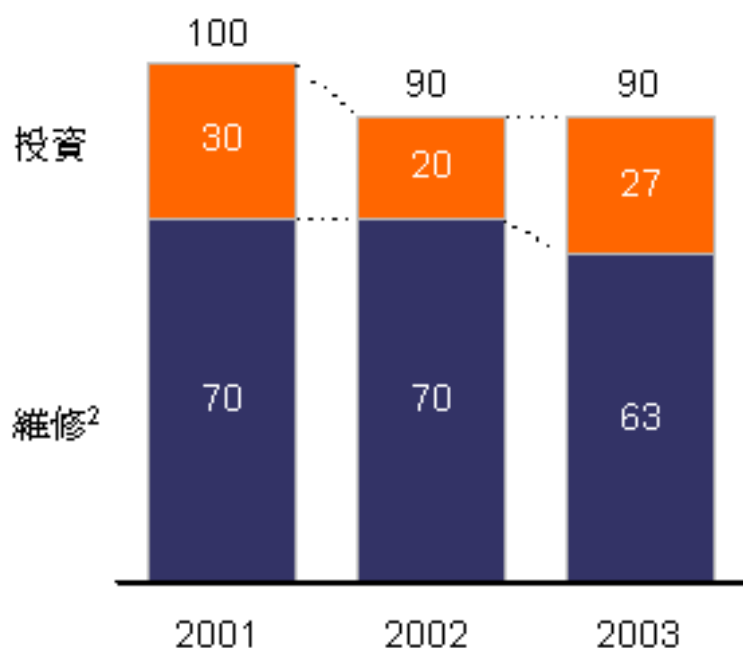
冻结 IT 支出

为因应经济成长趋缓，企业于 2001 年开始冻结新投资，删减 IT 预算。在 2002 年接受我们访谈的信息长中有许多已采取更进一步的措施：减少维修与支持现有应用软件与基础建设的成本（见图一）。

圖一

大刀闊斧

指數：2001年已編列之IT支出預算¹ = 100



¹不具名實例

²包括基礎設施、服務和軟體在內。

資料來源：2002年8-9月間北美地區共90名資訊長之訪談結果

麥肯錫公司

的确，作为企业流程骨干的企业应用软件之维修与支持成本，已成为企业界大刀阔斧进行删

减的对象，例如客户管理、会计与供货商管理等。举例来说，接受我们访问的一位工业产品制造商的信息长，就将 35 种不同的 ERP 系统融入单一全球应用中，使该公司的 ERP 使用者成本因而可以减半。在此趋势下，许多 IT 服务供货商与软件厂商的软件维修业务面临庞大的压力也就不令人意外。许多公司正逐步简化其 IT 基础建设，并藉由整合异质系统来降低过剩的产能以及相关的劳动成本。另一个削减成本的现象则是许多企业将行政工作自动化，增加每位 IT 员工负责的工作量。

因此，IT 服务业者的商机愈来愈少，因为客户需要操作与维修的信息基础建设愈来愈少，许多公司也能利用内部资源自行处理一些简单的需求。而由于企业正积极降低现有设备的产能，新硬件市场（以及相关的安装与维修服务）可能依然疲弱。

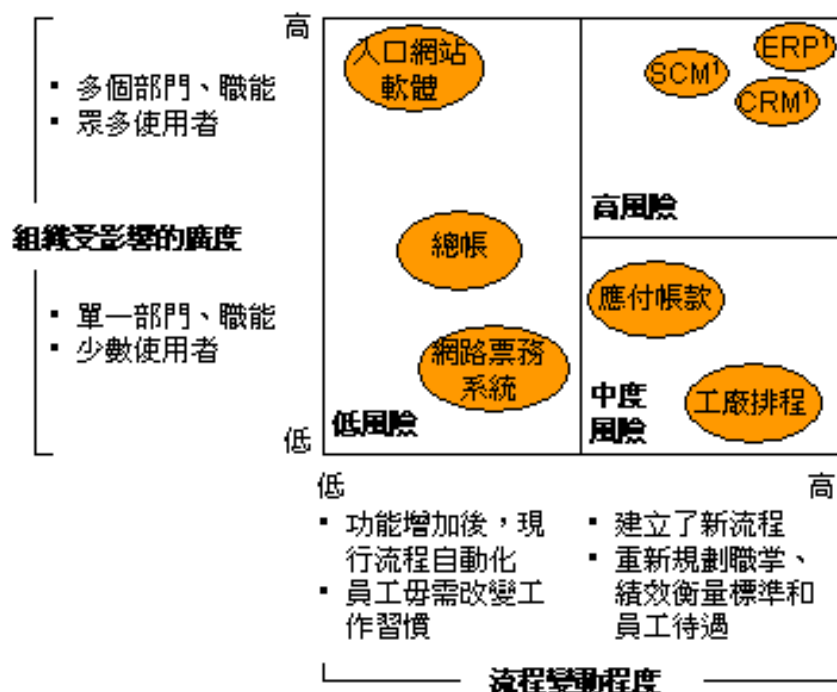
新的需求

除了降低对 IT 服务的总需求外，新投资的冻结以及降低成本的动作也使得企业对传统系统整合（即加入新的 IT 功能）以及委外代工（由外部厂商管理复杂的 IT 基础建设）的需求降低。这项转变威胁到传统的 IT 服务线，但却也为相关公司带来新的机会，让他们有机会满足客户的新需求，也就是帮助客户删减 IT 成本、达到可观的业务效益。

不少信息长与业务单位主管对于大型 IT 投资计画不成比例的效益感到不满，尤其是耗费钜资建置的 ERP、SCM、与 CRM 系统。这些主管现在明白除非公司能有效地对业务流程做出根本而艰难的改变，否则这些应用软件不太可能达到实质的效益。例如，某家金融服务公司就发现其销售人员无法将客户的资料输入到价值 2,000 万美元的 CRM 系统，因为他们担心这么一来，掌握个人资料来源的优势就将因为其它人也能看到这些资料而丧失了。甚至，多数企业现在发现有些业务流程与应用软件的风险较高（见图二）：例如上述金融服务机构对于其 CRM 系统是否真能创造价值就持怀疑的态度。此外，企业软件的需求也大幅下滑，短期内可能不会回升——对系统整合业者来说的确是坏消息。

圖二

相對風險



¹ CRM = 客戶關係管理 (customer relationship management) ; ERP = 企業資源規劃 (enterprise resource planning) ; SCM = 供應鏈管理 (supply chain management)

資料來源：訪談結果；麥肯錫分析

麥肯錫公司

许多信息长也质疑长期委外作业的价值。有些接受我们访问的信息长更相信他们的代工厂商只是在履行合约义务，而未持续将营业成本降至其所属产业的最低水准。此外，许多企业已学会在委外之前先整合基础建设并使其标准化，因此委外代工业者就更难以提供企业实质的成本节省、进而自己获利。

各种服务项目的不愉快经验使得企业现在对于 IT 服务的要求更高。这些公司现在更严格的管制支出、也更严格地分析 IT 投资的报酬。仍想要委外的客户现在要求缩短约期、更快获得成效，且雇用外部顾问帮忙议约。一般企业透过价值共享与「条件订价」(contingency pricing, 设定绩效等级或成本目标等具体数据，作为付款的基础) 等方法将价格与绩效挂钩。IT 服务公司现在面对的是更精明的客户，要求立竿见影、能确实创造成效的服务。

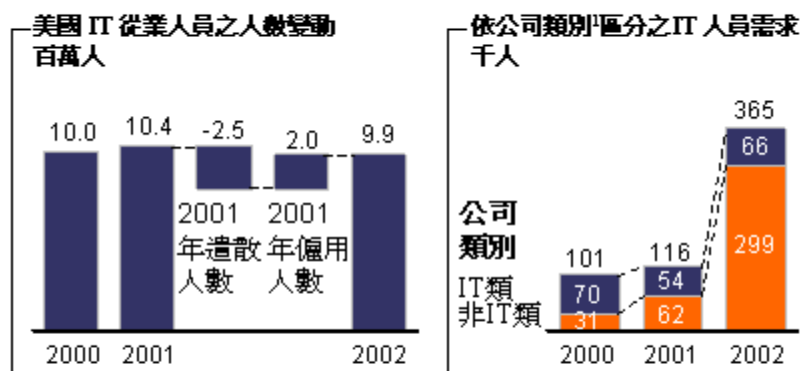
IT 人才涌现——薪资要求更低

网络泡沫的破灭以及随之而起的景气迟缓，造成较低价的劳工不断涌入市场。遭陷入经营困

境的 IT 服务公司裁员的 IT 人才也渐渐回流，可能直接受雇于一般企业（专职工作）或规模较小、成本较低的 IT 服务商（见图三）。这样的竞争更减少了企业对大型 IT 服务商的需求，并可能导致这些公司继续裁员。拥有较优秀人才的企业可自行处理的 IT 需求增加，向 IT 服务公司购买服务时也会提出更严格的要求。

圖三

買方市場



¹ 員工超過一千人的美國企業

資料來源：美國資訊科技協會 (ITAA) 2002 年 5 月出版之 "Bouncing Back: Jobs, Skills, and the Continuing Demand for IT Workers"; 訪談結果；麥肯錫分析

麥肯錫公司

此外，现在海外的 IT 人才不仅工资较低，品质也超过传统的美国公司。海外竞争对手由于薪水低、生产力一般来说超过美国同业、且以单项工作为导向（task-oriented），不像许多现职 IT 人才会提出范围较为广泛的价值诉求（value propositions），他们完全能适应新市场，前途不可限量。

借助低工资国家，如印度与中国的人才，企业可以节省 50%到 70%的软件开发成本，但是仍有约三分之一的工作需要由劳动成本较高的本国员工在客户现场完成。接受我们访谈的信息长中，有 21%已经试用过海外的服务提供者，结果都令人满意。另有 45%的信息长正在计划或考虑采用海外的支持。只有少数信息长对成效不满意。我们相信至 2005 年，《财星》杂志（Fortune）的前 500 大企业中，有一半以上将有使用海外 IT 服务的经验，而国内 IT 服务业者将面临海外竞争者提供的价格甚至不及其现有劳工成本的窘境。

复苏之路举步维艰

IT 服务供货商已出自本能地对这些沉重压力做出响应。许多公司为因应营收的下滑而降低价格，同时更努力地推销其现有服务。不少信息长表示许多他们长期合作的供货商现在纷纷大幅降价，而这些供货商的竞争对手更是主动提案抢生意。有些信息长则说 IT 供货商有时提的案子与他们公司的新需求毫无关联，但这类提案的数量依然与日俱增。

系统整合业者与委外代工业者的复苏之路不尽相同，但也有共同的要素。为满足客户的新需求，IT 服务公司必须重新思考其提供的产品与服务，才能以较低的成本创造易于衡量的效益。而为了在不伤害获利的情况下与海外业者竞争，现有的系统整合业者与委外代工业者必须积极扩张海外业务才能降低成本。

系统整合业者：重新思考提案

随着企业对大型软件包的需求降低以及供货商间的削价竞争日益激烈，系统整合业者必须将传统的超大型项目缩小为客户愿意负担的项目。规模较小的项目可在较短时间内实现具体的经济效益，且毋需客户大幅更动其业务流程。此外，IT 服务供货商必须对新的订价方式采开放态度，有时甚至必须对工作成效提出保证。

提供整合性服务可能是其中最具潜力的作法之一，即协助客户清理因过去毫无节制的客制化，而导致庞杂无章的各式应用软件。（某家跨国企业将 250 套不同版本的 ERP 整合起来，因此节省了 4 亿美元以上）。这类服务可由系统整合业者或应用软件厂商提供；客户必须自行决定哪一方能提供价值较高的服务：态度中立的系统整合业者还是技术较为成熟的软件厂商？举例来说，拥有来自同一家厂商多项应用软件的公司，可能会希望有一个中立的第三者建议它该选择其中哪一个作为标准版本。

开启这项商机的关键将在于客户付款的方式。客户不想在实际利益浮现之前就预付大笔款项，他们甚至希望厂商能保证实现这些利益。要达成这个目标的方法之一就是签订获利共享合约：供货商对客户的 IT 成本结构进行评比、预测系统整体的潜在改善空间后，提出成本降低至一定程度的保证。客户可以在合约中加入惩罚性条款，规范供货商未履行承诺的情况，但若系统确有改善，供货商也能一并受惠。

另一个系统整合业者可采行的作法，是建置低风险的应用软件，这类产品可以在不涉及客户业务流程层面的情况下，立即改善系统的效能。低风险应用软件通常是将目前人为操作的工作自动化。例如应用软件公司 Kronos 就开发出一套软件，可将工作时间卡的数据自动输入会计系统，取代输入人员的工作；业务流程几乎完全不需更动，因为这套应用软件只是将人为操作自动化。厂商建置这类应用软件通常不须提出成果保证，也没有必要发展新的财务模型，因为客户所面临的风险极低，且短时间内就能收效。

委外代工业者：以成本为重

由于企业逐渐由内部建立 IT 技能并将搭售合约拆开，委外代工业者也发现其传统的企业模式开始式微。为因应此一趋势，委外代工业者应该考虑如何藉由更谨慎地管理承作成本以及降低服务成本来维持毛利。

现在，委外代工业者比以前更有必要将客户依实际需求和采购习惯分类，据以作为重振业绩的中心策略。尽管对委外代工业者而言，提振获利的最佳利器，在于用低于市场预期的价格与同业竞争，但让前置的业务开发支出更符合潜在交易的规模与范围，也几乎是同等重要。复杂的大型计划往往需要 6 至 12 个月的交涉协商期，使得委外代工公司的营业费用动辄高达七位数字。将客户依其实际需求分类，有助于委外代工业者锁定希望合约约期较短、范围

较集中的客户。对这些客户而言，委外代工业者可以提供量身订作的服务，并适当地压低他们的营业费用。这种运用市场情报的做法看似老生常谈，事实上，许多信息长表示有很多 IT 服务供货商根本忽略了他们的需求，而提出规模过大的提案。

我们的访谈显示，需要高度整合委外服务的大型客户，其业务成长有迟缓的迹象，甚至可能呈现负成长。刚开始接触委外服务的客户倾向签订约期较短、规模较小的合约，现有客户则是急着想要重谈合约。某位信息长更表示不放心将公司的 IT 作业交给外人打理，主要是因为过去的委外代工业者无法有效提升生产力，令他大失所望。

基于客户对于透明度提升以及合约期缩短的要求，有些 IT 服务供货商，如 EDS 与 Tigris，现在便主动保证在两年或更短的时间内，让客户现有系统能获得特定改善后，再将系统交还给客户。这种以服务费为基础（fee-based）的做法不同于传统的委外合约，传统的做法是供货商长期负责所有 IT 系统的运作，并保证一定的效果。新的做法则是在短期内改善现有系统，毋需像传统的做法一样涉及长期操作。新方法对客户的好处，在于他们仍握有对基础设施与员工的控制权，以及决定合约范围的主导权。

至于委外代工业者，应该积极寻求减少服务成本的方法以维持毛利。客户已经懂得在委外之前先行删减营运成本，所以不论委外业者所服务的客户所属客群或合约范围为何，业者都将面临毛利压力。为了在营运阶段维持竞争力，IT 服务公司的服务成本必须维持在客户无法自行达到的水准。我们所访问的信息长中，有不少人对 IT 业者是否能做到这一点持怀疑态度，他们认为除非 IT 公司使用其独特的专业知识（know-how）或提供客户所没有的设备，例如能将运算、资料储存、与作业能力发挥到极致的大型数据中心。

有些 IT 服务大厂，像是 EDS、惠普与 IBM，也开始提倡「公共计算机产能」(utility computing) 的概念，也就是让客户在除了自己使用的桌上型计算机以外的地方，毋需拥有、维修与操作软硬件。真正执行运算的工具——包括企业应用软件以及支持的基础设施——则由服务供货商拥有，服务方式就像是传统的水电服务一样。虽然这种「随叫随来」(on-tap) 的运算仍要好几年才能实现，但许多委外合约已出现价格必须视运算需求程度而定的规定。接受我们访谈的信息长中，有许多都认为这个服务概念很有意思，但对 IT 服务公司是否有能力落实却多持保留态度。

国外比较便宜

对系统整合业者以及委外代工业者而言，要急起直追目前 IT 服务市场势如破竹的价格走势，海外扩张业务势在必行。过去一年半来，一般系统整合项目的价格已下滑了 20%至 30%，且有继续下探的可能。价格下跌的原因之一，就在于客户愈来愈习惯与海外的供货商合作，海外业者提供的服务堪称物美价廉，对现有的系统整合业者构成莫大的威胁。事实上，国外竞争者已经可以做到建置半套以上的软件包，并完成五分之四的软件开发支持工作。在一年总值 1,250 亿美元的全球系统整合市场上，这些国外公司的占有率目前还不到 5%。但开发支持软件为主的印度大厂，例如 Wipro 与 Infosys，却成长快速。在全球市场一片低迷中，印度公司所提供的海外 IT 服务年成长率高达 40%。

国内系统整合业者的优势在于对其基础客户群的了解，而且由于比较接近客户，较能胜任必

须在客户现场完成的工作（例如硬件安装）以及必须与客户员工互动的任务（例如新系统的教育训练）。但若要维持成本竞争力与获利能力，国内 IT 服务公司必须善用海外的低廉劳工来提供可以远距供应的服务，以弥补现有服务模式的不足。为了取得海外的劳工，国内 IT 公司得加速建立或扩张海外作业中心，规模较小的业者则必须寻求与外国公司建立伙伴关系的机会。

面临同样挑战的北美与欧洲委外代工业者也急欲在低成本的国家建立海外产能，或是与当地业者结盟或收购作业中心。例如，现在八成的应用管理工作可以远距完成，海外的应用管理或服务中心也可以大幅改善委外代工业者的成本结构。国内业者必须赶快采取行动，因为海外系统整合大厂目前虽以支持软件的开发为主，未来却很可能受整个委外市场的商机所吸引。若新一代的海外委外代工业者与系统整合业者能成功地强化其业务与服务能力与本国业者竞争，他们就能成为整个 IT 服务产业的价格决定者。

IT 服务供货商面临着剧变：需求转弱、成本过高、客户多年来终能以较低廉的价格雇用 IT 人员。随着客户逐渐掌握优势以及海外竞争者的兴起，现有业者可能不得不大幅改写他们的企业模式。