

越洋联姻CIO如何驾驭合包 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/141/2021\\_2022\\_\\_E8\\_B6\\_8A\\_E6\\_B4\\_8B\\_E8\\_81\\_94\\_E5\\_c29\\_141354.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/141/2021_2022__E8_B6_8A_E6_B4_8B_E8_81_94_E5_c29_141354.htm) 外包与合包只有一字之差，却代表了不同的态度。CIO需要分身有术一边是自身的IT部门，一边是外包服务商。CIO要抱着诚实和信任的态度，建立起真正的伙伴关系，才能成功完成项目。把应用软件交给一家异国他乡的公司很诱人，然而很多CIO战战兢兢，因为外包的结局可能是失败，甚至真的导致CIO（Career Is Over，职业生涯完蛋）。为了避免悲剧，CIO与外包服务提供商合作模式尤其重要，不同的CIO有不同的认识和做法，但至少可以分为三类合包联姻、战略合作、交易关系。“合包联姻（Co-Sourcing Alliance）”是美国麻省理工大学信息系统研究中心（CISR）一名科学家珍妮罗斯提出的。所谓合包联姻，是指企业雇主与供应厂商共同管理项目，尤其以外包软件开发或维护项目为主。通常在外包模式中，CIO会断断续续地将商品化的或重复性的工作外包给一个供应厂商，罗斯将这种关系定义为交易关系。合包联姻则不同，它需要企业雇主与供应厂商之间建立互依共生的关系。据CISR和CIO杂志的一项新近调查显示，企业雇主采用合包方式的成功率为63%。相比之下，交易关系的成功率高达90%。该调查还指出第三种类型的外包，即战略合作伙伴，成功率为50%。尽管合包的成功率并不是排在第一位，但CIO们兴趣正浓。只要做法得当，你就可以一呼百应外包服务商训练有素的技术人员以及项目经理，能够招之即来。如此一来，既能省钱，又能保住一定的管理控制权力，何乐而不为？关键是要具备

成功的条件。CIO必须首先保证合包双方都具备必需的能力，然后明确期望值和管理程序，建立起互惠互利的联姻。最后，再回过头来考察曾经设定的期望值和管理规则，通过这种关系使价值得到维系。罗斯表示，也许成功不容易，但完全有可能实现。本文几位CIO对合包联姻的实践，证实成功完全有可能。选对合作伙伴法雷尔德尔曼（Farrell Delman）曾经非常努力，希望将“合包联姻”变为现实。他的第一次以失败告终，幸运的是第二次成功了。德尔曼是美国烟商协会（Tobacco Merchants Association，TMA）总裁兼CIO，主要负责烟草行业的信息汇集和分发。由于TMA电子信息图书馆日益膨胀，因此德尔曼需要外包内容管理系统以解决这个问题。2001年，他与印度一家大型IT服务提供商签订了合约，以25.6万美元的价格外包了一个预估成本高达165万美元（如果不外包）的项目。这是他第一次将应用软件开发外包给印度一家IT公司，结果双方合作远不及他所希望的那样实现互惠互利。让他遗憾的是，这家印度外包服务提供商对内容管理系统纯属新手上路，开发人员都是边学边做。他们低估了开发应用软件的工作量，所以才开出那么低的价钱。德尔曼回忆说：“为了节省时间和费用，他们‘设计’出来的应用软件大都是圆凿方枘。”尽管德尔曼频繁往返印度、美国两地，但感觉自己没被放在眼里，他们关心的只有TMA的编码。德尔曼说：“虽然分派到项目组的人员个个都是IT精兵强将，可是他们忽略了我们的商务模式。”问题就出在这里，外包的内容管理系统恰恰是TMA的商务模式生存的基础。项目最终没有超出预算，这是个好消息，但也是唯一的好消息。整个项目工期比原定时间超出7个月。内容管理系统

与TMA的业务需求格格不入，缺乏德尔曼需要的那种灵活性。而应用程序的日常维护是既难做，又费钱。德尔曼的遭遇并不罕见，像这样的CIO，错就错在没能在合包项目中建立起真正意义的伙伴关系。合包凭借供应厂商的专业技能知识以及企业雇主的深度管理知识，只有在双方都具备强大的实力，并建立起一种真正的合作伙伴关系，让这些实力发挥出更大的力量时才能成功。罗斯认为，如果不能像对待团队比赛那样对待合包，注定是要失败。德尔曼说，他的供应厂商不仅没有提供必需的技术知识，而且致企业的商业模式于不顾，致使这个项目没能成功。有过一次失足的教训，德尔曼在着手第二次合包之前三思了一番，以免重蹈覆辙。由于内容管理系统的维护工作变得愈加繁重，他再次想到外包，目的就是重新开发一个更灵活的内容管理应用软件。但他并没有重新设立一个外包开发项目，而是雇佣了Cordiant位于印度的一家软件公司，负责维护第一个外包服务供应商开发的应用软件。而Cordiant整整花了一年多的时间对系统进行全面维护。德尔曼就这样解决了第一次合包遗留的问题。“通过维护工作，Cordiant更加了解系统管理的是什么样内容，所以他们能够找到解决问题的方法。”德尔曼说：“而且他们在这个过程中排除了一些潜在的问题。这样做可以很好地掌握双方的沟通程度，避免南辕北辙。维护过程更像是一个学习的过程。”2004年6月着手开发一个新系统时，双方就最适合TMA的系统达成了一致。Cordiant用了7个月的时候，花费30万美元完成了一个开放源码的内容管理系统。据德尔曼估计，如果公司自己完成的，所需成本200万。更为重要的是，Cordiant开发的系统足以满足TMA对于内容管理灵活性的

要求。这是德尔曼最为看重的，用他的话说，就是“对这个新的应用软件有点着迷”，TMA商业模式靠的就是它。“如果系统不行，生意也没得做了。”德尔曼希望在2007年与Cordiant续签合同。“我对待Cordiant就像是对待自己的部门一样。”他说：“事实上，我的确把他们看作是自己的IT系统部门了。”罗斯说，TMA第二次合包经历非常成功，是因为德尔曼选对了合作伙伴，并且给对方一些时间了解各自的能力和需求。只要从小规模做起，边做边学，CIO就能借助合包以更低的成本找到合适的IT人才，同时更好地利用内部的员工。道富集团认为，网新恒宇成为集团战略的重要部分，最终完全掌控网新恒宇。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)