



全国文化信息资源共享工程与 IT 业务外包

On IT Outsourcing of National Cultural Information Resources Sharing Project

张晓星 (文化部全国文化信息资源建设管理中心 北京 100081)

[摘要] 全国文化信息资源共享工程是我国政府为传播先进文化、缩小“数字鸿沟”而实施的一项文化创新工程,该工程的缘起、进展及发展都与信息技术有着密切的联系;信息技术的飞速发展和变革,使得该工程无法承担随之而来的技术更新、软硬件维护、人员培训等运行成本的压力。信息业务外包服务是社会分工发展的必然结果,也是今后文化信息资源共享工程适应知识经济社会发展的必然选择,因此,进一步推进全国文化信息资源共享工程的发展,需要借鉴各国 IT 业务外包的实践经验。

[关键词] 知识经济 文化信息资源共享工程 信息技术 IT 业务外包

[中图分类号] G251;G250.7

[文献标识码] B

[Abstract] National Cultural Information Resources Sharing Project is a government sponsored cultural innovation project, aiming at disseminating advanced culture and narrowing the digital divide. Its origination and progress are closely connectal with information technologies. Due to the rapid development and evolution of information technologies, the project has to meet the great challenges of technical upgrade, software/hardware maintenance and personnel training. The IT outsourcing is the inevitable outcome of the social division of labor development. It is also the necessary choice for National Cultural Information Resources Sharing Project to adapt to the development of the knowledge-based economy. Therefore, the best practices and experiences in IT outsourcing from other countries need to be used for reference for further promoting the progress and development of National Cultural Information Resources Sharing Project.

[Key words] Knowledge-based economy; Cultural Information Resources Sharing Project; Information Technology; IT Outsourcing

1 知识经济浪潮中的文化共享工程建设

全国文化信息资源共享工程(以下简称“文化共享工程”)实施近6年来,各级政府投入大量资金购置设备、整合资源、铺设站点,这仅仅是开始。后续的资源加工、软硬件维护、设备更新、系统升级、人员培训等服务仍需要大量的经费投入,而文化共享工程所涉及的运行维护,是任何一家社会机构或企业都无法独立完成的。

在文化共享工程大兴信息化建设之时,国内外的许多知名企业和组织却正在逐渐将内部的IT业务委托给专业的IT厂商管理,以规避风险、降低成本、提升企业或组织的核心竞争力。经济学家知识联盟(BIU)早在1993年的年度研究报告(Report No.1-117)中就曾指出,在未来十年

内,50%或更多的技术竞争能力来源于外部技术资源和战略合作伙伴^[1]。柯达、杜邦、施乐等国际知名企业在上个世纪90年代初就已纷纷与IT供应商签订外包合同,将内部的IT业务委托给专业的厂商来完成。“把过程交给专家,自己控制结果”,IT业务外包已成为众多企业和组织对IT系统建设的明智选择。对比之下,我们不得不做一冷静思考:文化共享工程真正的主业是什么?有无必要将文化共享工程打造成小而全的信息与技术的综合服务机构?在开放的市场体系中,文化共享工程自我建设是否适应经济社会的发展?这些其实都指向一个问题——文化共享工程IT业务如何发展?

实际上,文化共享工程需要的是IT系统对自身业务的

支持,而不是IT系统本身(网络环境、硬件设备、软件系统、数据存储及办公自动化等)。但就目前文化共享工程IT业务发展状况而言,其现有的网络传输、技术支撑、资源管理等均难以满足社会公众日益增长的数字文化需求,而这些业务的高效、持续、稳定发展更需要大量的资金、人力和物力的投入。

鉴于此,文化共享工程有必要吸收、借鉴IT业务外包模式,将文化共享工程IT业务中技术性、专业性较强的业务委托出去,借助外包厂商的专业化、职业化、规模化服务,较大地节省经费、提高效率、降低成本,使文化共享工程的管理人员从专业性较强的技术工作中解脱出来,将更多的时间和精力投入到自己的核心业务中去,从而提高文化共享工程的服务水平和资源质量,进而增强文化共享工程在知识经济社会中的核心竞争力。文化共享工程国家中心将卫星播发服务委托给中国教育电视台,网站改版委托给上海品力公司,这些实践就是这一理论的最佳证明。

2 IT业务外包理念

IT外包(IT Outsourcing),是指机构或单位以合同的方式委托专业IT厂商向自己提供部分或全部的IT业务服务;具体来说,就是指IT厂商根据委托方的具体需求,定制从桌面系统的日常维护到整个网络的规划与优化等各种服务,从而为委托方提供一个稳定、高效的网络环境及桌面环境,以专业技术标准提供规范的技术支撑,降低委托方IT业务的成本。

“把不懂的业务包出去,只做我们熟悉的!”^[2]成为上个世纪90年代风靡一时的管理思潮。被誉为现代管理学之父的Peter F.Drucker注意到了这种趋势,指出“任何企业中仅做后台支持而不创造营业额的工作都应该外包出去,任何不提供向高级发展机会的活动与业务也应该采取外包形式”^[3]。美国管理学家James O'Quinn也指出:“在过去,业务外包被认为是企业的一种劣势,但现在,业务外包却可能是智慧型企业运作的关键”^[4]。

常见的IT业务外包涉及IT设备的引进和维护、网络管理、数据中心的运作、信息系统的开发和维护、备份和灾难恢复、信息技术培训等等。根据一份关于外包市场的国际调研结果,IT业务外包已经成为外包市场的第二大内容(见表1)。

表1 IT业务外包在业务外包中的比例(%)^[5]

地 区	IT 业务外包
美国公司	52
欧洲公司	54
英国公司	56

3 文化共享工程中IT业务外包的应用

所谓文化共享工程IT业务外包,是指文化共享工程相关机构以合同的方式委托专业IT厂商向自己提供部分或全部的IT业务服务;具体来说,就是指IT厂商根据文化共享工程的具体业务需求,提供从桌面系统的日常维护到整个网络的规划与优化等各种服务,从而为文化共享工程提供一个稳定、高效的网络环境及桌面环境。以专业技术标准提供技术支撑,降低文化共享工程IT业务方面的成本,使文化共享工程的工作人员能集中精力于自己的核心业务,创造更好的社会效益。

3.1 有利于文化共享工程IT业务外包的背景

3.1.1 社会分工化日益专业化

IT业务外包是社会分工的必然结果。现代社会学奠基人之一的法国社会学家Emile Durkheim认为分工是社会发达的特征,随着社会分工的深入,各行业将会日益“专门化”,进而建立起一种相互依赖的良性工作状态,对社会资源进行有效的整合^[6]。这是社会的进步,也是社会分工的发展趋势。

随着加入WTO和市场化的不断深入,技术变革速度加快、文化信息生命周期缩短等因素导致文化共享工程业务关联企业竞争加剧。一些企业转而专注于文化共享工程配套业务的经营。专业化操作催生了规模经济和专业的从业经验,从而能够以较低的成本为文化共享工程提供更好、更完善的配套服务。这些市场化的企业有更大的动力去创新和降低成本来完成同样的任务,这使文化共享工程IT业务外包有了现实基础和更加宽广的选择空间。

3.1.2 信息技术变革日新月异

随着IT技术及应用的日益成熟,许多IT产品和服务已经成为商品^[5]。同时,从文化共享工程内部来看,近几年,信息技术性价比令人难以置信地提高,而IT技术在文化共享工程启动之初,便在其许多业务领域中被广泛地应用了。然而,同样快速的技术变化也很快地使版本较旧的软件和硬件变得过时。因此,依托信息技术的文化共享工程将会持续处于设备、技术、技能不断老化,缺乏关键性的前沿技术和硬件设施的状态中。IT业务外包提供了这样一种途径:即文化共享工程可以避免引进与核心业务能力不相符的人力和设备资源,同时可以用最新的资源满足文化共享工程的服务需求。

3.1.3 核心竞争力理念逐渐为文化共享工程管理者认可

核心竞争力理论自1990年提出后,在产业界引起了强烈的反响。近几年来,文化共享工程与市场化的文化信息服务机构在社会中,逐渐显现出竞争的态势,我国文化共享工程管理者也开始关注文化共享工程的核心竞争力。

在文化共享工程事业日益发展的今天,文化共享工程

管理及业务人员在所有业务和相关技术中都占据竞争优势是不可能的,只能在整个业务链中选择最擅长、最核心、最有价值的环节来发展,而将其余环节的业务有选择地外包给市场最具竞争力的企业,从而实现各环节最佳能力的组合,达到整体发展优势,这就是文化共享工程业务核心化战略。相信文化共享工程业务外包将会成为文化共享工程业务核心化战略的必然趋势^[7]。

3.1.4 文化共享工程业务管理的发展

IT技术管理的变革使得文化共享工程的预算随着信息技术及其设备的广泛使用而不断增长,但借助文化共享工程传统的业务标准很难衡量IT系统的运用对文化共享工程服务效益所带来的影响。IT业务外包的好处就在于它使成本可预测并确保文化共享工程以市场价格获得IT系统的服务,从而为文化共享工程综合衡量服务效益提供了相对准确的参考依据。

以上4个因素相互关联,相互增强,共同发挥作用,将会为文化共享工程IT业务外包营造越来越有利的氛围。

3.2 文化共享工程实施IT业务外包的必要性

文化共享工程实施IT业务外包的必要性主要体现在以下几方面:

3.2.1 降低文化共享工程IT业务运行成本

首先,与文化共享工程自有的IT业务相比,IT业务外包商提供服务的成本更低,而且成本更易预测,更好控制。其次,将IT业务从具有固定成本的固定资产形式转换为具有可变成本的固定资产形式,这使IT外包成本在业务增长时易于增加,而在业务衰退时也易于削减。第三,将资金密集型的那部分信息系统外包,可以避免未来资金投入的不连续性或起伏不定造成的影响。

3.2.2 提高文化共享工程IT系统服务与响应能力

首先,将普通的、常规的IT业务委托给外包商,文化共享工程可以将精力集中在文化共享工程核心价值的工作中去,比如数字资源的建设。其次,将已不适应文化共享工程发展需求的陈旧技术及其支持的职能和应用系统委托给外包商,以便集中力量探索能更好地满足终端用户需求的服务模式、资源内容等。第三,通过IT业务外包可以解除文化共享工程的负担,更少的IT层级结构会使文化共享工程内部的IT员工得到更多的重视,担负更具挑战性和前沿性的项目,这将极大地提高内部IT服务的绩效。第四,由于外包商服务的范围较广、员工的技术较精湛并更具活力、技术较出色、管理较出众,所以外包商都具有较强的优势,可以提供比文化共享工程内部IT系统更优质的服务。第五,IT业务外包可以增强应对文化共享工程业务工作变化的灵活性和能力。文化共享工程建设单位在保留一部分核心的IT员工的情况下,可以利用外包商来缓冲业务功能需求波

动的影响,因为雇用或解雇外包商及外包商的工作人员以应对需求波动,其速度明显要高于内部的应对速度。

3.2.3 促使文化共享工程采用IT新技术和技能

首先,IT业务外包可以使文化共享工程从外包商那里获取前沿技术和技能以及其他靠自身力量无法获得的技能。其次,IT业务外包可以使文化共享工程与外包商共同承担新技术风险,甚至将风险完全转移给外包商。第三,IT业务外包可以使文化共享工程将全部或部分的由于技术和技能陈旧所带来的关于技术和人力资源的固有风险转移给外包商,从而使得文化共享工程提高对资源的使用能力和对技术更新的快速应变能力。

3.2.4 优化文化共享工程IT管理

通过IT业务外包(哪怕仅持续一段有限时间),文化共享工程可以将外部服务商的服务质量及效率与内部IT业务部门的服务比照,实际上也是一种激励和鞭策内部员工的策略。此外,通过IT业务外包可以削减甚至彻底剔除文化共享工程内部管理不当或无效的IT职能。

3.3 文化共享工程实行IT业务外包的阻碍

3.3.1 传统观念的束缚

我国文化共享工程业务机构多为各级公共图书馆,他们长期沿袭的各部门相对独立的利益分配机制和观念,在一定程度上阻碍IT业务外包的实行。实施IT业务外包,自然不比原先内部结构行政指令简单,掌握各项工作的计划会较困难。此外,担心文化信息资源的流失也在一定程度上阻碍了文化共享工程实行IT业务外包。

3.3.2 市场风险的担忧

文化共享工程实行IT业务外包中可能存在的市场风险形式多种多样,导致IT业务外包失败的风险可以归结为以下不同因素的结合:

IT业务外包中最主要的风险就是失控。文化共享工程作为外包实施单位,必然要授权于外包商,赋予外包商一定的职责,以便完成必须完成的工作。这样做,在某种程度上可能会对委托出去的业务失去控制。比如IT服务的速度和质量、IT业务需求变更的灵活性、内部非公开信息的保密性,以及数字资源的知识产权等方面都存有风险。

尽管存在这样或那样的问题,IT业务外包的发展依旧迅猛,问题已经不再是要不要外包而是要外包什么了^[8]。

4 文化共享工程实施IT业务外包运作方式

4.1 确定业务外包范围

实施IT业务外包之前,文化共享工程应对本级的工作任务、人力资源、财务状况等因素进行具体分析,评估成本效益,听取各方意见,明确自己的核心业务范围,从而确定哪些业务与核心业务关联不大,或是自身难以提供足够的资源支持,或是自己完成而成本高、效率低,在这些

因素影响下的IT业务可以考虑进行业务外包,与承包商建立短期或长期的合作关系。

4.2 选择承包商

承包商选择的好坏直接关系到文化共享工程IT业务外包成功与否。因此在选择承包商时,应成立专门的项目小组,对承包商的资信、能力进行评估。具体来说,可从以下几方面来考虑:该承包商的专业实力及具有的资格认证,该承包商所开发的软件或其它信息技术产品的性能,其它客户对该承包商的满意程度,该承包商的品牌和信誉,该承包商的项目管理水平等。此外,选择承包商还须重视的问题就是与一个承包商合作还是与多个承包商合作。各级文化共享工程分中心可根据自身实际情况,酌情采取合适的承包商选择方案,实现安全与效率的双赢。

4.3 签订管理合同

文化共享工程在选择合适的承包商后,应认真签订严格的IT业务外包合同,作为双方共同遵守及相互约束的依据。合同内容至少应包含:

明确的服务边界与界限说明和灵活的外包策略和进程。必须清晰、明确地指出服务范围,以便承包商明确自己的职责,同时又要具有充分的弹性以允许在技术和操作方面进行改革或应对技术、业务,甚至策略目标方面可能出现的变化。

明确赔偿责任与争端解决程序。包括合理的服务水平说明和度量,用服务水平来衡量承包商在IT外包业务中的质量表现,而不仅仅关注技术细节或只关注项目的进展速度;明确赔偿责任与争端解决程序,应包含惩罚承包商未能提供所约定服务的条款以及争端出现时迅速解决争端的程序。

限制成本的增加和终止合同的权利。合同应充分指明外包服务的基础费用及其计算方式,并明确在成本结构改变的条件下,任何可能发生的情况,以限制成本的增加,同时在合同中还应明确终止合同情形,比如控制和设备的变更、成本的显著增加、服务水平多次未达标、不能对关键服务提供支持等等。

表2是一份调研资料表明的各类型合同的效果。

表2 不同类型合同的成功几率(%)^[9]

合同类型	好, 满足了多数的期望	不好, 没有满足多数期望	混合结果
详细的合同	75	15	10
松散合同	0	100	0
混合合同	55	9	36
标准的供应商合同	50	50	0

4.4 参与过程, 有效沟通。

文化共享工程把IT业务外包出去后并非万事大吉, 相

反, 应密切注意并配合承包商进行各项活动。在合同执行期间, 应重视对承包商的持续监督, 进一步降低来自承包商的风险。培养良好的IT业务外包合作关系是减少外包风险的重要手段, 也是成功实施IT业务外包的关键。文化共享工程与承包商的关系是互相依靠、互惠互利的双赢关系, 双方应在充分沟通与相互理解的基础上, 加强合作与协调, 建立相互信任的合作关系和有效的反馈机制, 以使外包业务流程顺利进行。

文化共享工程的IT业务外包策略不是孤立的, 外包策略的制定应与文化共享工程的发展战略相一致, 并随着文化共享工程的发展及其业务格局的转变, 及时修正IT业务外包策略, 这样才能获得文化共享工程持续发展的优势。

5 结 语

文化共享工程应顺应信息社会的发展, 引进先进的信息管理理念, 明确自己的核心业务, 及时吸收、借鉴业务外包模式, 将软件的开发与升级、硬件设备的使用与维护、网络网站的建设与运维等技术性、专业性较强的业务外包出去, 从而使文化共享工程的管理人员从专业性较强的技术工作中解脱出来, 将更多的时间和精力投入到诸如文化共享工程的发展战略、资源规划、标准制定、技术应用、组织协调等工作中去。努力提升文化共享工程在知识经济社会中的社会影响力, 真正有效地缩小“数字鸿沟”, 传播先进文化。从战略的高度, 最终促进文化共享工程的可持续发展, “让人民共享文化发展成果”。

参考文献:

1 Lacity, Mary, C., Wilcocks, Leslie P.& Feeny, David F.. The Value of Selective IT Sourcing [J]. Sloan Management Review, 1995,(Winter): 13-25

2 管 政. 企业经营的一种新景象——外包潮. [2007-12-20].http://www.ctiforum.com/forum/2002/03/forum02_0325.htm

3 褚法玉. 外包之后, HR路在何方?. [2007-12-20].http://info.ceo.hc360.com/2007/11/28070651402.shtml

4 张连起, 刘怀青. 现代企业的战略工具:外包服务[J]. 天津成人高等学校联合学报, 2003 (7): 117

5 Andrew Kakabadse and Nada Kakabadse. Smart Sourcing, International Best Practice. Great Britain:Palgrave, 2002:30,26

6 涂尔干. 社会分工论[M]. 三联书店, 2000:91

7 饶思军. 业务外包服务:文化共享工程业务核心化战略的必然趋势 [J]. 文化共享工程建设, 2004(4):63

8 (美)Robert Klepper, Wendell O. Jones著; 杨 波, 詹承豫, 韩晓文译. 信息技术、系统与服务的的外包服务. 电子工业出版社, 200:27

9 M. Lacity and L. Willcocks. Global IT Outsourcing: In Search of Business Advantage[M]. Chichester:Wiley, 2001

[作者简介]

张晓星 文化部全国文化信息资源建设管理中心副主任。
[收稿日期: 2007-12-27]