

IBM 全球服务部



外包对业务的影响——实证分析

目录

- 2 实现更好的经营绩效
- 4 通过对 IT 进行外包而在关键绩效指标上胜过竞争对手
- 5 公司 SG&A 开支下降
- 5 公司资产回报率 (ROA) 提高
- 6 公司 EBIT 大幅提高
- 6 IBM 调查结果
- 7 调查分析及方法
- 10 结论
- 11 附录

IBM T. J. Watson 研究中心的科学家对1998年到2002年之间将绝大部分 IT 基础设施进行外包的公司进行了调查，并围绕外包对企业所产生的长期影响进行了研究。不同于以往基于案例分析的研究，IBM的调查¹率先采用严格的统计分析方法来衡量外包协议对公司的影响。调查得出的结论是，从长期来看，对信息技术 (IT) 进行外包的公司在主要业绩指标方面要优于其它公司，尤其是在销售、一般项目和管理支出 (SG&A)、资产回报率 (ROA) 以及息税前收益 (EBIT) 等。而且，调查还显示，外包合同越大，企业最终经营绩效得到改善的机会就越大。此白皮书是对该调查结果所做的一个检验。

实现更好的经营绩效

企业高层管理人员渴望改善企业的短期和长期经营绩效，因此，提高产值，创新产品与服务，控制成本，改善流程和业绩，扩大市场份额，这些非常紧迫的问题被提上了公司的议程。越来越多的企业高层管理人员通过对信息技术进行外包来降低成本，将工作重心放在核心业务的战略上。

要点

这种 IT 外包的快速增长引起了研究人员和相关人员的关注，因为他们想确定 IT 外包的价值到底有多大。以往绝大多数调查都属于基于案例分析、访谈和问卷的定性调查。在某些情况下，这些调查也通过定量方法来了解外包对企业的财务影响。然而，他们通常最关注的还是企业的短期股票业绩。

IBM 调查专家通过严格的分析方法对56家上市公司的财务业绩做了分析（这56家公司中有18家是 IBM 的客户，另外38家非 IBM 客户）。分析显示，这些公司通过对主要 IT 业务进行外包，在很大程度上改善了关键业绩指标。

很明显，在这些接受调查的企业里，IT 外包成为用来改善经营业绩的有效管理战略的一部分。调查同时表明，IT 外包也是公司最大化股东价值的一个很好的业务工具。

很明显，IT 外包是企业用来改善经营业绩的有效管理战略的一部分。

要点

百分点与百分比

在表示增长或者描述与中值的关系时，必须注意百分点与百分比之间的差别。百分点指的是百分比中实际的数字增减。比如说，当美联储银行将利率从百分之四提高到百分之六，我们说银行利率提高了两个百分点，而不是两个百分比。

对 IT 实现外包的企业在关键绩效指标上胜过其竞争对手

接受调查的企业与其它企业相比，从长期来看，业绩有很大改善。结果令人印象深刻。

降低销售、一般项目和管理开支的增长速度

在接受调查的公司中，几乎3/4的公司与其它公司相比在 SG&A 费用方面有了极大的下降。在外包之前，很可能由于建立了以改善绩效为重点的企业文化，这些公司 SG&A 费用的年增长速度已经比同类企业要低4.2个百分点。但在实现 IT 外包后的一到两年内，这些公司取得了更大的改进：SG&A 费用年增长速度比同行业平均水平要低9.9个百分点。

提高资产回报率

在接受调查的公司中，几乎有2/3的企业在实施 IT 外包之后资产回报率超过了同等企业。在外包之前，这些公司的年资产回报增长速度要比行业平均水平低7.5个百分点。然而，在实现外包之后，这些公司与行业平均水平相比却提高了8.6个百分点，前后相比整整提高了16.1个百分点。

提高息税前收益

在接受调查的企业中，2/3的企业收入增长速度要高于其它同类企业。在实现外包后两到三年，这些企业的年增长速度比其它同类企业高11.8个百分点。

要点

全球电信公司通过 IT 外包实现更好的业绩

全球电信公司在数据中心和其它流程外包方面的合同价值高达40亿美元。在公司对 IT 进行外包前的一年，每季度的 SG&A 开支为31亿美元。签署外包协议三年后，每季度的 SG&A 支出下降了13%，降至27亿美元。而没有对 IT 进行外包的行业其它公司同期 SG&A 费用却增长了200%。

公司 SG&A 开支下降

与行业平均水平相比，在很大程度上实现外包的企业的 SG&A 费用的增长速度要低9.9个百分点。更为出色的是，与行业总体业绩相比，在这些实施IT外包的公司中，有3/4的公司在外包之后两年内 SG&A 费用都降低了。最值得一提的是一家年营业额13亿美元的高级半导体产品全球供应商，在实现 IT 外包后每年的 SG&A 支出几乎下降了一半。与此同时，该供应商的竞争对手的 SG&A 费用同期上涨了9个百分点。

公司资产回报率 (ROA) 提高

签署价值在5000万美元以上的外包协议的公司与行业内的其它公司相比，其ROA 年增长速度要高8.6个百分点。在这些公司当中，60%以上的公司在 ROA 方面的表现要优于竞争对手。例如，一家旅游和房地产服务全球提供商 ROA 提高了300%以上，而其竞争对手的 ROA 则下降了29%。

要点

IBM 调查人员所做的调查显示，外包合同越大，企业最终经营业绩得到改善的机会就越大。

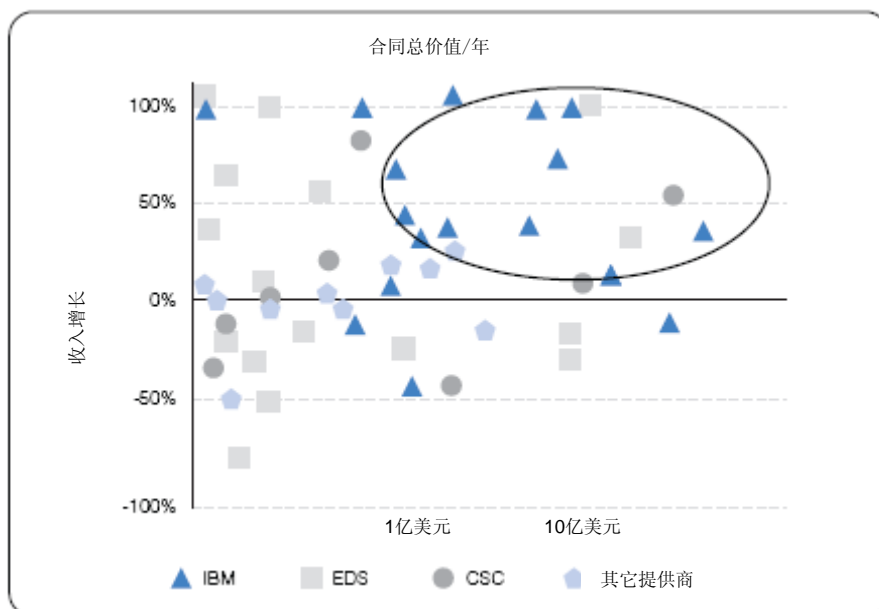
公司 EBIT 大幅提高

与行业平均水平相比，实现 IT 外包的公司年度 EBIT 要高11.8个百分点。而且，在这些公司中，63%的公司 EBIT 增长速度普遍高于业内其它公司。如需更好地了解 IT 外包对企业收入的双重影响，请参看附录。

IBM 调查结果

IBM 调查人员所做的调查显示，外包合同越大，企业最终经营业绩得到改善的机会就越大。IT 外包协议每年低于1亿美元的企业实现收入增长的比例为54%，而 IT 外包协议每年高于1亿美元的企业实现收入增长的比例则高达71%。（见图1）。

图 1：IT 外包协议规模与收入增长之间的关系



要点

通过外包改善财务状况

一家医疗卫生保险公司于2002年1月将其数据中心、PC 支持、公司客户服务中心以及数据网络的管理外包给一家服务提供商，合同期限为10年，价值超过7亿美元。在实现外包之前，该公司每季度的 EBIT 为4700万美元。外包后两年，该公司每季度的 EBIT 增长至1.19亿美元。这种153% 的 EBIT 增长速度是同期行业内总体收入增长速度的10倍。

调查分析及方法

定量分析由 IBM T. J. Watson 研究中心的数学科学部的调查专家来完成。他们对企业实现 IT 外包之前的财务业绩进行分析，并且对外包后3年的业绩加以衡量。理论和实证研究表明企业对 IT 进行外包主要出于降低成本和将精力集中在企业的核心业务上等原因^{2,3}，鉴此，IBM的专家把本次研究的重点放在对 SG&A、EBIT 和 ROA 的调查上。

IBM 调查专家对每个公司的财务业绩做了定量分析。

要点

图 2：IT 外包前后年增长率与行业平均水平的差别

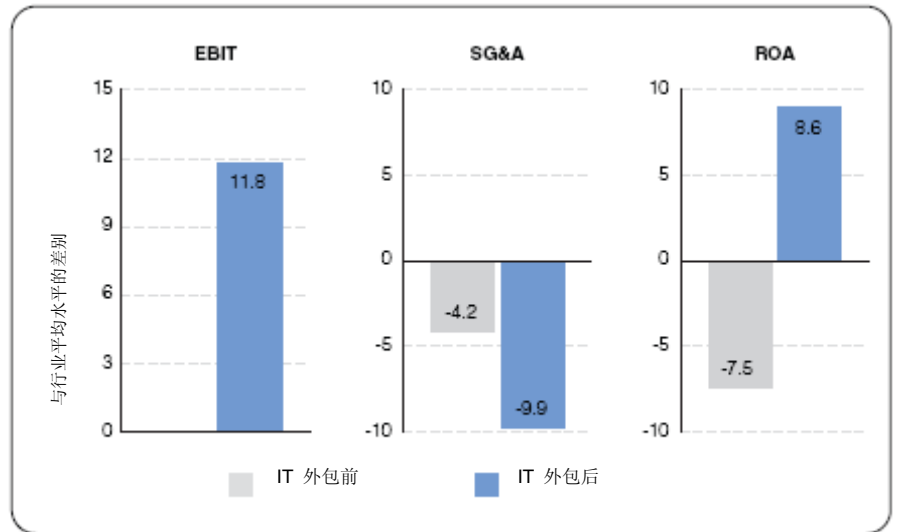


图2显示了外包前后的业绩对比。其它对外包影响进行分析的调查只是对外包协议开始前后的几个月的业绩情况进行分析。而 IBM 调查团队利用一种专利（待批）方法对多个公司从外包前一年到实现外包后三年的长期过程中业绩变化情况加以衡量。

IBM 调查团队采用一种专利（待批）方法对业绩的变化情况加以衡量。

要点

IBM 利用Datamonitor ComputerWire 数据库基于服务协议的历史数据来确定候选的调查企业。2004年7月15日，数据库列出了1994年5月到2004年5月之间签署的 5085 份服务协议。为了在最大限度上消除选择的偏见，IBM利用自动过滤程序按照下列标准对数据库进行查找：

- 在美国股票交易所上市的跨国公司
- 与单一服务提供商/供应商的合同总价值(TCV)在5000万美元或5000万美元以上
- 1998年1月1日到2002年11月31日之间签署的外包协议；在选择截止日期时留出了足够的时间用于对影响进行分析
- 外包范围主要是 IT，例如：数据中心，现场支持以及主机托管
- 外包合同是公司第一个主要的 IT 外包声明

分析显示，在接受调查的企业当中，IT 资源的外包和财务绩效的改善之间存在很大的联系。然而，必须强调的一点是，该调查结果并不意味着外包是改善企业业绩的唯一途径。

分析显示，在被调查的企业当中，IT 资源的外包和财务绩效的改善之间存在很大的联系。

为了进一步提高调查结果的可信度，IBM 调查团队通过 Monte Carlo 模拟来计算企业实现同样结果的可能性。调查团队随机抽取了56家公司，保证各个行业的覆盖率都相同，然后进行了1000次同样的分析。在不到5%的样本中我们发现了同样的财务业绩改善情况，这表明，调查结果的可信度在95%以上。

要点

对 IT 进行外包是大幅提升企业业绩的一种战略业务决策。

美国匹兹堡大学 Katz 商学院最近发布的一项独立调查对 IBM 调查团队的调查结果做了肯定。利用不同的数据、方法和业务衡量标准，该调查得出的结论是：在签署外包协议后三年内的每一年，企业运营效率都有很大的改善。

结论

对 IT 进行外包是大幅提升企业业绩的一种战略业务决策。以往绝大多数对 IT 外包的影响和好处的调查都是采取案例分析和客户采访的形式。IBM 调查采用可靠的统计方法，以全新的眼光和角度来看外包，针对外包对企业带来的长期影响进行调查。除了了解为什么要外包以及如何进行外包之外，调查结果还向人们展示了良好的 IT 外包协议能够为企业带来哪些新的收益。调查还显示，通过大规模 IT 外包战略，能够极大地提升企业业绩，实现企业的最终目标。

更多信息

有关如何通过 IT 外包来极大地改善企业最终业绩的更多信息，请访问我们的网站：

www.ibm.com/cn/services/bcs/solutions/applicationservices.shtml

附录

息税前收益通过产值减去成本、销售费用、一般性支出和行政支出以及设备折旧和分摊费用得出。SG&A 支出，也可以称为一般管理费用，在各个行业中占营业收入的16%到25%不等。⁵

IT 支出通常在 SG&A 费用内核算。作为占营业收入一定百分比的 IT 支出依行业领域的不同而异——从建筑业的1.43%到金融服务业的6.64%不等⁶。根据一项跨越多个行业的调查显示，IT 支出平均占企业资本支出的一半⁷。《财富》前500名企业中，大部分企业采用权责发生制会计核算方法，按照这种方法，IT 资产的折旧周期在3到5年之间。⁸

当公司成功对 IT 进行外包之后，IT 和资本支出应该下降。通过裁减费用，企业可以降低 SG&A 支出以及折旧和分摊费用，从而提高营业收入。



© IBM 公司版权所有 2006

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

美国印刷
01-06
保留所有权利

IBM、IBM 标志和 On Demand Business 标志是国际商用机器公司在美国、其他国家（或两者同时）的商标或注册商标。

其他公司、产品和服务名称可能是其他公司的商标或服务标志。

此出版物中所提到的 IBM 产品或服务并不意味着 IBM 打算在所有 IBM 开展业务的国家提供这些产品或服务。

- 1 《外包对企业的影响》，IBM T.J. Watson 研究实验室，2004年
- 2 M. A. Smith, S. Mitra, S. Narasimhan, 《信息系统外包：Pre-Event Firm Characteristics 分析》，发表于《管理信息系统杂志》，1998年秋第15期，第2页 61-93
- 3 D. J. Bruce, M. Useem, 《企业外包对公司价值的影响》，发表于《欧洲管理杂志》，第16期，第6页 635-643，1998
- 4 Gao, Ning, 《外包对股票和财务绩效的影响是什么？》美国匹兹堡大学 Katz 商学院，2005年
- 5 《当前萧条的经济》，发表于2003年3月的《Controllers 调查报告》
- 6 《全球 IT 趋势与基准报告》，Meta 集团，2004年
- 7 Carr, Nicholas, 《IT 不算什么》，哈佛商业评论，2003年5月
- 8 Davis, Kendall; Rath, Anna 和 Scanlon, Brian. 《IT 支出的变化》，McKinse Quarterly 杂志，2004年特刊

G510-6116-04