

# 信息技术ASP外包模式的 采用决策分析

■林建宗 厦门大学管理学院

本文受教育部《新世纪优秀人才支持计划：网络环境下组织之间协调机制的研究》项目资助

**[摘要]** 本文系统地分析了客户采用ASP外包模式的决策问题,提出一个ASP采用决策的综合性模型,用于指导客户ASP模式的采用决策,同时对提供商也有相应的指导意义。

**[关键词]** ASP 采用决策 信息技术

许多专家认为应用服务提供商(Application Service Providers, ASP)将给软件行业与企业计算领域带来重大改变。ASP模式的核心概念是提供商通过因特网或专用网,从其管理的中心服务器群,以一对多的方式,提供一组应用与服务。许多学者从不同角度、应用各种不同的经济与管理理论研究ASP采用的影响因素,这些角度包括经济、战略、关系角度等,但缺少系统性的分析。为弥补这方面研究的缺憾,本文将从技术、经济、战略、社会以及提供商选择的视角加以综合分析,提出一个ASP采用决策的综合性模型。

## 一、采用ASP外包模式的决策因素

### 1. 技术视角

技术环境视角主要考虑ASP外包模式的技术可行性,以及新技术的应用问题。首先,ASP外包模式是以网络技术的发展为基础。客户应该考虑是否有足够的网络带宽和安全性。其次,应该考虑IT技术的成熟性问题。如果需要应用一项新的、尚为完全成熟的、或尚未生成技术标准的技术,那么采用ASP模式是合适,可以将IT投资的风险转移给ASP提供商,以避免技术失败导致的风险。

### 2. 经济视角

经济视角主要考虑ASP外包模式能否给客户带来经济上的收益和应用服务的稳定性,主要理论基础包括交易成本理论、代理成本理论、新古典经济学等。首先,由于ASP模式具有规模经济性和范围经济性的特征,体现了ASP模式本身的价值主张与收益,这就给客户在IT应用方面提供成本节约的可能;同时,客户按期支付租金,能够改善客户的成本控制。其次,专门性资产的投资问题。定制化程度高的应用服务意味着资产专门性高,这些高专门性的资产会产生多少负面影响需要认真考虑。第三,客户原有应用基础的投资保护。如果ASP应用服务不能很好地与客户原有的应用基础集成,可能会严重影响原有应用服务的经济效益,甚至造成原有投资浪费。第四,切换成本和隐藏成本的问题。

客户对提供商的依赖性导致被提供商“锁定”,切换提供商可能会导致很高的切换成本,包括客户经营中断所导致的商誉损失等不可预知的隐藏成本。第五,需要考虑一些不确定性因素。包括客户业务柔性需求变化、技术变化、提供商的生存能力和稳定性等。

### 3. 战略视角

战略视角更多是考虑知识与能力获得、建立核心竞争力、快速响应市场等,主要理论基础包括资源基础理论、资源依赖理论等。首先,客户自身的IT能力问题。IT能力已成为公司战略重要组成部分,如果客户缺乏实现IT应用的能力,那么采用ASP模式是合适的。其次,有关核心业务的问题。应该考虑将非战略的应用、甚至全部的IT应用外包,将相关资源转移至公司的核心业务,建立核心竞争力。第三,知识的风险暴露和知识转移的问题。可能存在将能够创造竞争优势的隐性过程性知识暴露给竞争者或被模仿的风险,但是客户却能够从提供商那里获得知识转移。第四,实现IT应用时间的问题。ASP模式能够更快实现IT应用服务,满足客户快速响应市场的需求。最后,还应该考虑外包应用服务的选择性问题。具体应该外包哪些应用服务,是战略性的应用还是一般性的应用服务,需要根据客户的战略需要、ASP提供商的具体情况、以及与ASP提供商的合作关系等加以综合考虑。

### 4. 提供商视角

这个角度主要是如何评价与选择ASP提供商的问题。在ASP模式中,客户对提供商的依赖性比传统的IT外包模式更强,因此对提供商的能力与信用需要重点考虑。首先,应该研究提供商的长期生存能力,包括财务状况与经营稳定性等。其次,考察提供商的技术基础与应用服务能力,包括现有的客户安装基础、专业技术、IT基础设施、对客户业务需求的理解与把握、定制化能力、快速实现IT应用与集成能力等。第三,应该考虑提供商的应用服务质量、评价安全性,包括有没有24×7的服务、应用响应速度、

安全性、可靠性以及培训等,要求提供商有详细的备份与灾难恢复计划。第四,应该考虑提供商与其价值链上其他各方的伙伴关系,特别是,与软件提供商、硬件提供商、网络服务商的稳定战略伙伴关系。第五,检查提供商的定价方案,包括价格方案是否适合客户应用实际,计量标准是否透明,有没有隐性成本,价格结构是否会发生改变,内部原有的应用移植需要哪些成本以及是否需要一次性的前期实施费用等。最后,还应该考虑选择何种类型的ASP提供商。各种不同类型的提供商它们所服务的细分市场、所提供的应用服务以及它们的能力重点都会有所不同。

### 5. 社会视角

社会视角分析的主要理论基础是社会交换理论、契约理论等。首先,考虑与提供商建立良好的社会关系与相互信任,信任有利于履行承诺、避免双方的机会主义行为。其次,要认真考虑合同的问题。合同应该包括期限、定价、性能监控、退出条款、服务级别协议等,权衡合同的详细程度与合同的灵活性。第三,应该适当考虑社会信用体系和政府等第三方的监管。良好的社会信用体系和有力的监管能够有效地减少提供商责任逃避行为。最后,还应当根据ASP提供商的情况以及外包应用对客户的影响程度、重要性等,考虑与ASP提供商合作关系的紧密程度等。

客户在ASP模式采用决策时,应该从技术、经济、战略、提供商和社会等多个视角进行全面考虑,之所以需要多元视角的分析,是因为每个视角都存在局限性。例如,战略视角没有考虑如何管理组织与外部环境的关系;经济视角没有考虑影响组织的其他重要因素,包括环境、组织和战略因素;而社会视角只分析客户与提供商之间的关系;提供商的视角没有考虑客户自身战略需求和资源状况等。

### 二、ASP采用决策的综合性模型

因为不是在任何时候、任何状态下,ASP外包都是正确的选择,当环境发生变化,特别是提供商的经营出现问题时,要及时调整,要有相应的风险管理计划。基于这样认识和上述分析,客户的决策过程应本着权变思想,并遵循以下步骤(如图所示):

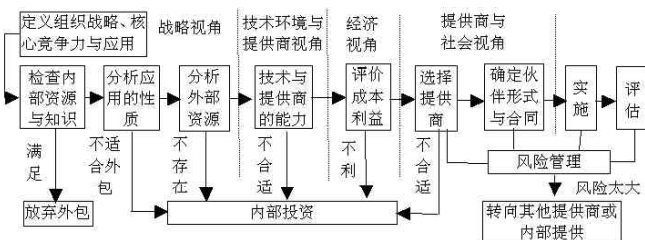


图 ASP采用决策的综合性模型

(1)定义组织战略目标及核心竞争力,明确需要实现的应用及应用实现所需的知识与资源;(2)检查内部资源与知识是否足够。包括资金预算、IT能力、与应用实现相关的知识与技能等;(3)分析应用的重要性、与公司战略和核心竞争力的关系以及可能的风险暴露;(4)分析外部资源,是否存在拥有组织所缺知识与资源的提供商;(5)分析技术的成熟性以及可能的变化,分析网络带宽、

安全性、可靠性、响应速度、以及提供商能力与信用等;(6)评价成本利益;(7)选择一个有能力、有信用的提供商;(8)确定伙伴形式,包括一般的合作、紧密的战略联盟、或介于两者之间的关系,并准备相应合同;(9)实施。包括准备技术基础设施、处理内部事务(原有的应用基础、IT人员的阻力等),考虑与原有应用基础的集成;(10)评估。监控服务质量、评估用户满意度、价值分析。

另外,应特别关注风险管理的重要性,一旦出现不可控的风险,客户应该有相应的应急计划,随时准备切换到其他供应商或转为内部提供应用服务。

### 三、结束语

虽然多角度、综合性、系统性地分析ASP采用影响因素与决策,能够有效地避免ASP模式给客户带来的风险,但是客户一旦采用ASP外包后,即便生成了对提供商一定程度的依赖,提供商的任何机会主义行为或提供商经营出现问题等,都可能给客户造成难于估量的损失,与此同时,其他条件的变化也将给客户带来风险。因此,客户在采用ASP外包战略的同时,应该制定某种形式的风险管理策略,包括风险评估与风险缓解计划等。虽然,本文提出的框架对此已有所体现,但仍需要进一步的研究,更细节的问题可能涉及切换技术与合同安排等,其中,合同的试用条款与退出条款应该是相当重要的问题,合适的试用与退出条款能给客户创造有利的“柔性”选择权。另外,为了避免对提供商的过度依赖,以及其他风险管理的需要,客户内部应该保留一定数量的IT专业人员,这些人员熟悉组织内部的业务与IT技术,有利于与提供商之间的良好合作。

本文提出的ASP采用影响因素分析与决策过程的综合性框架,不仅对客户有意义,而且提供商也可以利用这些信息与结论更好地了解客户的需求与价值主张,引导自身调整业务战略。

### 参考文献:

- [1]Jayati I laka, B., A. Schwarz, and R. Hirschheim, Determinants of ASP Choice: An Integrated Perspective[J]. European Journal of Information Systems, 2003. 12: p. 210 A ~ 224
- [2]Kern, T., J. Kreijer, and L. Willcocks, Exploring ASP as Sourcing Strategy: Theoretical Perspectives, Propositions for Practice[J]. Journal of strategic information systems, 2002. 11: p. 153 ~ 177
- [3]Chen, L.-d. and K.S. Soliman, Managing IT Outstanding A Value-driven Approach to Outsourcing Using Application Service Providers[J]. Logistics Information Management, 2002. 15(3): p. 18 ~ 191.
- [4]Focacci, L., et al., How to Choose an ASP Selection Guidelines[J]. Information Management & Computer Security, 2003. 11(2/3): p. 67 ~ 73
- [5]Yao, Y., An Integrative Model of Clients' Decision To Adopt An Application Service Provider[D]. The Graduate Faculty of The Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College, 2004