

外企受挫？

一场“去IOE”的运动从IT领域吹到咨询业，跨国公司们遭遇了政策上的复杂局面，未来有变数。

文 | CBN记者 郭苏妍 李潮文 袁帅 唐晚霞 实习记者 吴杨盈荟

制图 | 项凯

中国客户：
金融、电信、冶金、石化、
交通、商品流通、政府和教育
等许多重要领域。

IBM
占据高端服
务器市场。

微软
PC软件巨头。

中国客户：
操作系统被广泛应用于如金
融、医疗、通信等行业。

华为

是中国为数不多的从网络
设备、服务器、存储都有
过硬产品的公司，但软件
是弱项。

浪潮集团

核心业务：服务器
邮政储蓄银行已经在2013年3月开始尝试使用
由本土集团研发的服务器产品，同时政府还计
划将这一试用范围扩大到其他银行身上。

久其软件

核心业务：管理软件
主要从事报表管理软件、电子政务软件、
ERP软件和商业智能软件的研究与开发。

北信源

核心业务：终端安全管理
从事以终端安全管理、数据安
全管理为主，多元化信息安全
产品的研发、咨询及服务。

麦肯锡

核心服务：管理咨询

中国客户：
重点是金融服务、快速消费品、工业、
医疗保健、电信和能源等领域。

波士顿咨询

核心服务：管理咨询

中国客户：
涉及公司整体与业务单元战略、企业金融、营
销/销售与渠道、组织架构、制造、采购、供
应链、技术、产品研发等领域。

中软

核心业务：综合性软件与信息服务
提供从咨询、解决方案、外包服务到IT人才
培养的“端到端”软件及信息服务。

贝恩

核心服务：战略咨询

中国客户：
金融服务、私募基金、消费品和
零售、电信与高科技、工业产品
和服务、医疗保健等行业。

思科

核心业务：网络设备
经营范围几乎覆盖了网络建
设的每个部分：组成互联网
和数据传输的路由器、交换
机等网络设备市场。

中国客户：
电信、金融、制造商、医疗营养
和生命科学机构、互联网服务和
电信服务提供商、航空运输、教
育机构以及公共事业机构。

EMC

核心业务：信息存储
提供信息存储及管理产品、
服务和解决方案。

中国客户：
中国国家金融数据通信骨干
网、中国电信、中国联通、
中石化、人民银行、北京市
政府等众多央企及政府部门。

甲骨文

数据库的全球领导企业。

紫光

核心业务：IT服务
从事自有品牌硬件产品的开发与销售、
IT分销和软件及系统集成等业务，产品
主要包括扫描仪、光盘和电脑等。

RSA

核心业务：加密技术

中国客户：
中国电信、中国移动、中国联通、
中国银行、中国工商银行、中国建
设银行，以及电信设备商华为和家
电制造商海尔等。

中国客户：
金融、电信、医药、教育机
构等众多领域上万家企业。

5月的最后一个星期，赵展圣的工作进度遇到了问题。

一直跟他保持联系的麦肯锡咨询公司突然没了动静。按照往常的情形，麦肯锡负责项目对接的人员表现得比赵展圣还着急，一天一封邮件催促他提供各类项目材料。现在项目即将步入关键的第二阶段，赵展圣已经有一周没有收到来自麦肯锡的邮件了。

这真是一个怪现象，在双方合作的历史上很少碰到。

这家在行业里排名靠前的民营公司，跟麦肯锡的合作已经长达10年，成功合作的政府项目超过5个。就在一个月前，双方刚刚又签订了两个新项目的合约。

就在与麦肯锡失去联系的同一时间，赵展圣从新闻网站上得知了一条消息，称中国的国有企业已经被下令禁用外资咨询公司提供的服务，原因指向国家间安全问题。

这条来自英国《金融时报》的消息明确指出禁令所波及的咨询公司包括麦肯锡、波士顿、贝恩等。几乎同时传出消息的，还有因对国家金融安全的重新评估而禁止银行及政府机构继续使用IBM服务器的新闻。

这两条消息旋即在业界引起了轩然大波，也带动了相关国内竞争公司股票的上漲。外交部发言人秦刚在5月26日及28日的例行记者会上，没有直接否认两条传闻，也没有确认。但他提到：“最近中国政府有关部门即将颁布相关条例，进一步加强网络信息安全。”

中国工程院院士倪光南在安全的前提下建议：3年内将移动操作系统国产化，改变目前由Google和苹果控制的局面。他此前曾谏言政府在采购目录中去掉Windows 8，这获得了相关部门的行动支持。而就在6月初，中国政府发布报告指出，已确认Google和微软参与了去年的“棱镜门”事件。

这让事态变得越来越紧张。赵展圣和公司的其他领导层立刻意识到此事需要特殊对待——如果消息属实，继续与麦肯锡合作必然会对公司在政府报批和方案执行的环节造成影响。

在无法确认麦肯锡当下的内部状态及政府的细节政策的情况下，他们只好按兵不动。到底是停止合作，还是只拿中间成果而不提麦肯锡的名字，赵展圣与公司其他高层打算先开会商讨对策。

面对外界大量的转载和评论，麦肯锡和其他外资咨询公司们始终保持沉默。《第一财经周刊》向主要波及的几家咨询公司提出的采访请求，得到的一致回复是“目前公司针对此事不做评论”。一位知名咨询公司内部的员工则告诉《第一财经周刊》，公司已经通过邮件下达了“封口令”。

在当下进行危机公关只会越描越黑——这是它们的看法。IBM咨询公司的一名负责市场营销和政府关系的负责

66

更多的人认为消息的可信度仍需要考量，因为目前国内IT咨询业，尚没有哪家国内公司的能力可以跟IBM咨询这样的公司进行比较。

99

人告诉员工没有必要担心。他在内部转发了一封非正式的信件，以平复来自公司内部的一些猜测。“最近政府和媒体的各种声音将IBM推上风口浪尖，听起来危机四伏，细想也无需过于忧虑，但确实需要每一位IBM人冷静思考、沉着应对。”信中写到。

但读过这封信件的员工，意见分成了对立的两派。

一些员工认为再多这样的“心灵鸡汤”也无法更改IBM的大客户正在被一些小咨询公司抢走的事实。“真的没有什么不可取代，躺在过去是没有意义的。”一名员工说。在进入IBM之前，他曾为一家“小得可怜”的咨询公司工作过一段时间，负责国内一家银行总行的咨询项目。

但更多的人保持了乐观和理性，他们认为消息的可信度仍需要考量，因为目前国内IT咨询业，尚没有哪家国内公司的能力可以跟IBM咨询这样的公司进行比较。

一旦外资咨询公司市场受挫，被指做最大受益方之一的国内最大的咨询公司北大纵横成为了众矢之的。资深合伙人朱宁告诉《第一财经周刊》，他几天以来，一直在不停地拒绝来自外界的评论请求，他并不愿意北大纵横跟最大受益方的字眼连接在一起，“即便事情是真的，也没有所谓受益者。”他强调说。

5月28日是个周三，几位公司合伙人坐在一起吃午餐，期间大家都心照不宣，没有一个人主动提起这个传闻。

事件在沉默中缓慢发酵。

外界所表现出的“过于担忧”并非没有逻辑。

IBM在2013财年，中国地区的收入同比下滑了12.2%，而此前几年，它在中国区均有20%左右的增长。这一下降势头在2014年第一季度并未得到扭转。这家公司向它的投资人解释到，去年中国区的业绩不佳表现为硬件服务收入下降，主要是“受到政府经济政策的影响”。

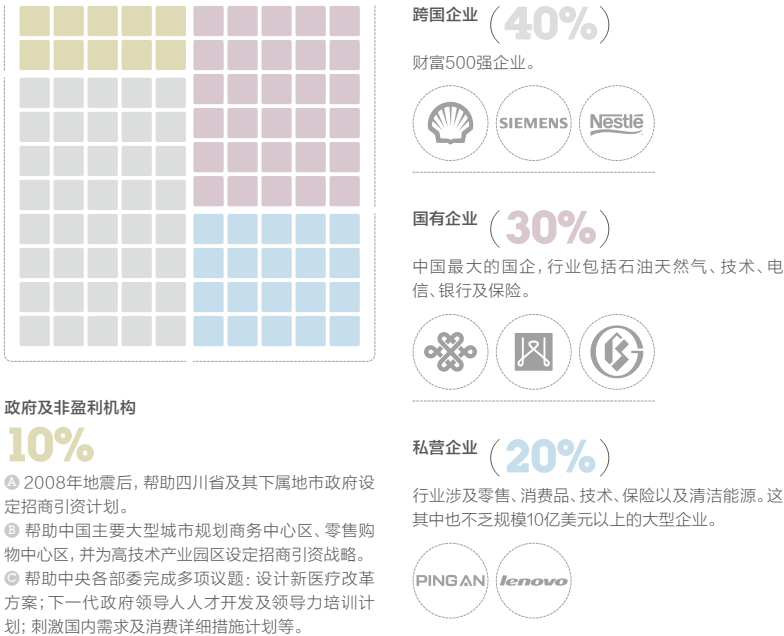
就在2013年6月，爆发了“棱镜门”事件，《卫报》、《华盛顿邮报》的一系列报道指称，美国政府在长达近6年的时间里一直以保卫国家安全为由，利用诸如Google、思科等大型互联网及IT公司收集位于美国境外的外国人的信息。

总部设立于美国的各家技术跨国大公司力求与事件撇清干系，但它们在中国的业务从那以后受到了实质影响。华

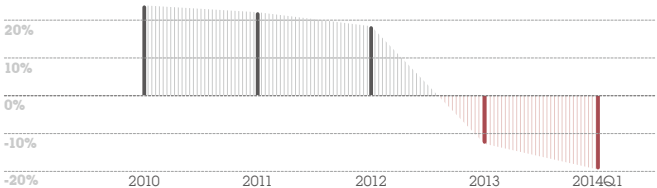
美国咨询公司在华的主攻方向



一家美资咨询公司在华客户构成 (以麦肯锡为例)



IBM中国近年营收增长状况 (单位: %)



资料来源: 根据公开资料整理

为一名副总裁曾向《第一财经周刊》证实, 在棱镜门事件之后, 华为的设备更好卖了。而与此同时, 思科等公司的市场份额却在不断萎缩。

第三方的数据也能证实这一点。Gartner在报告中称, 2013年第二季度全球服务器市场持续疲软, 唯一的区域亮点是亚太, 尤其是中国。但是, IBM、惠普、戴尔三家在中国市场仅为43%, 而浪潮等本土厂商市场份额合计超过50%, 这是有史以来本土服务器份额第一次反超国际厂商。

一场“去IOE”的运动在“棱镜门”前就已兴起。

所谓“IOE”, 是IBM、Oracle (甲骨文) 及EMC三个公司的首字母缩写, 它们的产品是传统IT架构的核心: 产品性能稳定、使用周期较长, 但硬件及服务费用十分高昂。

“这么多年, ‘国产化’论调一直都在,”王嵩说。他在这个行业里已经做了10多年, 作为长期在外企工作的人, 他和同事们曾短暂羡慕过获得政策补贴的国内同行, 但这些扶持并没有增强后者的能力——在当时他们看来, IT行业靠的还是过硬的技术。

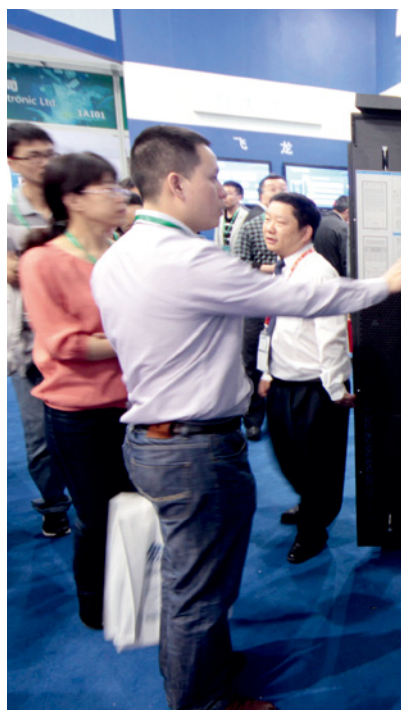
“但这一波是来真的了。”他说。

王嵩在1990年代从北大毕业后, 做了大多数“好学生”会做的选择——进入外企, 那里成了当时国内一流人才的集中地。他的第一份工作在惠普, 然后跳槽去了甲骨文进入销售团队。

在计划里, 他应当在外企职业经理人道路上顺利升迁。但IT业的瞬息万变也打乱了经理人的职业发展节 >>



01



02

奏。2011年，甲骨文收购了美国同类企业Sun。甲骨文得到Sun在Java和Solaris上积累的优势，王嵩得到了Sun中国区销售经理的职位，“‘Country Manager’几乎是外企销售人员可以做到的最高职位，我一直想要的提前到来了。”王嵩说。

就在那个时候，一家民营IT企业向他发出邀请，允诺给予更高的权限和更好的物质回报，也意味着他要离开一直以来给他带来优越感的“外资企业”。经过三四个月的挣扎，他还是选择了去这家名叫“天玑科技”的民营企业。

这家公司主要向企业客户提供“IOE”公司相关的服务——当“IOE”的巨头公司们尚在这个市场所向无敌时，做它的“相关服务”看上去是桩不错的生意，这就是天玑科技当年的主业。

购买这些传统IT公司提供的硬件产品价格昂贵，运营维护服务成本也同样高昂，比如工商银行这样的国有银行每年光运营维护就需要数亿元。

但使用“IOE”原厂保修的一个问题是，系统表现出宕机等故障时，问题有可能发生在基础设施的任何一个环节，“有时候IOE原厂明明知道问题出在自己环节，也有可能不主动承认”。在这个情况下，如果有第三方对整个系统顺畅运行负责，会大有市场。

惠普的几名员工看到了这一块生意，在2001年前后出来创办了天玑科技，专门做IOE运营服务，费用比原厂低30%至50%。在王嵩加入天玑科技之前，这家企业靠这一业务获得了不错的利润——IOE业务好，他们的业务也好。

但在这个过程中，这种典型而传统的IT服务模式开始遭遇到互联网的挑战。集中、封闭式的计算存储对互联网企业变成一种限制，适应互联网分散的、开放式存储方式应运而生。本土的大公司在技术上开始提供一些可替代方案。

阿里巴巴是做得较早的公司。这家公司目前看上去也将成为民营公司里最为成功的一家，它在8月即将赴美上市，按照2500亿的最高估值计算，它已经可以跻身于全球市值最高的十大公司之列。

2012年，阿里就自称完成了内部设备的去IOE化，提醒了业界这样做的可能性。相比利润丰厚、市场垄断的国有银行，阿里这样的民企有着更大的成本压力，负担不起昂贵的传统IT架构。它们依靠自己的技术搭建了全新的系统。这样的做法也可以从Google等国际大型互联网公司身上看到。

“而国产服务器发展到2012年，已经能够保证企业的运行，”王嵩说，即便是国产机器与IOE相比性能要差不少，但



01 5月17日，杭州。阿里巴巴集团董事局主席马云正在向一群参观者讲解数据。这家民营企业从2012年起便自称后台技术脱离了IOE。

02 5月7日，第九届中国国际国防电子展览会在北京开幕，浪潮服务器希望抢夺IBM20%的市场份额。

至少具备了“可用性”。“硬件容易追赶，‘O’最难替代，国产数据库的发展可能要十来年才具有‘可用性’。即便是大肆鼓吹‘去IOE’的阿里，在关键领域采用的还是Oracle的数据库。”

在棱镜门之后的这一年里，王嵩更明显感知到客户的变化。“他们确有了动力去寻求更便宜的IT服务，一方面是行政命令，国有企业往往是行政命令最先的执行人；另一方面是国有银行的市场化压力。”这一市场化的压力来自阿里巴巴步步紧逼的余额宝，有趣的是，这个银行的革命者又调过头来开始赚银行的钱，向它们提供金融云服务——聚宝盆。据称，在产品推广的半年时间里，它已经获得渤海银行、东海银行、吴江商业银行等上百家金融机构客户。

“包括我们行在内，很多行成立了专门小组来探讨采用国产机型的可能性，”一位大型国有银行总部技术部门工作人员向《第一财经周刊》表示，但真正落实下来还需要很长时间。

2014年5月底，彭博社引用知情人士消息称，中国正在推动国内银行放弃使用IBM所生产的高端服务器，用国内品牌来进行替代。

但即便有类似的命令，替代也不会在朝夕发生。

目前国内银行大部分核心数据存储用的都是IBM机器，这些核心数据包括账户信息以及处理各种银行业务的系统，比如信用卡系统，网上银行、ATM系统等等，这些信息对于系统稳定有极高的要求。

上述工作人员表示，他们今年正准备向IBM采购一批机器。他还没有看到相关文件要求禁止使用IOE的产品，但国产化的调子是存在的，这是一个长期的命题，但这种高端服务器的采购暂时不会发生改变。

“问题在于，如果不买IBM的，我们可以买谁的机器？”上述银行人士提出了这样的疑问。

浪潮说它可以取代IBM。

5月底，伴随着上述传闻，浪潮公开表示，要抢夺IBM中国近20%的市场，并将这一市场计划被称之为“I2I”，意为“IBM to Inspur（浪潮）”。

但它在高端服务器领域仍无法撼动IOE们。上述大型国有银行人士表示，更多是一些省行在低端服务器领域采用国产设备。今年年初，一桩众所周知的交易里，IBM已将低端服务器业务出售给了联想。

阿里巴巴也在试图从这个国产化浪潮及IT架构转型中受益。在去IOE过程中，阿里一直在扮演一个推手的角色。IT服务现在已经发展成为它的主营业务之一。

看上去阿里云不断俘获大型政府客户，就在5月底，阿里宣布中国气象局公共气象服务中心将采用其云服务。但多家银行技术人员都对《第一财经周刊》表示，阿里云尚不能让大银行客户埋单，“首先公有云在安全上就无法保证”。

据王嵩说，很多银行考虑在未来搭建私有云，即公司自行搭建基础设施，在这个过程中，国产厂商在中低端存储领域有一些新的机会。

看到了“去IOE”长远的趋势，天玑科技也在考虑转型，希望杀入国产软硬件产品领域。但这些做国产化的公司仍需要市场的进一步支撑。

相比IBM的硬件，IBM提供的IT咨询业务更难以替代。

这一细分咨询领域依然完全被IBM和埃森哲这两家外资咨询公司所垄断。

咨询公司业内人士陆晓向《第一财经周刊》指出，“要操作一个大项目，必须要匹配实力相当的咨询公司，才能保证成功率。但在IT咨询这个领域，能够很好地融合管理咨询并提供信息化服务的，只有IBM和埃森哲做得比较出色。”

由于缺乏强大的信息技术作为后盾，本土的IT咨询公司们始终没有形成一定的气候。

但是，中国经济经历了近十年的迅猛发展之后，曾>>>

经以技术换市场并被迫合资的跨国公司们猛然意识到，那些与之交手三十年的中国对手，已经变得羽翼丰满，甚至开始掌握话语权。

这是一个必然的过程。

中国企业曾垂涎外资公司的资金、技术及管理水平，但现在已成长到与之竞争的地步。它们也在试图与国际接轨，规范管理和运作，“走出去”的愿望正在变得越来越强。

拉法基公司全球副总裁孟凡辰曾在接受媒体采访时提到，“1980年代的合资，跟现在的合资相比，中方的成熟程度、市场经济的运作经验和能力，完全不可同日而语。”

赵展圣所在公司的规模同样也在经历着爆发式的增长，项目数量从十年前的两个发展为现在的50多个，员工规模也发生了超过10倍的扩张，企业原有的组织架构与发展速度和需求不匹配的问题摆在眼前，在技术和管理层面与国际接轨的要求在内部被提及的次数越来越多。

在这个时候，它们首先还是要依靠麦肯锡这样的公司去获取先进的经验，需要这样在国际上知名的大咨询公司站在国际化的高度为它们提供咨询意见。

不过，在外资咨询公司的客户结构中，那些自身发展到一定阶段并对国际业务开始产生需求的民营企业，在其业务总收入中的占比还不到20%。国企、政府、大的外企项目才是它们赖以生存的目标客户。

由外资咨询公司总部分派下来的跨国大项目越来越少——考虑到海外项目的成本过高、牵涉精力过多，总部已逐渐为当地分公司削减这类性价比较低的咨询项目。

在这个背景下，对于麦肯锡等战略和管理咨询公司而言，接到更多国企大单至少意味着能够确保业绩的稳定。实际上，咨询公司们从国企项目中获得的利润也更多。

在通常情况下，咨询公司会在同一时间间接洽多个项目，在对人力、物力以及收入等方面进行分配核算后，再选择利润更大的项目去做。“国企项目的利润肯定高于民企，所以一旦国企这条线断了，不仅项目数量会因此变少，从其他项目获得的利润也会相对低很多。”陆晓解释说，这样的情况对外资咨询公司来说基本上是雪上加霜。

用北大纵横合伙人朱宁的话来说，目前国内咨询行业的市场已经发展到了一个较为成熟的阶段。

咨询公司的主营业务和竞争优势开始走向细分，市场格局也因此逐渐变得清晰起来。麦肯锡做战略，埃森哲做IT，波士顿做运营，北大纵横做战略和商业模式。“一家失去客户，谁都抢不走，”朱宁说，“因为每家公司所掌控的领域不同，市场也有它自己的生态。”但就总体而言，外资咨询公司们一直以来始终把握着中高端市场——预算充裕的

人才流动已经表明外企优势的松动



资料来源：根据公开资料整理

国企和知名民企都被它们轻松收入囊中，而这些项目的进行也并不需要花费它们太大的力气。

对处于垄断地位的国企来说，付出高额咨询费用聘请外资咨询公司做项目的性价比其实并不高。而在这方面，国企与民企所遭遇的和希望解决的问题是相同的——顺利通过项目审批。

根据赵展圣的经验，“如果在政府审批时说出麦肯锡或罗兰贝格这些名气较大的外资咨询公司的名字，整个审批流程都会容易通过得多。”

不过，外资咨询公司的涉入也确实给国企和民企带来了较为先进的经营战略及管理方面的经验，至少在赵展圣看来，公司内部做战略规划的员工素质确实获得了提升，而在10年前就跟麦肯锡展开合作其实也是一个提前“交学费”的过程。

但仅从战略和管理咨询的业务层面上看，麦肯锡之类的外资咨询公司们许多时候也留给人“华而不实”的印象。

根据赵展圣的说法，在麦肯锡给出咨询方案之前，公司

内部负责项目规划的员工会先拿出各方面的想法和方案，麦肯锡则会在此基础上重新进行逻辑梳理，并在给政府做项目演示的那一天，“让方案看起来具备国际水准”。

这也是为什么现在麦肯锡平均只需花费1至2个月就能完成一宗项目，而实际上，在正常情况下，咨询公司从搜集资料到给出咨询方案的过程往往需要至少3至4个月的时间，有时候甚至需要半年。

这让外资管理咨询公司们在很多时候成为了“花瓶”一般的存在。

这种扭曲现象得以形成的原因部分跟国企“不差钱”有关，它们拿着国家政策提供的补贴，高价聘请外资咨询公司，却只为买个名气，这让这些外资咨询公司顺势产生了一种“赚快钱”的意识——而在这样一个不费力也能赚大钱的市场，外资咨询公司们的竞争力反而变钝了。

不论国企是否继续聘请外资咨询公司，这个行业市场已经开始洗牌，许多传统咨询公司的经营逐渐变得难以为继。

相比聘请外资公司做项目咨询，一些正处于高速发展阶段的民营企业则更希望能够解决公司内部实际存在的问题。“民营企业发展到一定规模之后，它的组织架构和经营战略都需要进行变革，但这种调整仅靠自己内部人员去做是会遭遇很大阻力的。”赵展圣说，一年前，这家公司刚刚从麦肯锡高薪挖角了一位高层担任新的副总裁，负责公司内部的改革和程序优化。今年4月，另一名过去负责与赵展圣所在部门进行项目对接的主要负责人来到公司。

对于这家民营公司来说，这种做法不止是把这个人从过去组织架构系统的“制订者”转变为“执行者”，同时，比起直接聘请咨询公司，它所需付出的代价也要低得多。在过去的几年中，他们不仅从许多国内咨询公司和规划设计院挖来了一批部门负责人，也从IBM、微软、西门子等外企挖了不少来自不同部门的职业经理人。

越来越多的外企员工走进民营企业。

王嵩在2011年离开甲骨文时，他带领的团队里的人对去民企还表现得十分犹豫，但少数跟他走的几个人，现在都感激当年做出的决定，即便离开了天玑科技，也大多在民企里面担任重要职位。

现在，为了新的硬件业务，天玑科技开始招人。

“这一次发现很多人愿意从外企来到民企，以前也有人愿意来，但绝不像现在，有这么多候选人。”王嵩说。

与外企业绩在中国下滑相伴的是人才向民企和国企流动。就在浪潮表示要取代IBM业务时，这家企业也表示它挖到了80名IBM员工。

除了这种主动流动的，还有不少因企业并购而流动

的。以联想为例，今年年初收购摩托罗拉和IBM相关业务的交易，也意味着数千名外企员工一次性进入联想。这样的人才流动趋势甚至在一些IT创业公司中也很常见，比如小米的主要班底都来自摩托罗拉，这些人才在供应链等方面的经验让小米受益匪浅。

一个被政策过度干预的市场，企业之间的竞争力会急剧减弱，长期而言，任何一方的实力都不会因此变得更强。西班牙IE商学院教授Enrique Dans向《第一财经周刊》提出，“中国政府一直以来始终扮演着‘守门人’的角色，它尝试去控制发展改革的速度，对外企施加诸多限制。这让中国公司通过在市场上获取特权的方式来保住它们的地位，并借此获得更多的机会进入国外市场。”

外资公司的国际水平让它们依然具备不可替代性。

在5月的最后一个工作日，赵展圣从公司内部获得了来自麦肯锡的确切消息，正在展开的两个合作项目目前并没有被停掉。但是，即便赵展圣之后从政府方面获得明确不接受使用麦肯锡咨询的信息，他们也并不会考虑把过去跟麦肯锡合作的项目交给本土咨询公司去完成，“因为它们无法站在国际高度看问题。”赵展圣觉得，如果这种政府风向是长期延续的，麦肯锡在中国的业务必然会受到非常大的影响。

政府间的安全问题确实十分复杂。

芬兰安全公司F-Secure大中华区总裁Michael Dahl对《第一财经周刊》指出，国家间的安全问题是确实存在的，理论上，采用外资技术公司的产品和服务确实存在“后门”的隐患，不管提供服务的这家公司是否愿意这样做。

但仅仅通过“限制”或“禁用”来实现控制的作用是十分有限的——“企业只要上网，就会暴露在一个不安全的环境中，同样会面临被监视的风险。”Dahl说，通过“禁用”外资企业的服务而避免数据泄漏的做法并不现实，值得政府花费更大精力去做的，应该是通过提高加密标准和自身安全水平来进行防范。

假如国产化的浪潮继续席卷市场，不仅是外资咨询公司，国企和民企自身也可能会遭受损失。IBM咨询公司合伙人徐永华在接受采访时曾指出，“目前大多数国企面临的主要课题是如何成长为具有全球竞争力的企业，如果失去外资咨询公司的帮助，实际上对国企自身的伤害会更大。”

这同时也会产生一些反作用力——在国产化过程中受益的华为在美国也屡次碰壁。

一方面是技术向国际接轨，另一方面是市场向国内倾斜。这是个新的现象。 ▮

（据采访对象要求，赵展圣、王嵩和陆晓皆为化名。）

联系编辑：liyangle@yicai.com