



如何避免在翻译市场中迷失方向

为全球性及多种文化商务
购买和管理语言服务

作者：Donald A. DePalma 和
Renato Beninatto

2003 年 12 月

目录

翻译市场买卖双方表现欠佳.....	3
全球化公司外包大部分翻译工作	4
首先是坏消息：费用日趋下降	5
很少的公司进行内部翻译	6
供应商获得买方的好评	9
您对“价格支配决定”的说法感到奇怪吗？	10
多数公司通过单个项目购买翻译服务.....	12
调查翻译和本地化经理的结论	14
语言服务行业的佼佼者	15
管理供应商的生命周期	17
第 1 阶段：寻找好的语言服务候选公司.....	18
第 2 阶段：进行一次翻译中介评审.....	19
第 3 阶段：谈出最好但最公平的交易.....	20
第 4 阶段：为供应商设置期望	22
第 5 阶段：管理语言服务供应商.....	23
当关系破裂时：结束关系是很难做到的.....	23
语言服务何去何从，买方如何应对	24
📖 关于 Common Sense Advisory, Inc.	26
📖 未来的研究.....	26
📖 版权信息.....	26



翻译市场买卖双方表现欠佳

对于语言服务，买方如何购买与卖方如何出售，似乎是杂乱无序的。买方头疼的是没有长期承诺的廉价劣质翻译，而卖方则总是为斤斤计较的出价过程感到恼火。我们对买卖双方如何协作的兴趣来自于一年来与他们的讨论、磋商和交谈，这期间我们听到双方不停地抱怨无法理解对方的需求、动机和做法。当他们碰面时，争辩又陷入到相同的老问题上。

- 质量和价格。买卖双方都在反复强调着翻译质量、及时性和价格问题，但他们的侧重点不同。买方坚持质量第一，而供应商则经常感到被价格击倒。购买商务服务的专业公司出现后，将更强调财务方面的平衡。
- 最佳操作方法。要想买得精明可不是件容易的事。不管是正式的还是非正式的行业协会都没有成功地开发出能够被普遍接受的供应商认证方法、质量保证标准、一般的提案要求 (RFP)，甚至没有标准的操作方法。每个协会都在积极地做这件事，但没有一个堪称拥有买方需求或 ISO 标准的。例如，一个包括 [International Federation of Translators](#) (国际译联, FIT) 的小组已经开展了大量积极主动的工作，希望在 [European Committee for Standardisation](#) (欧洲信息标准化组织, CEN) 的支持下建立质量标准。但他们也只是在与有限的几个翻译工作者协会悄悄地做这件事，并未向公众公开提案，而且还需要半年或更长的时间才能将其杰作公诸于众。

因此，买卖双方总是要在谈判桌前为每个项目对峙，最后敲定圆满的协议，永远都不能理解对方为什么要那样做。与其只是推测造成这种僵局的根本原因，我们不如调查一下从业人员与其供应商的关系，顺便再了解一下有关他们事业、员工配置、工作流程及操作方法等方方面面的问题。（在以后的报告中，我们将分析这次调查的其他方面。）

根据其同行从业人员的回答，买方可以设定获得服务方法的基准；语言服务供应商 (LSP) 可以将其销售经验与买方的期待进行比较。最后，在对调查结果进行讨论之后，我们将为与供应商合作的每一个主要阶段提出最佳操作方法，从通过谈判寻找到管理以及解雇。

本报告并不想成为“购买翻译傻瓜指南”。相反，其目的是要帮助买方看清楚供应商的动机是什么，并为如何与外部供应商合作提出好的操作建议。本报告并没有解决是否应创建和管理内部翻译部门的问题，因为该问题与当前的讨论完全不同，我们将在今后的调查中解决该问题。

全球化公司外包大部分翻译工作

在 2003 年秋天，我们进行了一个有关翻译和本地化操作方法的广泛而详细的在线调查。我们使用了多个频道，不仅吸引在每次会议上发言者，撰写文章的“正规军”参与，而且也为普通翻译相关人员提供服务。

我们对调查结果进行了规范化处理，剔除了不完整的和有问题的回答，最后得到 75 个翻译和本地化经理的有效样本。我们与一些调查参与者作了进一步的探讨以了解言外之意，还与其他从业人员就问题和结果进行了讨论，并与从调查中选出的一些语言服务供应商进行了深入研究。有关该调查的其他详情如下所述：

- **美国公司占调查的大多数。**70% 的参与者来自美国；其余的多数来自母语是英语的国家。我们认为，这是由于我们使用了美国和英国的频道来吸引潜在的调查参与者，以及英语调查本身的广度、深度和复杂性造成的。它需要大量的数据收集、思考以及对参与者的洞察力，因此我们从结果中剔除了大量中途退出以及不完整的调查，以确保数据采样的完整性。
- **参与者中高技术公司占大多数。**与计算机有关的公司占参与者的一半以上，其中软件公司占 42.3%，硬件公司占 9.9%，计算机服务公司占 5.6%。其余的则来自各行各业，包括银行、商务服务、制造业、生命科学及零售业。
- **小公司管理语言服务。**52% 的参与者在小公司或大公司的商务部门工作，收入在 5 亿美元以下。31% 来自营业额在 5 亿至 50 亿的公司，而 16.9% 来自年收入在 50 亿以上公司。

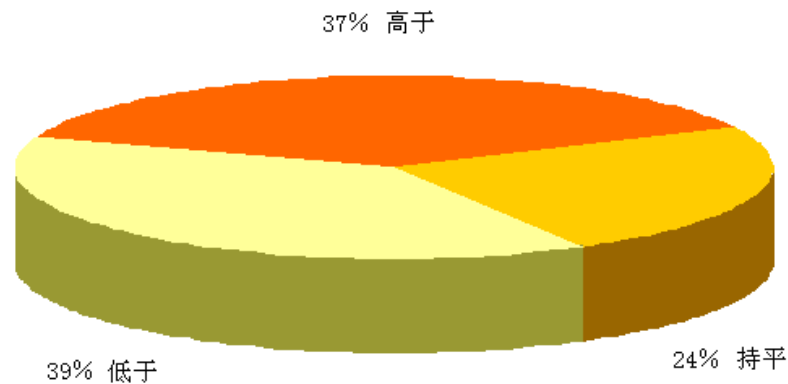


图 1：今年更多公司的翻译费用低于去年
问题：“去年您公司的翻译/本地化预算有何变化？”
来源：Common Sense Advisory, Inc.

首先是坏消息：费用日趋下降

2002 年 11 月，我们在报告中写到，我们采访的公司中有 57% 在翻译和本地化上的费用较 2001 年多（“全球化盛宴上的乞讨者”）。另外的 19% 与前一年持平。2003 年，公众公司提供的实际收益报告似乎确认了上一年费用的增长，预示了语言服务领域两年的萧条期已经结束。

然而，与去年接受采访者形成对比的是，今年调查的 39% 的对象告诉我们，他们公司内部完成和外包语言服务方面的费用有所下降（参见图 1）。37% 的对象将支出更多，而其他则称他们保持了去年的花费水平。

- **某些预算下降应归于经济原因。**那些费用降低或持平的公司这样做是由于经济原因，包括本地化投资无法产生利润等（参见图 2）。只有两个参与者告诉我们，其预算的下降是因为其本地化团队使用了专用工具从而提高了效率，而且他们与外包方具有较好的操作方案。

“今年我们得安排较少的本地化预算，这意味着缩减本地化的范围。我们可能停止某些组件的本地化。因为我们的流程已经非常有效了，所以已经不能在流程上节省了。[软件发行商]

“我们必须发布更多的产品和更多的语言，但我们没有太多的资源去这样做。我们的本地化团队中的人没有语言背景，也不理解什么是本地化，所以起不到多大作用。除了我们自己的问题外，我们还必须让产品组记住使用我们提供给他们的国际化的指南。” [电讯供应商]

- **其他公司因为增加工作量而提高预算。**花费较多的公司将其预算的提高归结于更多的语种、投入全球市场的新产品、国家机构强烈要求使用已本地化的材料以符合法规指南，甚至是解雇员工（参见图 3）。

“当我们解雇团队中的人员时，就不得不提高翻译预算。当我们减少人员时，就会发现我们支付给外部翻译供应商的费用比支付给我们自己员工的费用要多。” [电讯设备制造商]

“欧盟中增添了 10 个新成员国给我们的计划带来了一些挑战。我们一直深感迷惑的一个问题是，当我们决定是否对产品进行本地化时，应该先考虑商务问题，还是法规问题。我们现在仍不知道该怎么办。” [医学设备制造商]

很少的公司进行内部翻译

正如我们 2002 年 11 月所报导，差不多四分之三的公司外包部分或全部翻译和本地化工作。在我们最近的调查中，外包比率上升到 87%（参见图 4）。

高技术产业公司的不断合并（如 JD Edwards 被 PeopleSoft 收购，Documentum 被 EMC 收购，Linksys 被 Cisco 收购，以及 Compaq 被 Hewlett Packard 收购）将随着各个公司内部力量的缩减而加剧这种趋势。随着买方不断寻求经济规模，集中核心竞争力，并合理化其生产线，外包方式将最终获胜。

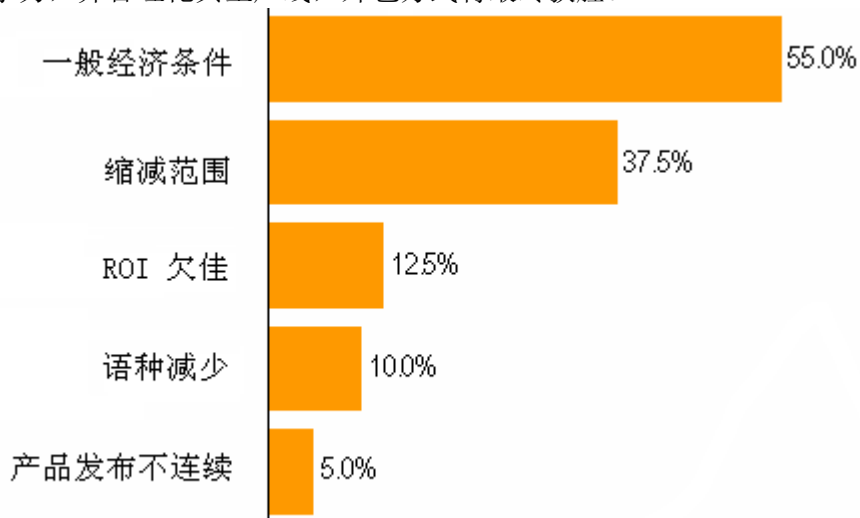


图 2：很多原因使经济条件出现持平或较低的预算
问题：“预算持平或下降的原因是什么？” [多种回答]
来源：Common Sense Advisory, Inc.

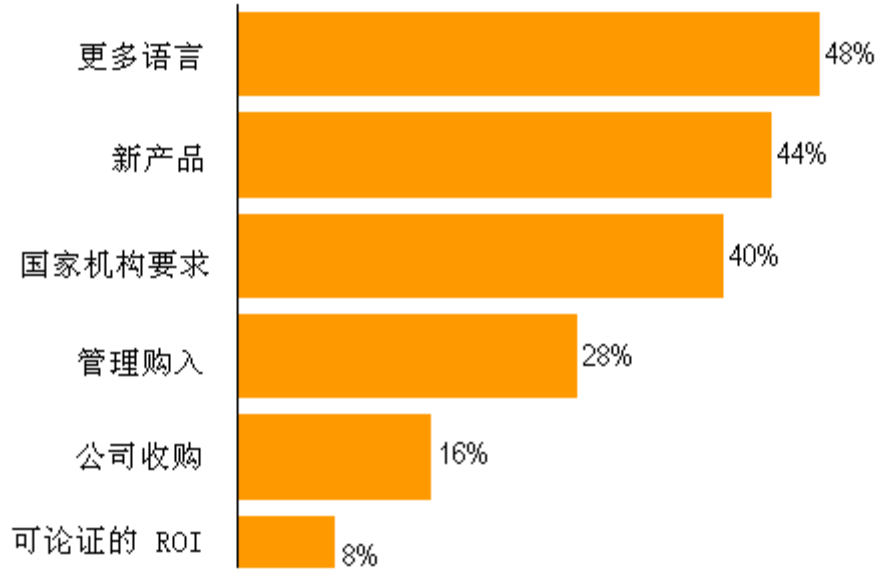


图 3: 国际增长带动更高的预算
问题: “预算上升的原因是什么?” [多种回答]
来源: Common Sense Advisory, Inc.

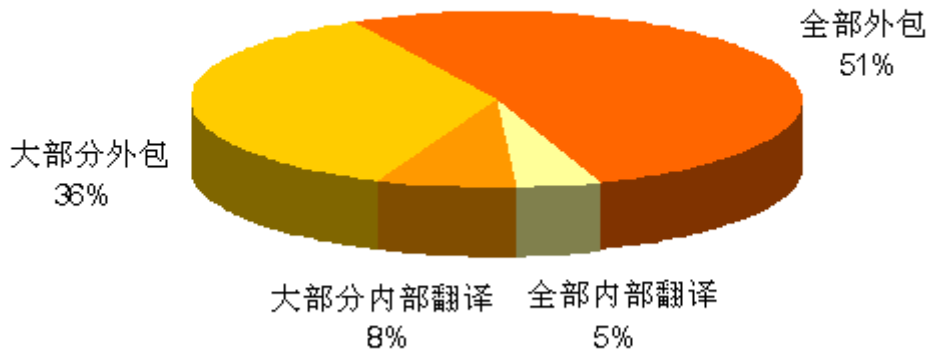


图 4: 大多数公司外包全部翻译工作
问题: “您有内部语言学家还是外包翻译工作?”
来源: Common Sense Advisory, Inc.

由于内部翻译组和本地化小组不自己做翻译和本地化工作，因此这样的小组不必太大（而且他们确实不大）（参见图 5）。大多数这样的团队包括五个或更少的成

员。典型的超大工作量的部门可能由一个项目主管和几个员工组成，管理与代理的关系，协调内部和所在国家审校，与产品团队合作，塑造公司的外部形象，使其更具全球性。

“我们与文档团队合作，以便更好地将内容创造与本地化过程融为一体。我们还要将创作和开发活动与供应商的工作流程同步。但首先我们必须对公司进行培训，在创建内容时时刻想着全球读者，始终能够意识到成本，并注重使本地化投资创造最大价值。” [软件发行商]

“我们只有几名专职的本地化人员。我们的工作保持翻译成本低廉，而不考虑翻译文档的需求是否增加。目前，我们的最大花费是供应商的项目管理费用。一旦我们取消了内部翻译协调人员，我们将通过代理外包所有项目，不管是大的还是小的。” [消费品生产商]

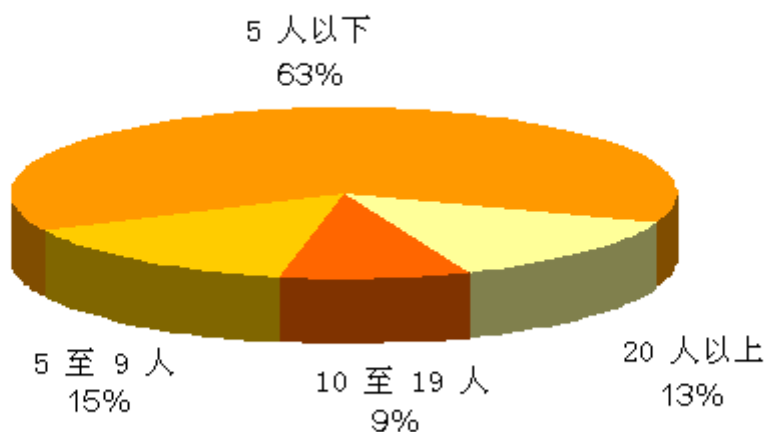


图 5: 翻译/本地化团队趋向五人或无人以下的小组

问题: “您的翻译/本地化团队有多少人?”

来源: Common Sense Advisory, Inc.

我们抽样的一半公司利用这些内部团队监视整个公司的全部翻译或本地化外包情况 (参见图 6)。四分之一的公司在业务部门级管理这些事务，而 16% 的组织为了产品线而这样做。其余的调查参与者在市场或地区级管理本地化方面的事务。不过，内部员工和外部服务的实际预算还可以在其他地方管理。多数情况下，公司在业务部门、市场以及研发预算中支付翻译和本地化活动费用。

供应商获得买方的好评

我们要求调查的参与者对其语言服务供应商提供的翻译和相关工作的质量进行评价，将其最大的供应商按“非常满意”到“非常不满意”四个级别进行评价。47%明确表示满意而另外 47% 为非常满意（参见图 7）。尽管 6% 的人表示不感兴趣，但没有人公开声称其供应商的质量令他们非常失望。

当然，对翻译质量的讨论不可避免地触及到了行业的最大争论问题之一。一些参与者说他们很难检测质量，因此，他们只对投入市场进行本地化的十个或十二个项目中的一个或二个进行验证。随着语言种类的不断增多，如果语言服务供应商能够准

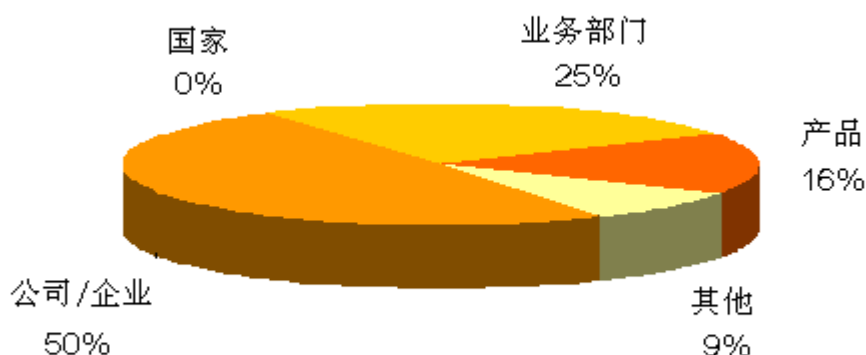


图 6：多数团队具有业务部门或公司级的翻译监督

问题：“您对翻译/本地化的责任有多宽？”

来源：Common Sense Advisory, Inc.

时并按预算成功地提交项目，我们的参与者似乎就很高兴了。这里的“准时”和“按预算”因素或许可以说明参与者对其供应商的时间性、结算以及沟通能力的“一般满意”（参见图 8）。

在接下来的交谈中，我们听说真实的质量测量与实际工作相差很多。因此，真正的问题要等到产品发布后用户开始使用翻译材料时才能显现出来。他们报告的问题可能涉及不到翻译团队，因为很多公司已经实行了从客户服务到翻译团队的反馈回路。质量问题将随时间而扩大，永远都不会改正。

您对“价格支配决定”的说法感到奇怪吗？

当我们听到大多数买方对供应商的翻译质量以及运作情况感到满意时，我们忍不住提出了价格问题，这是在外包方尚未解决的复杂问题中仅次于“质量”的一个大问题。

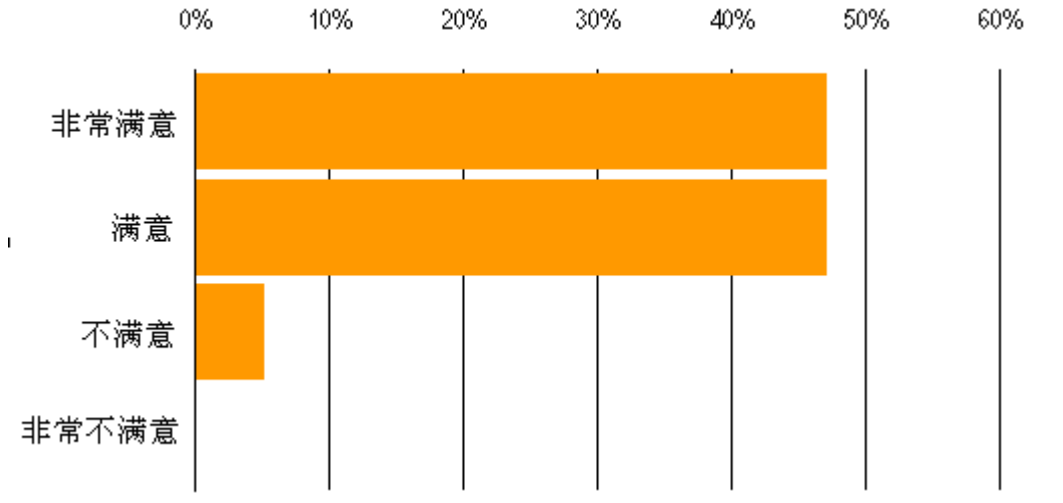


图 7：大多数公司对翻译质量表示满意
问题：“如何评价供应商所完成工作的质量？”
来源：Common Sense Advisory, Inc.

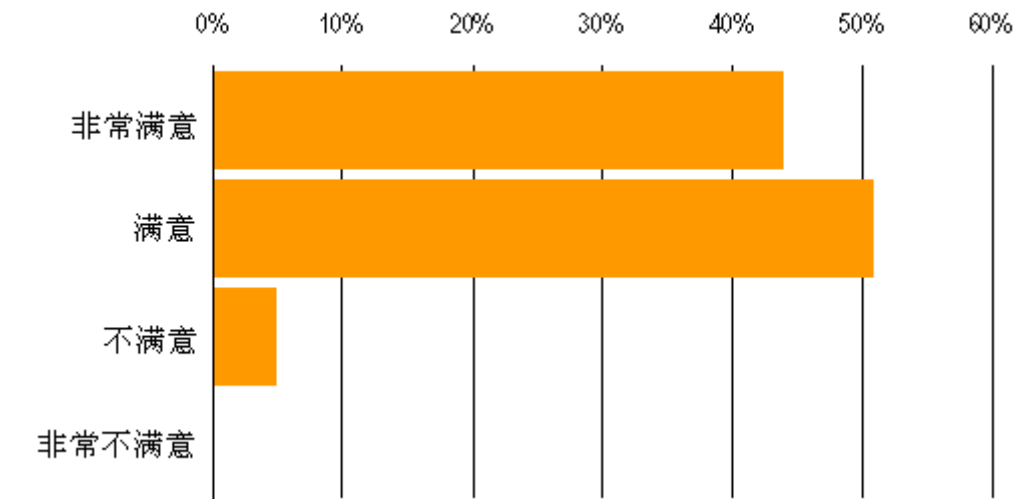


图 8：对供应商运作情况的满意度保持很高
问题：“如何评价供应商的运作情况（将时间性、结算及沟通能力考虑在内）？”
来源：Common Sense Advisory, Inc.

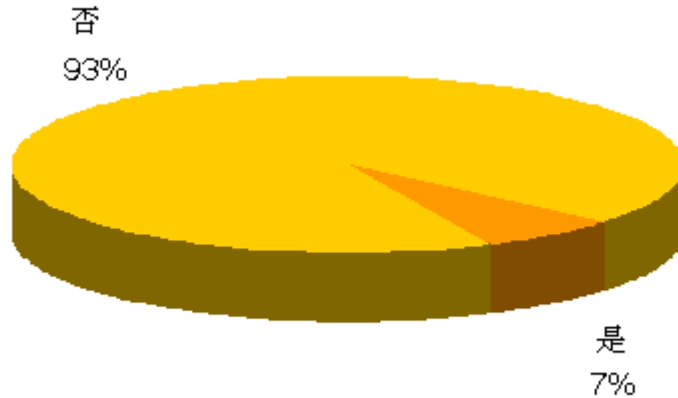


图 9: 只有很少的公司愿意支付更多的费用以保护与其供应商的关系
问题: “如果供应商要收取市场价格两倍的费用, 您是否还会使用该供应商?”
来源: Common Sense Advisory, Inc.

同理, 他们愿意支付给供应商市场价格两倍的语言服务费用吗? 回答是彻底的“不”(参见图 9), 只有几个公司称他们愿意支付更多的费用以保持关系。我们与参与者就这个问题进行了深入探讨, 听到的是坚决反对以“低价格”或“省钱”作为质量、时间性和更多收入的补偿。

“本地化工作是一项开支, 因此节约公司的资金, 同时仍能产生高质量的本地化、国际化产品是我的任务。按照 ROI 标准去检查, 不断提高我们的国际收入将成为附加利润。” [软件发行商]

“我必须确保在不影响产品良好质量的前提下不断降低成本。” [媒体公司]

在一次又一次的会议中, 我们听到买方说, 质量是最重要的, 其次是价格。他们对愿意支付更多的费用以保持与工作出色的供应商之间的关系否定回答似乎与这种想法不符。同时, 销售语言服务的公司告诉我们, 买方总是迫使他们降低价格, 要求他们免掉特殊服务的费用, 或建议其他特殊优惠。

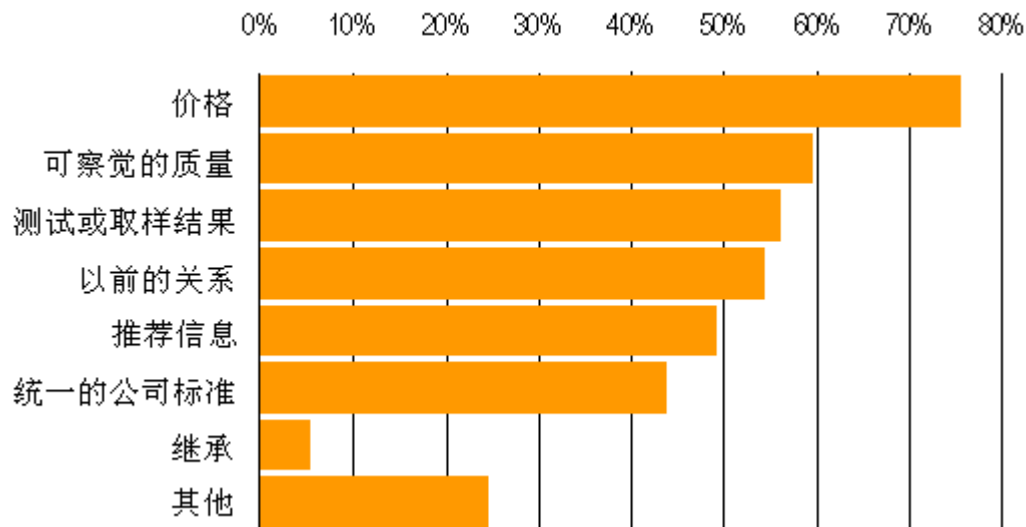


图 10: 价格取代了质量, 成为选择供应商的主要标准

问题: “如何选择供应商?” [多种回答]

来源: Common Sense Advisory, Inc.

我们还询问买方, 是什么导致他们选择一家 LSP 而不是另一家。价格, 取代了质量、以前的关系、正式的 RFP 流程、甚至推荐信息, 轻而易举地成为了赢家 (参见图 10)。虽然参与者一般都列出了几个购买标准, 但事实上四分之三的调查对象把价格作为主要问题, 这表明了, 价格可能并不像很多买方声称的那样, 是继质量和关系之后的第三大问题。

一位经理坦白地说他的选择全靠运气: 他所选择的供应商是恰好在适当的时候与他联系的人。考虑到很多公司中存在工作过量、减员以及工作经常被打断的管理模式, 我们认为很多经理是根据收到的最后一封电子邮件或语音邮件作出购买决定的。我们还听供应商说, 他们总是通过这种撞大运般的销售现象来赢得或失去客户的。

多数公司通过单个项目购买翻译服务

我们将问题从有争议的价格和质量方面转向公司获取语言服务的方法。如上所述, 我们调查中的一半经理对翻译或本地化负有公司级的责任, 另外 25% 对翻译负有业务部门级的责任。

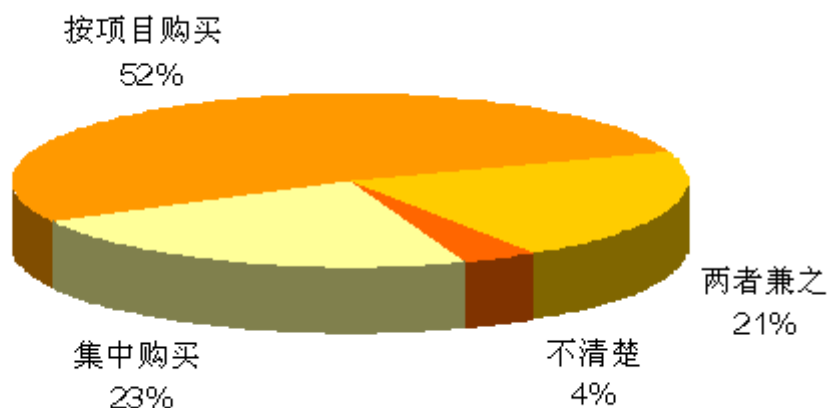


图 11: 集中购买的公司少于按项目购买的公司
问题: “您对翻译/本地化服务是集中购买还是按项目购买?”
来源: Common Sense Advisory, Inc.

即使有如此高级别的集中监督，一半以上的调查对象还继续按单个项目购买服务（参见图 11）。为什么要按项目购买？项目级的购买使我们的参与者能够严格控制单个活动和供应商。但该方法无法提供明晰的预算控制，不能深入了解钱是怎么花掉的，也不清楚总体费用。它还意味着，多数翻译和本地化购买趋于仅涉及数千美元，而不是 LSP 销售代表寻求的由 CEO 委托控制的、公司级的、几百万美元的交易。

最后，我们集中调查了获取方式。我们查看了多年合同、拍卖以及共担风险等方式，但几乎未发现购买方面有什么创新。相反，我们发现多数人（占很大的比例）更喜欢基于项目的购买，而不是其他任何形式（参见图 12）。那就是说，在我们与 LSP 的交谈中，我们听到了很多有关拍卖和非常精明强干的购买代理的故事，因此预感到未来的谈判将会更加艰难。

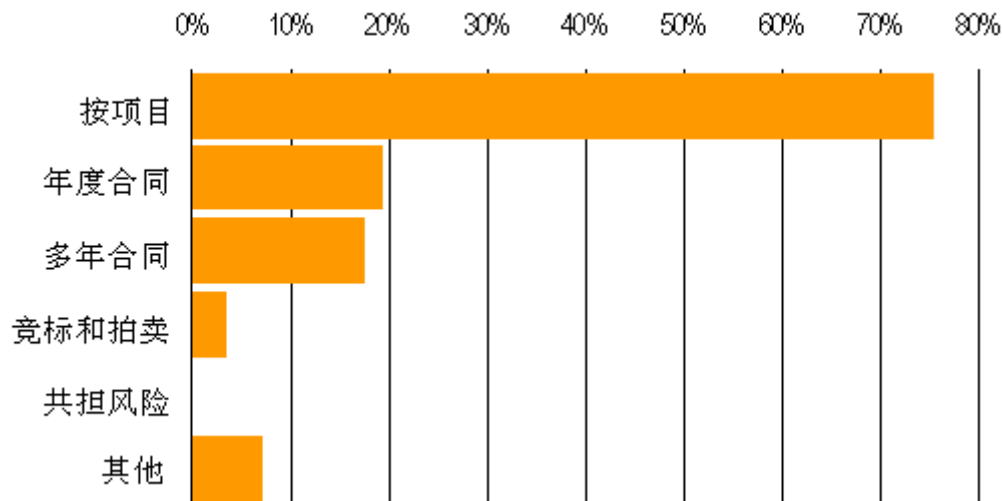


图 12: 公司趋向于通过单个项目购买翻译服务
 问题: “如何从翻译/本地化服务供应商购买?” [多种回答]
 来源: Common Sense Advisory, Inc.

调查翻译和本地化经理的结论

从这些参与者中, 我们得出结论:

- **多数公司外包语言服务。**很多公司意识到, 语言并不是一种核心竞争力, 因此外包翻译和本地化。随着各公司寻求更有效的方式进行文档翻译和软件本地化, 市场层面的不断并购将确保这种趋势持续发展。
- **预算不断变化。**目前还不清楚语言服务的回收率是否可以长久支撑。同时, 翻译的买方很多并不清楚正当的办公支出, 仍在为投资回报等公司关注的基本问题而奋斗。大多数公司在选择供应商时仍非常注重价格因素。
- **高层管理者没听说或根本不知道翻译。**几乎没有公司以公司规模批量购买翻译, 因此, “CXO” (即运作、销售和市场部门的 CEO、CIO 及其副总裁级的同事) 将失去详细审查项目级购买的机会。

语言服务行业的佼佼者

文字翻译和软件本地化业务从表面上看来有足够的吸引力：其从业人员致力于将公司的价值观念传达给预期的客户，帮助他们使用产品，或确保他们能够完成一笔交易。但是，不管这些业务的价值有多大，执行它们的公司在全球商务领域中并未占有多么重要的位置，2002年美国语言服务的销售额仅为17亿美元（“Where the Translation Money Is”，2003年1月）。

LSP领域的供应商从每月只翻译几千字的个人到像Bowne这样每年的收入超过2亿美元，拥有2000多员工，具有36家以上办公室的大公司，应有尽有。几乎没有什么障碍可以阻止想要进入翻译领域的人们。有一台电脑？对。电话线？对。知道如何在网上填写表单？对。

不费吹灰之力，您就已经出现在网上，并且把自己当成一个大公司而不是个人作坊来巡看整个世界。

这种靠低成本打出的翻译招牌是给买方带来的最大挑战之一。了解这一行业的佼佼者可以帮助您找到所需的恰当的公司，谈下最好的合同。根据公司的规模，供应商可以分为五级（参见表1）。

- 三大公众公司处于领先地位。**其中，在2002年，Bowne、Lionbridge和SDL就从与语言有关的服务和技术中挣得4亿多美元，平均大约5%的净利润，直接雇用了全球4千多人在生产中心和销售部门。他们还雇用了数千人从事转包和兼职工作。他们提供可跨多种语言的广泛的语言服务，包括翻译、软件本地化、测试、工程、自定义开发、培训以及软件技术等。

适用领域：本着全方位服务，全球存在的服务宗旨，他们与上百万美元的买方发展合作关系。他们的业务多数在10万到50万美元之间。

- 中间市场有望成为四强之一。**鉴于三强中最小的公司2002年赢得了9200万美元，中等规模的公司每个都挣得了2200万美元的收入。像Moravia、Rubric、RWS以及Transware这样的公司通过有组织的发展、收购以及开发新型服务逐渐进入市场，普遍被认为具有承担技术性的、需要专注的项目管理的能力。

分类	典型公司	优点	缺点
三巨头 拥有 1,000 以上 的雇员	Bowne、 Lionbridge、SDL	规模大；组织严密；全球分布；流程驱动；完整解决方案	输出不均衡；需求大；消耗大
中等规模 50-200 名雇员	Lexitech、 McNeil、Merrill、 Moravia、	专业；专注；贴近项目；灵活；关系驱动；项目管理经验丰富	难于成长，不能以相同的水平提供所有服务；技术集成有限

	Ralph McElroy、 RWS、Transperfect		
专业公司 15-50 名 雇员	Able Innovations、 Architext、Boffin、 Detroit Translation、M ² 、 Masterword、 Parenty- Reitmeier、Prisma	纵向市场的专家；员工 干劲足；易创新	依靠创始人的方向；依赖 于一两个大客户；价格的 灵活性差
作坊式公 司 5-15 名 雇员	美国差不多有 450 个，全球有 2700 个这样的公司，如 Globalization Partners、 Glotas、JTG、 Multilingual、PTI Global、Real Idea、VocaLink	极其专注；严格遵循订 单；能够适应新的工具 和技术；责任心强	可扩展能力差；可能胜任 过程中的一个方面，而对 其他方面很欠缺；依靠员 工的才能而不是流程；也 许只是代理运作，无任何 附加值
联合企业	CCJK、Eulipsis、 LCJ	个人语言实力强；适于 所在国各类语言翻译和 服务的一站式购买	领导问题，由于需要得到 一致同意，价格的灵活性 差；很难扩展。这种拼凑 式方法可能不适于习惯于 选用一个供应商的买主

表 1: 语言服务供应商的生态系统

来源: Common Sense Advisory, Inc.

很多情况下，这类公司仍由创始人经营，这种机构比大公司更容易进行行政管理。

适用领域: 他们通常能够提供“三巨头”公司提供的大部分服务，但使用的部门要少得多。对于大多数参与者及其以项目为中心的购买来说，地理上的限制并不成问题。中等规模的公司相当于一个地区超级市场链，虽然没有国营商场那么大，但服务更友好。他们的目标是 50 万美元或以下的项目，而且可以处理多种语言的项目。

- **专业公司提出服务和工具创新。** 很多这样的区域性公司已经成立十几年了，与其客户建立了坚实的合作关系。他们没有保持几百人在册，而是作为代理，雇用翻译或单语种的 LSP 去完成他们赢得的项目。这些专业小公司大都由翻译出身的人创建。我们期望当他们的创始人寻求发展机会或套现时，进行大量的并购活动。

适用领域: 这些较小的运营公司将适于提供紧急需求和交互性很强的工作，如营销材料、网站以及小手册等。他们擅长于完成除了使用翻译记忆库外，无需

使用更多技术的包括五种或更多语言的项目。

- **成千上万的作坊式公司云集市场。**这些作坊式公司的规模从一到几个人到十几个人不等，专攻一种语言或全国市场（如全球的西班牙语或西班牙市场），一门学科（如法律事务或健康），或这两者的交集（西班牙语法律事务）。他们有时还提供支持服务，如桌面出版系统 (DTP)、口译及编辑。这些小公司经常作为中等规模和专业公司级的大型供应商的分包机构。他们一般在一间办公室工作，需要时会引进兼职翻译。

适用领域：这些“手艺人”就像您的虚拟翻译部门。您会发现在任何不可思议的时间他们都能随叫随到，而且愿意做您要求的任何事以令您满意。

- **联合企业的出现是为了满足客户（及公司）的需要。**一些小公司不想自己被收购，也不想收购其他公司，但他们发现由于买方要求更多的语言和更多的服务，因此他们会错过一些大生意。为了弥补这一缺陷，也为了避免被大的供应商吞并，一些小公司联合起来，为特定的客户、项目及市场提供服务。

三个这样的公司实例为亚洲的 CCJK，欧洲的 Eulipsis 及欧洲的 LCJ 联盟。

LCJ 本身就由四个小公司组成（德国的 Locatech，西班牙的 LogoScript，意大利的 Crossgap 以及比利时的 Jonckers），投标微软的项目。但是，他们维持各自的自主权，保持其自身的销售和生产团队，进行非微软项目的投标。

适用领域：联合企业可以提供大小公司中最好的服务。合伙人之间可以共享一切可以共享的东西：流程、标准和技术。这意味着，他们无需投资其他公司已有的东西，因此降低了成本结构。他们依靠团体成员中的专家最大限度地提高语言能力。买主则可得益于只联系一处即可获得较为广泛的服务，而不用自己与很多小的供应商签订单独的合同。

管理供应商的生命周期

似乎有些老生常谈，但寻找一位合作者来处理您的语言需求并与之合作非常像寻找一位生活伴侣。一旦找到了认为合适的人选，您必须验证是否合得来并制定出保持长期关系的细节。您还必须随时处理冲突、偶然的闯入者以及其他紧急情况。

以下几部分列出了与 LSP 建立关系的主要步骤：1) 寻找好的候选人；2) 进行中介评审；3) 生意谈判；4) 设置期望；5) 管理合作关系；6) 关系破裂后结束关系。每一阶段，我们都建议了几种可以巩固我们看到的最好的客户 - 供应商合作关系的买方做法。当供应商根据他们的期望进行谈判时，应该非常明智地把自己置于谈判桌的另一方考虑问题。

第 1 阶段：寻找好的语言服务候选公司

不幸的是，还没有语言服务公司的“客户报告”清单，因此，很多买方就求助于毫无组织的网络用 Google 进行搜索或者翻找其信箱寻找最近的供应商请求。怎样才能更系统地进行搜索呢？

1. **发掘案例研究。** 搜索出版物和会议议程。毫不犹豫地与作者或会议出席者联系，了解更多的详情，如他们与谁合作等。大多数人都会非常高兴地分享他们的经历。哪些会议能够提供最好的网络，而且可以查到这种案例呢？请参见“Organizers Inch Toward Better Conferences”（2003 年 10 月）。
2. **求助于您的关系网。** 打电话给在其他公司的朋友及联系人。您所在领域或行业中的某个人可能能够为您推荐一些一级供应商。我们在很多会议上都能看到，互为竞争者的多家买方坐在一起讨论各个供应商和解决方案的好处。他们为什么这样做？因为他们认识到，更多的成功案例和经过验证的 ROI 在论证他们自己在全球化方面所付出的不懈努力方面非常重要。

当心不费吹灰之力即可遇到“恰当”供应商的方法：

- **在线目录类似报纸上个人信息。** 虽然不如报纸上个人信息栏目中登载的自我描述成理想人物那么糟糕，但由 [ATA](#) 和 [LISA](#) 这样的行业协会提供的在线服务确实是按照供应商自己的描述登载的。因此，这些商务组织只是做一些去除粗俗语言以及明显诋毁竞争对手的内容的编辑工作。这种缺陷就是仅仅列出他们发现的供应商的简要描述，成为供别人挑选的候选者名单。不过，记住这些告诫就行了，这些列表确实提供了一个寻找合适供应商的起点。
- **一些市场信息公司化装成真正的顾问。** 这些公司会制作翻译供应商年度指南。在极大多数情况下，这些报告属于那种“令人作呕的分析”报告，这就是说，研究人员发出一张表格让供应商填写，重新编辑格式，然后发表，几乎没有任何分析。XML 的普遍存在使这些公司比过去更容易更多地产生这种报告。买者自己要当心！
- **期刊杂志不仅卖广告，也发布好建议。** 任何东西的卖主都不会登广告宣称自己的缺点和不足，因此 [Multilingual Computing](#)、[LRC Focus](#) 和 [Client Side News](#) 中登载的光芒四射的广告和名录只说明了优点和亮点，只是告诉您供应商想让您了解的内容。但是，广告中间的文章却可以提供实用的建议、从业者指南，而且对于那些可以在字里行间领会出言外之意的人，还可以为其指出好的供应商并警告避免差的供应商。

第 2 阶段：进行一次翻译中介评审

如果问十个供应商，是什么使他们从竞争中脱颖而出，有九个会回答“质量和经验”。另外一个可能比较诚实，会说“其实没有什么”。事实是，成功的合作关系是由指定给您公司的项目经理的品质决定的。要避免作出不切实际的决定：

1. **要求完成一项翻译，然后出钱作一个好的评审。**从您打算翻译或本地化的文档中挑选一个有代表性的样本。除了提供原文外，还要向 LSP 提供与该样本密切相关的任何公司或产品的参考资料、样式指南、术语索引（如果有的话）以及该项目的运作详情（参见表 2）。虽然该表中的信息看起来一目了然，但很多 LSP 告诉我们，他们必须了解这些详情，特别是对于那些本地化业务正在减员

项目详情	
概述	说明项目和要求。
订单号	该项目的唯一标识。
文件名和格式	项目中包括的文本、图像、程序及其他文件的名称。
项目进度表	很多公司使用 MS Project、Excel、Visio 或专门的项目计划工具。
项目预算	预算应包括明确的项目详情。
字数	原文的字数。如果双方使用不同的计数方法，字数可能会成为一个问题。多数现成的翻译工具都能计数；只要统一要使用的计数方法即可。对于以前翻译的材料更新，由于供应商使用翻译记忆库，字数要打折扣。
度量	
评审人	指定项目评审人并确定其在工作流程或公司中的作用。
指南	提出测量成功或失败的方法（DIN 2345、SAE J2450、LISA QA 或您自己的方法）。有些公司使用反测量方法，如可接受的错误率及内在的延时等。
联系信息	
主要联系人	主要和备份联系人的姓名、直拨电话及电子邮件地址。
转接人员	LSP 可以找到的产品开发部门、市场营销和运作部门的人力资源。

表 2: 每个 LSP 为了提供更佳服务都会需要的信息
来源: Common Sense Advisory, Inc.

或者有集中采购团队但不习惯于处理语言问题的客户。

让 LSP 知道谁将评审样本，使用的标准是什么。

要给出足够的时间评审翻译而不是只进行草草过目。理想的情况是，找一个要使用该翻译的客户做一次所在国的评审。要避免两个极端，交给公司内部工作负荷很重的人，他们可能不经审查就批准不好的翻译，也不要交给不了解您行

业的学术上很强的第三方。

最后，期待语言质量以外的东西。一个好的 LSP 还会对他们做的工作提交一份报告，包括对原文质量的评估；对选择某些词汇的解释；对样式选择的讨论，甚至还可能包括对术语表的初次审查通过信息。

2. **会见您未来的项目经理。**如果我们只能向买方提出一条建议，那就是会见负责您项目的经理。聪明的 LSP 会在谈判前提供一次会见未来的项目经理的机会。您应清楚，如果一个成功管理的项目经理中途离开该项目或您不满意项目经理的工作，您保留着可无条件终止合同的权利。
3. **调查参照信息。**虽然调查雇员的参照信息已无太大的价值了，因为过去的雇主害怕被指控提供不利的报告，但调查供应商就是另一回事了。与那些与您的项目规模、语言组合及复杂性类似项目的客户进行交谈。到供应商的网站上查看他对成功客户的说明。要求他们向您提供他们为其做过类似工作的公司的联系人并给他们打电话！不要只问一些一般性的敏感的问题，要有目的地问一些如下的问题，如“在项目进行过程中供应商有过什么问题？”；“有多少个项目经理管理您的项目？”；“状态报告及时准确吗？”以及“如果供应商的价格提高，还会使用他吗？”
4. **找一个合作伙伴提供运作改进。**一些供应商遵守 ISO9000 标准，使用 LISA 质量保证建议，能够单资源管理内容和进行文本优化，并且可以提供在原文和译文级别提高质量和效率的其他方法。测试就是这样一个寻求自动化和流程改进的领域：一位高技术公司的参与者告诉我们，他的公司在发布产品之前，并没有真正测试过产品的本地化版本。

第 3 阶段：谈出最好但最公平的交易

在我们的调查中，有很多参与者将价格作为选择供应商的第一标准。新公司购买翻译的现实很可能会助长价格在选择 LSP 上的负面影响。在我们的报告“全球化盛宴上的乞讨者”中，我们列出了公司如何计划将获取语言服务的方式从本地化团队转移到集中购买的组织（这些组织已经购买了很多产品和服务，其范围包含从文件到钢材再到景观等的服务）。对于这样的组织，文字将成为商品。

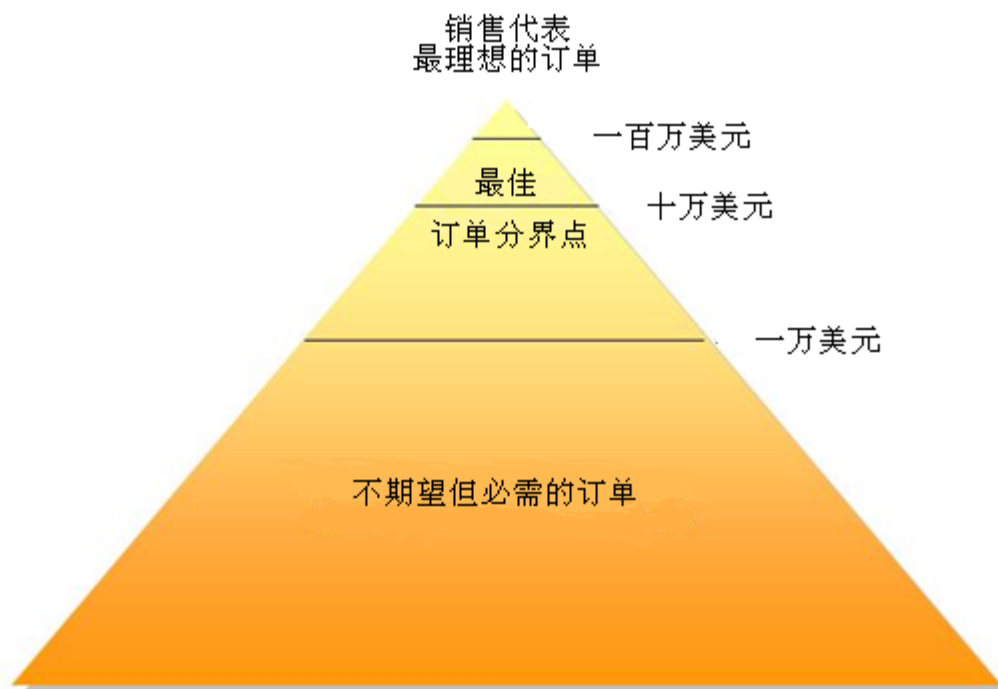


图 13: 购买优势随交易规模的增大而增大
来源: Common Sense Advisory, Inc.

这种购买代理商一般不太了解如何购买翻译，因此他们将很自然地默认一些已知的基本原则，如供应商提供服务的能力，质量检测以及每一部分发布的价格。作为翻译预算的所有者，您可能必须培训您的购买部门了解语言服务业务的重要性。

1. **集中翻译预算以便获得更多的优势。**通过把翻译费用集中到由购买部门监控的单笔预算，您可以明确了解形式、价格以及执行情况。这种信息将有助于您谈出首选的价格和较好的条件，并可避免重复和多余的供应商。这种合并由于合同变少，所以可以降低管理费用。

更重要的是，这种明确了解能力将有助于您将小项目捆绑成较大的公司费用总额。这种较大的集中预算将使更多的供应商对您的业务感兴趣，把您当成更合适的人选，因此在谈判中给您更多的优势。销售代表更喜欢发送大订单，而不是通常需要花费同样精力的小交易（参见图 13）。理想情况下，他们大多愿意处理 6 位数的订单，而不愿意销售低于 1 万美元的订单（参见图 13）。

2. **考虑多年合同。**当公司购买核心发生变化时，您应该能够采取其他类似操作。例如，像 EDS 和 IBM 这样的大系统集成商承接了那些不把 IT 作为核心竞争力

的公司的全部信息技术和服务工作。作为对多年承诺的回报，供应商同意每年降低服务费用。

微软采取了类似的做法，向大供应商购买语言服务。这种方法是在供应商收到可保证的、已知级别的收入的基础上进行打折；这样，理论上讲，供应商可以降低或从合同中去除销售成本。如果您开始以这种形式购买，您会发现价格更依赖于管理费用，而不是质量。

3. **每个字多付一点，总费用就可以少付一点。**好的翻译需要很少的编辑和项目管理，但每个字要多付一点。通过对原文进行有效的翻译，而不是在流程的最后进行质量控制，可以加速产品投入市场的时间，提高质量，消除昂贵的多次编辑过程。这种多支付直觉上可能不太好，但对于习惯于在产品生产之前和生产过程中对质量的预防性维护和工程工作进行支付的集中购买代理来说，效果可能非常明显。

在过去的研究中，我们发现公司对于开发和管理原文内容的成本了解甚少。我们曾与从项目一开始就跟踪成本的从业人员交谈过。他们告诉我们，如果创建了好的原文内容，那么把原文翻译成几种语言的成本要低得多。因此，通过在翻译前提高原始文档、网站和软件的质量，可以极大地节省费用。将供应商推向这种节省成本的策略吧。

第 4 阶段：为供应商设置期望

除了集中采购外，还有其他一些很好的方法可以提高质量、缩短周转时间和降低成本。

1. **在完成目标上达成一致。**坚持让语言服务商设定服务级别协议 (SLA)。这些协议应指定质量控制方法，如校对、编辑和批准周期等。服务级别协议(SLA)还应说明质量保证、测试和报告步骤，以便每个人都清楚自己应该负责的内容。

这种协议可以避免一般的“假定”问题，即买卖双方都对对方有太多的假定。他们认为对方应该知道该做什么，但对方经常不知道。例如，客户认为供应商应该对质量负责，但很多长期的从业人员却发现，质量问题起始于源文档或软件。如果您确实想获得优秀的翻译，就需要提供良好的规范并提出明确的期望。

2. **坚持知识传递。**考虑到未来的变化，应该在合同中建立一些有关知识传递的规定。它可以非常简单，就像在 Yahoo 组中为您的项目建立一个开放的讨论组，这是一种划算的，不用付出太多努力的管理讨论思路的方法。重要的是，要确保在您的预算的基础上创建您自己的翻译记忆库和任何流程。
3. **改进流程。**通过系统地监控操作，可以提高翻译质量。“持续改进”是生产过程中改进流程的核心观念，在软件工程化中越来越重要。在翻译中也应坚持这

样的改进。同样，应与供应商合作以避免翻译中的错误。这种方法可以检查出造成错误的因素，如源文档中的错误，运作上的欠缺，丢失翻译记忆条目，不正确的术语匹配，以及内容管理不同步等，这些错误频繁地出现在最终用户的文档及“常见问题”中。有效地消除这些常见问题可以提高未来的翻译质量。

第 5 阶段：管理语言服务供应商

培训您的供应商，让他们了解您的工作方法，尽可能早地在产品开发或市场调研过程中将他们引入项目。让供应商的项目经理定期与您项目的负责人联系，建立紧密的合作关系。以下介绍一些方法：

1. **定期会面，追踪项目进展情况。**很多项目经理每周定期召开“状态报告”会或电话会议，这通常非常无聊。不要让项目经理按照他的方式召开会议，而是要争取主动，询问是否有意外发生，甚至建议供应商叫来一个分包商来讨论项目的进展情况。如果使用供应商的项目管理网上系统跟踪项目状态，请在电话会议的前一天检查项目情况，以确保 LSP 不是只在会议前输入大量的信息，而是确实在使用系统积极地管理项目。
2. **要求定期报告。**以您的帐户可以支付的或采购部门需要进行预测（开支趋势，订单使用率评估，依据发票的实际开支报告等）的任何频率要求对方提供开支报告。同样，在项目管理一方，要求定期更新质量、时效业绩及其他一些关键度量。应毫不犹豫地要求对方提供运行您的业务所需的任何特殊报告。
3. **定期每年评估执行情况。**启动并行跟踪方案并要求在项目中期进行批量提交。越早开始进行质量保证，最终产品的质量越好。因此要对翻译进行抽检，不要等到项目完成后才开始质量保证计划。

更具战略性的做法是，进行年度评述。代理评述是会计和广告部门的最佳做法，它可确保供应商总能努力工作以使您满意并增进关系。

4. **为供应商提供获得成功的必需品。**不要让您的供应商到处搜寻信息以便开展工作。让他们了解您使用什么工具创建哪些文件格式用于什么内容管理系统。理想的情况是，生成一个“本地化工具包”（参见表 3）。该工具包将为您的语言服务合作者提供他们有效地为您工作所需的所有关键信息。

当关系破裂时：结束关系是很难做到的

天下没有不散的筵席。您怎样对待就是不努力工作的供应商呢？首先，您应该实际地考虑一下引进一个新的 LSP 的风险。

组件	目的
----	----

术语表和词典	您的公司或您的行业特有的术语、产品名称及其他特定的词汇的列表。这些术语表和词典是您公司术语管理系统的基础，称为“强制术语”。
样式或公司标准指南	说明公司的语法、标点和词语使用的一般表达方式和惯例。样式指南经常包括公司政策的样板文件语言。
翻译记忆库	以前翻译的数据库，使您只翻译文本中更改的部分即可。翻译记忆库可包括固定词组和核准前的文本，例如法律样板文件。
工具的详细目录	一个内容创建工具、转换实用程序、翻译工作台、内容管理以及公司及项目工作流程的系统的列表，可用于产生源软件、网站、产品开发或文档。
其他参考信息	小册子、文档、分析报告及年度报告等背景信息。

表 3: 语言服务供应商的基本参考材料
来源: Common Sense Advisory, Inc.

任何一个新引进的继任者都将有一个学习曲线，因此您不能期待立刻就做得尽善尽美。正如一个审计员至少需要两年的会计经验才能了解客户并提供可靠的意见，LSP 需要做几个项目来了解您的产品以及您与供应商合作的方法。如果可能的话，还是试着与您现在的供应商合作解决问题吧。

1. **与项目经理交谈或给他的老板打电话。**不要压抑不满。项目经理的工作就是要解决问题。如果项目经理或业务经理解决不了问题，那么就给 LSP 的总经理或 CEO 打电话。您会发现运作方面的问题通常是由指派给您的项目经理的个人缺点造成的。您应确定是否换一个更有经验的，或者只是换一个不同的项目经理就能解决问题。
2. **检查自己的缺点。**确信不是您自己的问题。很多 LSP 都抱怨买方在评估方法方面缺乏指导和协定。如果您不想办法满足这些供应商的期望，那么您肯定会发现下一个供应商也会对您不满。
3. **如果您确实要断绝关系，请取得您已支付的产品。**如果您决定关系已不可挽回，那么就进行专业的分手吧。安排好有序地进行翻译记忆库、样式指南、文件以及任何其他资产的交接。再以书面的形式重申履行合同中继续有效的义务，如无泄露无诋毁条款等。

语言服务何去何从，买方如何应对

有了这么多好的建议，您应该能够与供应商培养一种良好的工作关系了。但不要太安于现状，市场的力量将在以后几年中改变前景。

- **语言服务供应商不是吃掉别人，就是被人吃掉。**除了少数几家公众公司以及 1999 年和 2000 年中风险投资保持厚利的阶段，各个 LSP 都在核定自己的资本。公众供应商（如 Bowne、Lionbridge 和 SDL）利用股票市场资本的杠杆作用，通过购买其他公司来壮大自己。较小的玩家已经表示出他们的意图，就是要请竞争者和候补供应商出局。这种资金的重新分配意味着变更，因此 1998 年的五强公司现在只能出现在公司的编年册中了。

对买方的影响：不要与供应商的关系过于亲密。其他公司很可能会收购它。从反面讲，您今天开除的供应商也许成为您明天的首选。如果您的供应商被收购，这时您应期望从收购方公司了解他们如何为您提供更好的服务。要求您的新 LSP 在帐务管理方面最大限度地减少分心和变更（这是收购的典型副作用）。

- **没有一个公司是全能的。**不管公司规模和提供的服务多么不同，没有一个 LSP 能够在公司内部或依靠自己做每件事。公众公司定期雇用小公司的服务，把他们当作意外需求的缓冲器。甚至中等规模的公司也分包给其他供应商以应付工作量并填补服务空隙。这就导致了一个高度矩阵化的语言分包商网络，使人不清楚工作到底是在哪里完成的。这种不透明性使得语言服务成为网络买卖的理想候选人。

对买方的影响：如果您要求严格监视（或者您的老板是个控制狂），您最好不要与所在国的供应商合作。例如，您可以找布尔诺的捷克语-英语翻译，柏林的德语-英语翻译等。但是，这种控制的代价是，您不确定谁在真正地做您的翻译，而对于您自己而言，则需要花更高的成本以应对与多个供应商的关系和进度表。

- **翻译只是国际交流的一部分。**对于世界大部分地区来说，翻译在由机器或人工几乎无成本地自动、魔法般地进行着。因为很少有人能看出两个翻译人员工作实质的不同，他们默认根据价格进行购买，这是产品的真正特点。

对买方的影响：假定有 2700 个供应商，您可以选择根据价格购买翻译，或考虑得更具战略性一点。例如，您可以全盘购买语言服务，作为提高产品有效性的一部分。当您与供应商交谈时，除了要求优化原文和进行使用性测试外，还要求对翻译进行投标。

- **供应商仍在翻译上赚很多钱。**尽管翻译是一种消费品，但大多数 LSP 仍然能通过翻译文字找到最佳赢利方式。在过去的五年中，尽管优秀的翻译仍供不应求，可是每个字的价格并没有显著变化。

对买方的影响：比较一下自己管理项目与外包项目的总成本。语言的种类越多，复杂性越强，越值得支付额外的费用给大的 LSP。

- **地点不是问题。**在今后的两年中，您将更多地听到工作转向廉价劳动力市场，如孟买和广州。LSP 在试图通过将明确定义的流程外包到低租金的国家（如巴西、俄罗斯、印度和中国）来提高收益时，将处于这种转移的最前线（请参见“Lionbridge Lays BRIC Foundation for Growth”，2003 年 9 月）。

对买方的影响：不要期待翻译价格会降低三分之二。短期看来，第三世界的加入不会对价格产生很大的影响，因为翻译的成本是通过每种语言国家的供求来决定的，没有弹性。在今后几年中，随着 LSP 不断地学会与其海外辅助供应商合作，昂贵的项目管理及其他帐务费用将可能保持在高成本的国家中。但从长远来看，业务生产地将转移到成本最低的地区。



关于 Common Sense Advisory, Inc.

Common Sense Advisory, Inc. 是一家独立的研究公司，致力于本地化业务的商务活动、服务和技术的客观研究和分析。通过对买方的研究，尽力提高国际商务的质量和实践能力，支持它的在线和离线运作效率。要了解更多关于我们的研究和订购方法，请通过以下方式与我们联系：

- 发邮件至 info@commonsenseadvisory.com;
- 访问 www.commonsenseadvisory.com;
- 致电 +1.866.L10N.101 (+1.866.510.6101) 或 +1.760.730.3850。

未来的研究

本公司将寻求为国际商务建立业务应用的人员进行采访。如果您愿意被采访或者有客户愿意分享他们的经验，请发邮件至 info@commonsenseadvisory.com 联系我们。我们将不透露参与者姓名并对所有信息进行保密。

版权信息

发布和版权所有 © 2003 Common Sense Advisory, Inc.。保留所有权利。

Common Sense Advisory、Global DataSet、DataPoint、Globo Vista、Quick Take 和 Technical Take 是 Common Sense Advisory, Inc. 的商标。所有其他商标属于其各自的所有者。

禁止对本出版物的任何部分进行复制，禁止将其存入检索系统中或以任何形式或任何手段（包括电子的、机械的、影印、扫描等）进行传播，除非根据 1976 年美国《版权法》第 107 或 108 节中的规定获得许可，或者根据

www.common sense advisory.com/en/citationpolicy.html 上的政策得到发行商的书面许可。

本文中提供的信息基于分析时的最可利用的资源。本文的观点反映的是当时 Common Sense Advisory 的分析家们的最佳判断，可随时更改。

