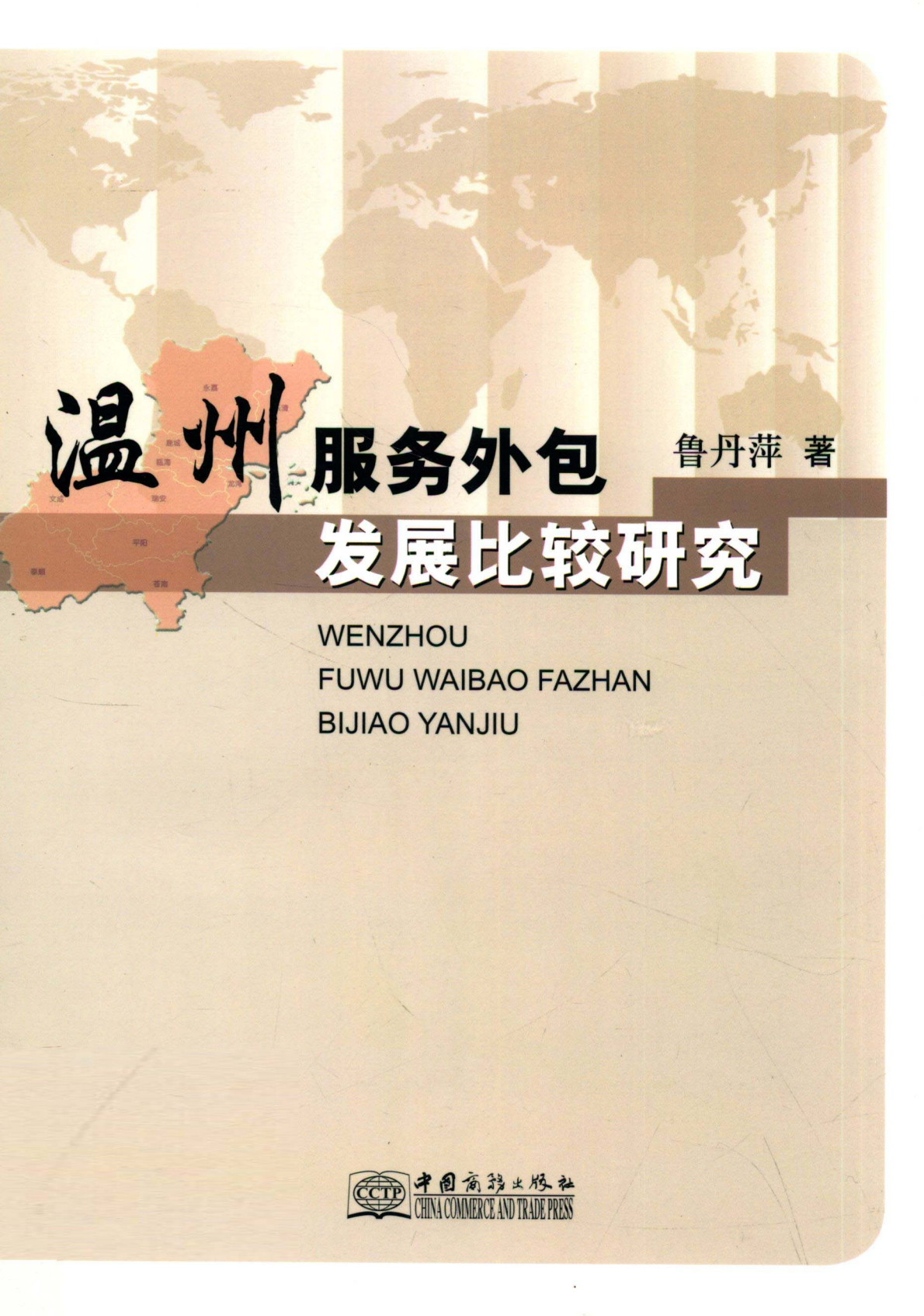




温州服务外包

鲁丹萍 著

发展比较研究

WENZHOU

FUWU WAIBAO FAZHAN

BIJIAO YANJIU



中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

温州服务外包发展 比较研究

鲁丹萍 著

中国商务出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

温州服务外包发展比较研究 / 鲁丹萍著. —北京:
中国商务出版社, 2012. 8

ISBN 978-7-5103-0756-0

I. ①温… II. ①鲁… III. ①服务业—对外承包—对
比研究—温州市 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 197710 号

温州服务外包发展比较研究

WENZHOU FUWU WAIBAO FAZHAN BIJIAO YANJIU

鲁丹萍 著

出 版: 中国商务出版社

发 行: 北京中商图出版物发行有限责任公司

社 址: 北京市东城区安定门外大街东后巷 28 号

邮 编: 100710

电 话: 010—64245686 (编辑二室)

010—64266119 (发行部)

010—64263201 (零售、邮购)

网 址: www.cctpress.com

邮 箱: cctp@cctpress.com

照 排: 北京开和文化传播中心

印 刷: 北京密兴印刷有限公司

开 本: 787 毫米 × 980 毫米 1/16

印 张: 19.25 字 数: 341 千字

版 次: 2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5103-0756-0

定 价: 45.00 元

版权专有 侵权必究

盗版侵权举报电话: (010) 64515142

前 言

发展现代服务业，提高服务业比重和水平，积极承接国际服务外包，是加快现代服务业发展、优化经济结构、提升经济发展质量的一条重要途径。浙江省服务贸易近年来发展势头良好，增长空间和潜力大。在当前制造业全球转移趋于稳定、服务业国际转移加快的形势下，浙江省发展国际服务贸易正面临重要机遇。在温州市大力发展服务外包、离岸外包的背景下，为了建成“省级服务外包示范园区”，辅助实现温州市提高服务外包总额、离岸服务外包总额和同比增长率的战略目标，温州要发展国际服务外包，充分引进和整合美国、日本、韩国等国际外包研究理论和国际外包企业资源，结合中国现行的政策和环境，为温州市发展离岸外包和服务外包所用。本书对于加强国际服务外包研究，指导和推进温州市乃至浙江全省的服务贸易的发展必然起到积极的作用。

本书系统地介绍了服务外包的产生和发展，分析了服务外包在中国的发展现状、存在的问题以及未来发展前景，全面阐述了服务外包发展的主要分类与主要形式。通过比较分析，更好地把握服务外包发展规律，更好地学习借鉴“他山之石”。服务外包产业是现代高端服务业的重要组成部分，具有技术含量高、附加值大、资源消耗低、环境污染少、吸纳就业能力强等特点。由于起步较晚，我

国服务外包产业发展还比较落后，同样作为发展中国家的印度，却已经成为全球最大的服务外包承接国。与印度、爱尔兰、墨西哥、以色列相比，我国服务外包产业还有很大的差距。与大连、上海、西安、深圳、成都、杭州、宁波等城市相比，温州服务外包还处在起步阶段。本书在研究中国发展服务外包现状的基础上，分析温州在发展服务外包方面面临的机遇与挑战，并提出相应的战略思路与政策建议。

本书可作为大中专院校经贸专业及相关专业研究生、本、专科学生辅助教材，也可作为外经贸工作者和国际服务外包研究人员的参考书，是外经贸工作者的重要参考资料。

本书列入“温州文化研究工程”，由温州文化研究工程资助出版。在此对温州市社科联表示深深的谢意！在本书的出版过程中，得到了温州职业技术学院的领导们的帮助，也得到了中国商务出版社给予的支持和帮助，在此向所有关心和支持本书出版的人士表示感谢！

作者

2012年6月于温州

目 录

第1章 服务外包概述	1
1.1 服务外包概述	1
1.1.1 外包的概念及分类	1
1.1.2 服务外包的内涵	2
1.2 外包的原因和特点	3
1.2.1 外包动因理论分析	3
1.2.2 推动国际服务外包的现实因素	7
1.2.3 外包的特点	9
1.3 服务外包的产生和发展	10
1.3.1 发展的驱动因素	11
1.3.2 外包的产生和兴起	13
1.3.3 服务外包的迅猛发展	14
1.4 服务外包的种类以及形式	15
1.4.1 信息技术外包、业务流程外包和知识流程外包	15
1.4.2 境内外包、近岸外包、离岸外包	18
1.5 服务外包的内容	20
1.5.1 信息系统外包	20
1.5.2 后勤服务外包	21
1.5.3 客户关系外包	21
1.5.4 研发外包	22

2 温州服务外包发展比较研究

1.5.5 人力资源管理外包	22
1.5.6 销售外包	23
1.5.7 物流管理外包	23
1.5.8 财务管理外包	24
1.5.9 售后服务外包	24
1.5.10 文件服务外包	24

第2章 外包策略

2.1 业务外包计划	25
2.1.1 实施纲领	25
2.1.2 行动计划	25
2.1.3 整体战略	26
2.1.4 企业运营计划	26
2.1.5 人力资源与财务计划	26
2.1.6 沟通计划	27
2.2 企业外包成功的关键要素	27
2.2.1 项目需求	27
2.2.2 项目计划	28
2.2.3 质量控制	28
2.2.4 进度控制	29
2.2.5 交流沟通, 风险控制	29
2.2.6 服务水平协议	30
2.3 外包风险管理	30
2.3.1 外包风险的种类	30
2.3.2 业务外包风险管理	31

第3章 全球服务外包市场发展

3.1 全球服务外包的国际化	36
3.1.1 全球服务外包国际化的驱动因素	36
3.1.2 全球服务外包国际化的特点	36
3.2 全球服务外包发展现状及趋势	37
3.2.1 全球服务外包发展现状	37
3.2.2 全球服务外包市场发展趋势	42
3.2.3 我国服务外包市场发展趋势	47

3.3 中外服务外包政策比较	48
3.3.1 主要发包国的服务外包政策	48
3.3.2 主要承包国的服务外包政策	49
第4章 中外外包优劣势比较	51
4.1 业务外包理论的影响	51
4.2 全球服务外包承接方比较	52
4.2.1 离岸外包到岸条件: 区位环境与服务商素质	52
4.2.2 国际主要接包地及产业环境介绍	54
4.2.3 发展中国家承接外包服务的具体形式和领域	58
4.3 国外的国际服务外包	60
4.3.1 印度的国际服务外包	60
4.3.2 爱尔兰的国际服务外包	62
4.3.3 墨西哥的国际服务外包	64
4.3.4 以色列的国际服务外包	65
4.4 中国的国际服务外包	66
4.4.1 中国国际服务外包的市场特征	66
4.4.2 中国国际服务外包的主体	68
4.4.3 中国国际服务外包的发展环境	76
4.4.4 中国发展国际服务外包业所面临的主要问题	82
第5章 离岸外包	86
5.1 离岸外包概述	86
5.1.1 离岸外包的定义	86
5.1.2 供应与共享服务	87
5.1.3 离岸外包的驱动因素	88
5.1.4 外包与离岸外包	88
5.1.5 离岸服务外包与服务业对外直接投资 (FDI)	89
5.2 离岸外包的收益	89
5.2.1 经济收益	89
5.2.2 质量收益	90
5.2.3 管理收益	91
5.3 承接离岸外包的风险规避	91
5.3.1 承接离岸服务外包的风险	91

4 温州服务外包发展比较研究

5.3.2 承接离岸服务外包的风险防范措施	92
-----------------------------	----

第6章 IT外包

6.1 IT外包概述	94
6.1.1 IT外包的定义	94
6.1.2 IT外包的特征	95
6.1.3 IT外包流程	96
6.2 IT外包市场	97
6.2.1 全球IT外包市场	97
6.2.2 主要国家和地区IT外包发展概要	98
6.2.3 中国IT外包市场发展现状与趋势	101
6.3 IT外包风险规避	103
6.3.1 IT外包风险	103
6.3.2 IT外包的风险防范措施	105

第7章 财务外包与金融外包

7.1 财务外包	107
7.1.1 财务外包的概念	107
7.1.2 财务外包的形式	110
7.1.3 财务外包的优势	111
7.1.4 财务外包的风险	113
7.2 金融外包	114
7.2.1 金融外包的概念	114
7.2.2 金融外包的优势与风险	115
7.2.3 欧美国家金融外包的发展趋势	116
7.2.4 我国金融外包的发展策略	118

第8章 人力资源外包

8.1 人力资源外包	120
8.1.1 人力资源管理	120
8.1.2 人力资源外包	121
8.1.3 人力资源外包的优势	125
8.2 人力资源外包程序	127
8.2.1 发包企业操作程序	127

8.2.2 接包方操作程序	131
8.3 人力资源外包的风险与防范	131
8.3.1 人力资源外包的风险	131
8.3.2 人力资源外包风险的防范	133
8.4 美国的人力资源外包	134
8.4.1 美国人力资源管理的发展历程	134
8.4.2 美国人力外包的成功经验	135
第9章 客户服务与呼叫中心外包	137
9.1 客户服务外包	137
9.1.1 客户服务外包的含义及内容	137
9.1.2 客户服务外包的优势	138
9.2 呼叫中心外包	139
9.2.1 呼叫中心的概念	139
9.2.2 呼叫中心的产生与发展	139
9.2.3 现代呼叫中心的基本组成、业务及应用领域	141
9.2.4 现代化呼叫中心的发展趋势	144
9.2.5 呼叫中心外包的驱动因素	145
9.3 呼叫中心的建设与管理	146
9.3.1 呼叫中心的构建成本分析	146
9.3.2 呼叫中心的构建方式和步骤	147
9.3.3 呼叫中心的管理	148
第10章 软件外包	151
10.1 软件外包概述	151
10.1.1 软件经营模式	151
10.1.2 软件外包的含义	153
10.1.3 软件外包的分类	154
10.1.4 软件外包发展的驱动因素	155
10.1.5 软件外包的优势	157
10.2 国际软件外包现状和发展趋势	159
10.2.1 国际软件外包市场的总体规模	159
10.2.2 国际软件外包的地缘分布	160
10.2.3 国际软件外包的发展趋势	160

10.3	我国软件外包的主要经营模式	161
10.3.1	我国软件外包的现状	161
10.3.2	我国软件外包的主要模式及特点	163
10.4	软件外包战略	166
10.4.1	总体战略——加强型战略	166
10.4.2	竞争战略——目标集聚战略	166
10.4.3	职能战略——对外合作战略	167
第11章	供应链与物流外包	168
11.1	供应链管理下的业务外包	168
11.1.1	“纵向一体化”到“横向一体化”	168
11.1.2	全球供应链业务外包	170
11.2	物流外包	173
11.2.1	物流外包的概念与兴起	174
11.2.2	物流外包的流程	176
11.2.3	物流外包的作用	179
11.2.4	物流外包的风险规避	180
11.2.5	中国物流外包市场	182
第12章	知识流程外包	185
12.1	知识流程外包概述	185
12.1.1	知识流程外包概述	185
12.1.2	知识流程外包与业务流程外包	187
12.1.3	知识流程外包市场规模与面临的挑战	188
12.1.4	中国发展知识流程外包面临的机遇和挑战	190
12.2	研发外包概述	192
12.2.1	研发外包的产生与概念	192
12.2.2	研发外包的收益	194
12.2.3	研发外包的风险规避	195
第13章	温州发展服务外包研究	198
13.1	核心竞争力	198
13.1.1	核心竞争力概述	198
13.1.2	外包与核心竞争力	198

13.1.3	我国发展服务外包的比较优势	199
13.2	国内服务外包主要基地城市的概况	199
13.2.1	大连	199
13.2.2	上海	200
13.2.3	西安	202
13.2.4	深圳	203
13.2.5	成都	204
13.2.6	杭州	204
13.2.7	宁波	205
13.3	温州发展国际服务外包的优劣势分析	206
13.3.1	温州发展服务外包的优势	206
13.3.2	温州发展服务外包的劣势	207
13.4	温州发展服务外包的积极作用	209
13.4.1	促进温州现代服务业的发展	209
13.4.2	促进温州外贸经济的发展	210
13.4.3	促进温州制造业的发展	210
13.5	温州发展服务外包的战略构想	211
13.5.1	强化信息基础设施建设, 打通服务外包输送 管道	211
13.5.2	加强产业支撑载体建设, 搭建服务外包共享 平台	212
13.5.3	加强企业规模建设, 鼓励服务外包企业做大 做强	212
13.5.4	加强人才培养引进, 大力培养服务外包复合 人才	213
13.5.5	加强配套措施建设, 营造服务外包产业发展 环境	214
附件	温州市服务业发展“十二五”规划	216
参 考 文 献		288

第1章 服务外包概述

1.1 服务外包概述

1.1.1 外包的概念及分类

1. 外包的概念

外包（outsourcing），又称“外部资源利用”或“资源外取”，指企业生产或经营环节中某一个或几个环节交由其他（专门）公司来完成，从而达到整合资源，提高资源效率，增强竞争力和应变能力的目的。

外包包括将整个业务都转给某个供应商。当某些业务被保留在企业内部时，外包也可能带来与功能有关的某些业务的转换。外包不仅仅是一个单纯的财物或采购决定，在很多情况下，外包是一个牵涉整个企业的重大战略决定。

外包作为一种管理模式，它具有整合利用其外部最优秀专业化资源，从而达到降低成本、提高效率、充分发挥自身核心竞争力和增强企业对环境的迅速应变能力的本质属性。对很多企业而言，已经出现的一个关键问题是外包日益增长的重要性。

在更高效益和减低成本驱动下，很多企业不断地将有限的几个重要领域专业化。这使得企业外包原本在企业内部进行的传统业务。外包意味着重新划分企业及其供应商之间的界限。尽管外包在过去的几年里已经大行其道了，但是企业却还总在做决定要如何确定企业间的界限。但是随着业务外包普遍性的不断增长，使得外包这个概念赢得了来自学术界和实践者的广泛关注。外包已经从只涉及边缘业务，发展到了包含影响企业竞争优势的关键业务。一方面，在几乎不影响企业稳定的情况下，为了用更低的成本带来更高的业绩，外包业务包含了业务支持功能的转换，比方剔除外部供应商或确保外部供应商；另一方面，外包能带来重要的企业改变，包括废除企业的传统结构、将员工转化为外部供应商、重新定义员工条例和条件、改变对外包企业中员工的期望。结果就是，对于很多企业而言，业务外包已经变成了一个

重要性和复杂度都不不断增长的问题。

2. 外包的分类

按照领域和对象的不同,外包可以分为制造业外包和服务外包。

制造业外包(Manufacturing Outsourcing)又称“蓝领外包”,指产品制造过程外包。是企业将生产过程中非核心生产业务或加工方式外包给外部生产企业承担,在充分利用企业外部最优秀专业化资源的同时,使发包企业集中精力于核心业务,达到降低成本、提高经济效益、增强核心竞争力的目的。

制造业外包是外包的早期和初级形式,这种外包形式的诞生结束了企业自给自足生产方式。20世纪80年代,制造业外包的显著趋势和普遍规模已经形成,目前在欧、美、日等发达国家和地区被普遍采用。

无论是制造业外包还是服务业外包,其本质上是特定产品或服务的某一生产业务环节或流程的“自内向外转移”活动,均涉及发包商、一级接包商(二级发包商)、二级接包商等多个主体,换言之,一级接包商可以将接包合同进行再分解,从而以二级发包商的名义向下一级接包商进行发包。

1.1.2 服务外包的内涵

1. 定义

服务外包,亦称“白领外包”,由于不同国家和各个企业在外包的实践过程中对服务外包的理解不尽相同,所以目前对服务外包有多种不同的定义:

(1) 1990年英国的 Charles Gay 和 James Essinger 在《企业外包模式》一书中首次提出服务外包的概念:依据服务协议,企业将某项服务持续的管理责任转嫁给第三者执行。

(2) 美国 Gartner 公司对服务外包的定义是:服务外包是指服务提供商与客户签署多年的合同并持续地提供服务,服务外包包括信息技术外包(ITO)和业务流程外包(BPO)。ITO包括对客户产品的支持和专业服务的组合,用于向企业提供IT基础设施和应用服务或同时兼顾这两方面的服务,来帮助企业更好地开展业务。BPO是把一个或多个IT密集型业务流程承包给外部供应商,让其拥有管理和控制选定的流程。

(3)《中国服务外包发展报告》对服务外包下的定义是:服务外包是指企业将价值链中原本由自身提供的具有基础性的、共性的、非核心的IT业务和基于IT的业务流程剥离出来后,外包给企业外部专业服务提供商来完成的经济活动。

本书认为,服务外包是指通过服务外包提供商向服务外包发包商提供包括IT系统架构、应用管理及业务流优化在内的产品支持与服务,达到后者的

业务目标的一种新型经营业态。服务外包活动是基于信息和网络等最先进的技术,通过计算机操作控制企业的业务流程,能够使企业降低成本,通过价值链的整合、资源配置的优化达到更专注于自己擅长的核心业务,以增强核心竞争力来应对外部环境的快速变化和发展的目的。

2. 主要内容

服务外包中设计的服务性工作(包括业务和业务流程)可以通过计算机操作来完成,并采用现代通讯手段进行支付。企业通过服务外包重组价值链,优化资源配置,减低成本,并增强企业核心竞争力。

服务外包作为一种新兴的贸易方式,从软件开发和测试外包开始兴起于20世纪80年代,90年代中期以后获得了迅速发展。许多企业将一些原来由企业内部人员负责的重要的、非核心的业务,如信息技术、人力资源管理、财务结算转移给其他企业或专业机构去做,以降低成本、优化产业链、提高质量、提升企业的核心竞争力。随着经济全球化的加强和科学技术的不断进步,越来越多的企业为了保持在全球竞争中的优势地位纷纷开始采用这种新的经营模式。

1.2 外包的原因和特点

1.2.1 外包动因理论分析

目前,学术界有多种理论可作为外包的理论基础,这些理论都从不同角度阐述了服务外包的运作原理,以下主要从分工理论、比较优势理论、企业核心竞争力理论、价值链理论、木桶原理等几种理论进行分析。

1. 亚当·斯密分工理论

(1) 分工理论主要内容

亚当·斯密指出,提高劳动生产率是增加国民财富的重要条件之一,而提高劳动生产率的一个有效手段就是劳动分工——专业化的不断深化。

绝对优势是指在某一同质的商品的生产上,一国所消耗的劳动成本绝对低于另一国,即生产单位商品所耗费的劳动时间低于他国,则该国在这种商品上就具有绝对优势。

(2) 亚当·斯密分工理论与外包

服务外包的产生原因可以用古典贸易理论来解释。服务外包是劳动分工的延伸,是随着社会生产力的发展,逐渐从生产领域制造业外包发展中剥离和独立出来的国际分工高端模式,是国际社会范围内合作与分工的最新产物。

企业把部分业务环节外包给外部的服务供应商,使服务发包方和供应商都能专注于占有绝对优势的业务,双方均能简化管理的复杂性,提高各自专业化生产率,享受到分工带来的利益。

2. 大卫·李嘉图比较优势理论

(1) 理论主要内容

大卫·李嘉图继承和发展了斯密的观点,提出了比较优势理论。他认为,一国没有必要生产所有种类的产品,应该专业化生产自己具有优势最大或者劣势最小的产品,而进口自己不具备优势或者劣势最大的产品。

通过国际分工,各国专业化生产自己有比较优势的产品,再通过国际贸易,进而获得比较利益。因此,李嘉图认为各国通过出口相对成本较低的产品,进口相对成本较高的产品可以实现贸易的“双赢”。即所谓“两利相权取其重,两弊相权取其轻”。

(2) 比较优势理论与外包

与其他国家的企业相比,在经营过程中,如果本国企业承担某些重要的、非核心的业务项目不具备比较优势,那么这些业务项目由本企业内部员工完成的话,生产成本很高,在国际市场上也会缺乏竞争力。为了降低成本,提高质量,并获得比较利益,本国企业应该将这些业务转移到其他国家的企业或专业机构,充分利用国外企业在这些特定业务项目上的比较优势。

因此企业应该通过比较优势分析来决定某项业务是自营还是外包给专业公司去做。如果企业对服务要求高,业务成本比重占总成本比重大,并且内部人员对业务运作管理的效率高,则该企业应该进行自营;如果某项业务不是企业的核心业务,且企业内部的业务管理水平较低,那么企业应该将这些不具备比较优势的业务转移到具有比较优势国家进行生产。业务活动外包有利于降低成本,提高服务质量。

3. 企业核心竞争力理论

(1) 主要内容

这一概念来自于1990年美国学者 Gary Hamel 和 C. K. Praharad 发表的文章《企业的核心竞争力》。该观点认为企业想在竞争中获胜,必须围绕巩固和发展企业的核心能力,实现资源的优化配置运作。

根据核心竞争力理论,企业资源被划分为三个层次:核心资源、外包资源、市场资源。核心资源是支持和发展企业核心能力、培育企业核心业务和核心产品的资源平台或技术平台;市场资源是通过市场购买的质优价廉的标准产品或资源,对企业产品或服务的独特品质没有大的影响作用;外包资源与企业核心业务过程关联程度比市场资源要强,它为企业提供特定属性的产

品或服务,影响核心产品的质量和绩效。

核心能力实际上是企业的一种平衡能力,是在环境快速变化的反应能力和维持稳定的能力之间保持平衡的能力,是在不同的业务单位之间一体化与分散化之间的平衡能力。核心竞争能力表现形式诸多,如先进的生产技术、独特的销售模式、快速的市场相应速度、良好的品牌形象等。

(2) 核心竞争力理论与外包

由于任何企业所拥有的资源都是有限的,它不可能在所有的业务领域都获得竞争优势。在快速多变的市场竞争中,单个企业依靠自己的资源进行自我调整的速度很难赶上市场变化的速度。

因而企业必须将有限的资源集中在核心业务上强化自身的核心能力,而将自身不具备核心能力的业务以合同的形式(外包)或非合同的形式(战略联盟或合作)交由外部组织承担。通过与外部组织共享信息、共担风险、共享收益,整合供应链各参与方的核心能力,从而以供应链的核心竞争力赢得、扩大竞争优势。

外包作为企业优化配置内部资源、整合利用外部资源的重要手段,成为20世纪90年代以来企业培育核心竞争能力、实施“归核化”战略的重要措施之一。企业利用外部资源获得互补的核心能力,强化自身竞争地位。实施服务外包不仅可以为客户提供更加及时、优质的专业化服务,也可以为企业内部的核心业务争取更多的资源,实现企业内部资源合理、有效地配置。

核心竞争力并非一成不变,它会伴随外部环境的变化和企业自身经营的积累而不断变化。目前在某些方面不具备的能力,将来可能变得更具有核心竞争力。

服务外包是培植新核心竞争力的外因。企业通过服务外包不仅能够充分利用和发挥自身能力,而且还能通过与一流业务提供商的合作,不断创新,突破原有资源的瓶颈,培育并增强企业在其他领域的核心竞争力。

4. 价值链理论

(1) 主要内容

1985年,美国哈佛商学院著名的战略管理学家迈克尔·波特在其所著的《竞争优势》一书中首先提出价值链的概念。波特认为,每一个企业都是在设计、生产、销售、发货、售后服务、人/事务计划、研究与开发、采购等过程中活动的集合体。所有这些活动可以用一个价值链来表明。企业的价值创造是通过一系列活动构成的,这些活动可分为基本活动和辅助活动两类,基本活动包括内部后勤、生产作业、外部后勤、市场和销售、服务等;而辅助活动则包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施等。这些互不相同