

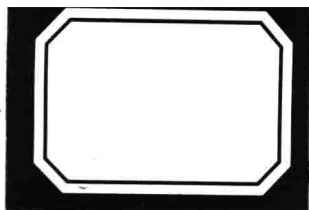
黑龙江省服务外包产业发展研究报告

REPORT ON SERVICE
OUTSOURCING DEVELOPMENT OF HEILONGJIANG

赵德海 李 燕 朱 智◎编著



中国物资出版社



合作项目 (2010GXS1D113)

黑龙江省服务外包产业 发展研究报告

赵德海 李 燕 朱 智 编著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

黑龙江省服务外包产业发展研究报告/赵德海, 李燕, 朱智编著. —北京: 中国物资出版社, 2011. 9

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3918 - 6

I. ①黑… II. ①赵…②李…③朱… III. ①服务业—对外承包—研究报告—黑龙江省
IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 136196 号

策划编辑 郑欣怡

责任印制 方朋远

责任编辑 郑欣怡

责任校对 孙会香 杨小静

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 中国农业出版社印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 3918 - 6/F • 1578

开 本 787mm×1092mm 1/16

版 次 2011 年 9 月第 1 版

印 张 19

印 次 2011 年 9 月第 1 次印刷

字 数 451 千字

定 价 58.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前 言

本书是依托由赵德海教授主持的国家软科学重大合作项目《黑龙江省服务外包产业结构优化与创新研究》(2010GXS1D113)的基础上总结完善并扩展的。总体上,国内经济学界对服务经济和服务外包产业发展相关问题的研究相对薄弱。这一方面是因为该研究领域本身有许多难题,包括服务范围模糊、定义分歧和测度困难、服务贸易和服务外包统计口径特殊和数据缺失等,制约着服务外包产业的研究;另一方面是因为国内服务业发展和服务外包业开放相对滞后,研究的动力明显不足。

黑龙江省是重要的装备制造业生产基地,是石油、煤炭、木材等资源的开采基地,是国家商品粮食主要生产基地。作为老工业基地之一,黑龙江省传统产业比重过大,高耗能、高污染产业较多。产业结构单一、产业结构不合理是制约经济发展的主要因素。本书在借鉴国内外服务外包产业发展先进经验的基础上,总结了国内外服务外包产业发展的总体态势、运营特点和相关政策措施;结合黑龙江省服务外包产业发展概况、示范城市和园区的建设情况,分析了产业推动区域经济可持续发展的现实路径;针对黑龙江省优势支柱产业,探究开展服务外包的业务内容及门类,建设现代产业体系,创新经营方式。从而推进哈尔滨市、大庆市国家级服务外包示范城市建设,加快齐齐哈尔市、沿边城市和地区服务外包产业发展,优化服务外包产业的空间布局。

本书围绕以下几方面展开研究:

(1) 分析国内外服务外包发展的现状和经验。力求从多个角度和方面展示各个国家的全局情景、重点行业、主要表现和重大意义,包括服务外包经济环境、产业优势、人力资源开发、政府扶持政策等。同时,对国内典型服务外包示范城市的服务外包产业进行详细的分析,包括服务外包产业发展概况、特点、面临挑战、政策支持等,这些因素对服务外包产业的发展起到引领和支撑作用。

(2) 分析黑龙江省发展服务外包产业的现状和趋势。通过分析提出服务外包产业应内嵌于黑龙江省产业结构,与制造业互动发展的思路,构建工程技术类特色服务外包产业的体系框架。结合黑龙江省服务外包产业发展概况、示范城市和园区的建设情况,分析服务外包产业与各生产部门、部门内各分部门之间的组合和构成情况以及所占比重。在工业化、信息化、市场化、国际化的进程中,优化服务外包产业结构,将服务外包产业发展成拉动黑龙江省经济发展的支柱产业。

(3) 进行重点城市研究。研究表明,加快哈尔滨市、大庆市国家级服务外包示范城市建设,推进齐齐哈尔市、沿边城市和地区服务外包产业发展,可以更好地优化服务外包产业的空间布局。并且通过优势产业内部需求结构的变化以及国外产业的梯度转移,可以更

加深入地挖掘城市可拓展的外包领域,促进外包产业在中心城市的集聚和升级。中心城市服务外包产业的发展,可以促进基础设施的完善、服务平台的建设以及国家配套政策措施的制定。

(4) 提供分析服务外包的恰当理论工具。有理论才有前瞻性观察角度和预测能力,避免就事论事和依据愿望做理论。分析服务外包发展的理论,较常使用的有国际分工理论、交易费用理论、木桶理论、核心竞争力理论、供应链管理理论、价值链理论等。

本书具有如下特点:一是具有本土问题意识。中国国情有许多特点,照搬国外理论和经验,仅从逻辑上做演绎推理可能不适用。我们研究的目的是解决自身问题。二是进行实证研究。本书以全面系统的数据或大样本的研究为依托,具有合理的数据基础、重要判断和结论,避免了从少数案例、个别事件就引出一一般性结论。三是具有较新的案例和数据。服务全球化和服务外包发展变化很快,几年时间情况会有很大不同,采用新近的案例和数据为依托进行研究,使之更加具有现实针对性。四是有恰当的理论平台。本书运用适当的理论分析框架,对事件意义作出到位的评估以及准确的科学预测和展望。

本书可作为有关政府部门、企业管理人员和技术人员的参考书,也可大专院校计算机专业、软件工程专业以及管理、经济等专业欲从业于服务外包产业的学生做一定的参考。

本书共十七章,赵德海教授主持了全书架构设计和章节要目的审定,第一章、第二章由赵德海著;第三章第一节、第二节由张型双著;第三章第三节由谷俊涛著;第四章至第七章由朱智著;第八章、第十七章由周峻岗著;第九章至第十四章、第十六章由李燕著;第十五章由和淑萍著。李燕、周峻岗对全书进行了统稿,并由赵德海教授最终审定。在本书编写过程中,贾晓琳、刘莉、周洪勤、单永红、蒋芳芳等同志参与了部分章节的讨论、写作工作,在此一并表示感谢。

由于时间仓促,尽管我们做了很大的努力,但限于水平,难免有错误和不当之处,恳请读者批评指正。

编 者
2011年5月

目 录

第一章 服务外包的基本理论研究	1
第一节 服务外包相关基本概念	1
第二节 服务外包发展的理论基础	5
第三节 服务外包产生发展的现实动因	9
第四节 黑龙江省传统优势产业发展服务外包的现实意义	12
第二章 服务外包的理论演进与决策模型	16
第一节 服务外包的理论演进逻辑	16
第二节 企业外包的模型设计	20
第三节 外包决策的集成模型	24
第三章 全球服务外包发展态势及借鉴	28
第一节 全球服务外包发展态势	28
第二节 我国服务外包发展特点	35
第三节 主要承接服务外包国家竞争力比较	43
第四章 世界各国发展服务外包经验	46
第一节 世界主要服务外包国家现状	46
第二节 各国发展服务外包经济环境比较	50
第三节 产业优势比较	53
第四节 人力资源开发比较	54
第五节 政府扶持政策比较	56
第五章 黑龙江省优势支柱产业服务外包运行状况	63
第一节 黑龙江省服务外包发展的基本状况	63
第二节 国内外传统优势支柱产业服务外包实践举要	69
第六章 黑龙江省服务外包产业发展水平测度	72
第一节 运用层次分析法构建综合评价指标体系	72
第二节 黑龙江省服务外包产业综合评价指标体系模型	76

第七章 黑龙江省发展服务外包的传统优势支柱产业遴选	82
第一节 传统优势支柱产业遴选的原则	82
第二节 传统优势支柱产业遴选的指标体系构建	83
第三节 建立系统模型需要注意的问题	86
第四节 传统优势支柱产业的遴选方法	87
第五节 黑龙江省传统优势支柱产业遴选的实证分析	90
第八章 黑龙江省传统优势支柱产业服务外包战略构想	98
第一节 战略构想与发展模式	98
第二节 优势支柱产业外包的业务领域与操作流程	102
第三节 黑龙江省传统优势支柱产业服务外包空间布局	108
第九章 黑龙江省中心城市发展服务外包总体战略	112
第一节 黑龙江省服务外包产业发展现状	112
第二节 黑龙江省服务外包产业发展的指导思想和基本原则	116
第三节 黑龙江省服务外包重点发展行业	120
第四节 黑龙江省服务外包发展的空间布局	126
第十章 国内典型服务外包示范城市外包基地建设	131
第一节 成都市服务外包基地建设	131
第二节 西安市服务外包基地建设	136
第三节 大连市服务外包基地建设	140
第四节 杭州市服务外包基地建设	145
第五节 苏州工业园区服务外包基地建设	149
第六节 国内典型服务外包示范城市外包基地建设经验	153
第十一章 哈尔滨市服务外包产业发展战略	160
第一节 哈尔滨市服务外包产业发展现状	160
第二节 哈尔滨市服务外包产业发展的优势与问题	164
第三节 哈尔滨市服务外包产业发展重点	169
第四节 哈尔滨市服务外包产业布局	175
第五节 哈尔滨市外包产业的政策支持	177
第十二章 大庆市服务外包产业发展战略	179
第一节 大庆市服务外包产业发展现状	179
第二节 大庆市服务外包产业发展重点	183
第三节 大庆市服务外包产业布局	187

第四节	改善投资环境 搭建服务平台	191
第十三章	齐齐哈尔市服务外包产业发展战略	196
第一节	齐齐哈尔市服务外包产业发展现状	196
第二节	齐齐哈尔市服务外包产业发展战略定位	198
第三节	齐齐哈尔市服务外包产业发展重点	201
第四节	齐齐哈尔市服务外包园区建设	204
第十四章	服务外包园区发展研究	207
第一节	服务外包园区建设的重要意义	207
第二节	中外服务外包典型园区的成功经验	209
第三节	服务外包园区的发展趋势	215
第四节	黑龙江省服务外包园区发展现状	218
第五节	黑龙江省服务外包园区发展的对策建议	224
第十五章	黑龙江省沿边城市 and 地区服务外包产业发展战略	230
第一节	黑龙江省沿边城市 and 地区服务外包产业发展现状	230
第二节	黑龙江省沿边城市 and 地区服务外包发展目标与模式	236
第三节	黑龙江省沿边城市 and 地区服务外包产业发展重点和空间布局	241
第四节	黑龙江省沿边城市 and 地区服务外包产业发展的政策措施	247
第十六章	服务外包产业支持政策	252
第一节	中国服务外包示范城市综合评价指数	252
第二节	黑龙江省发展服务外包产业的对策措施	258
第三节	黑龙江省发展服务外包产业的战略导向	262
第四节	黑龙江省服务外包产业发展政策的完善	268
第十七章	服务外包企业知识管理系统建设	271
第一节	服务外包企业知识管理	271
第二节	服务外包企业客户知识管理系统的设计与实现	279
参考文献		285
后 记		293

第一章 服务外包的基本理论研究

第一节 服务外包相关基本概念

外包(Outsourcing)是英文“Outside Resource Using”的缩写,直译为“外部资源利用”,也称资源外包、资源外置。它是指企业在充分发展自身核心竞争力的基础上,整合、利用外部最优秀的专业化资源,从而达到降低成本、提供生产效率、增加资金运用效率和增强对外部环境的迅速应变能力的一种业务运作方式。企业为了获得比单纯利用内部资源更多的竞争优势,将其非核心业务交由合作企业完成。简单地说,外包就是“外部资源利用”,通过购买第三方服务的办法,把原本由企业自身承担的业务包给外部专业组织来完成。把产品的生产加工业务包出去,叫制造业外包;把管理服务性工作和流程包出去,就是服务外包。发包方和接包方在同一个国家或地区的,叫在岸外包;双方在不同国家或地区的,叫离岸外包。

服务外包是个方兴未艾的知识产业。据中国商务部预计,2010年全球服务外包市场规模将达到6000亿美元。而按照印度的估计,到2010年左右全球有1万亿美元的信息技术外包、有1万亿美元的业务流程外包。另据分析,全球离岸服务外包市场规模未来几年将保持20%以上的增长速度。即使这样,国际服务外包仍处于发展的起步阶段,世界最大的1000家公司中,大约70%尚未向低成本国家外包任何商务流程,迄今国际服务外包业务只占全部业务流程的1%~2%。随着跨国公司经营理念的进一步变革,非核心业务的离岸外包将成为大趋势,国际服务外包市场前景十分广阔。可以预见,未来5~10年将是我国服务外包发展的黄金时期。

一、外包概念的提出及其分类

1990年,美国学者普拉哈拉德(C. K. Prahalad)和哈默尔(Gary Hamel)在其《企业核心能力》一文中正式提出业务外包概念。根据他们的观点,所谓业务外包,指企业基于契约,将一些非核心的、辅助性的功能或业务外包给外部的专业化厂商,利用他们的专长和优势来提高企业的整体效率和竞争力。通过实施业务外包,企业不仅可以降低经营成本,集中资源发挥自己的核心优势,更好地满足客户需求,增强市场竞争力,而且可以充分利用外部资源,弥补自身能力的不足。同时,业务外包还能使企业保持管理与业务的灵活性和多样性。埃森哲(Accenture)将外包定义为“通过购买第三方提供的服务或产品来完成原来由企业内部完成的工作”。另外,汤姆·彼得斯认为外包的本质就是“做你最

擅长的事，将剩余的部分从企业外部采购”。

按照外包方向可分为接包和发包；按照外包发生地可分为在岸外包和离岸外包；按照外包属性可分为生产外包（包括制造业外包）和服务外包。

（一）生产外包与服务外包

（1）生产外包。指企业将自己的资源专注在新产品的开发、设计和销售上，企业不再拥有自己的生产厂房和设备，而将生产过程中某些或全部环节外包给其他生产企业的模式。其中制造外包（“吃配”）较为盛行。

（2）服务外包。指企业将价值链中原本由自己提供的、共性的、非核心服务业务及服务流程剥离出来，外包给企业外部服务提供商来完成的经济活动。

（二）在岸外包与离岸外包

（1）在岸外包（Onshore Outsourcing）。指企业通过签订外部合约方式，将生产所需的中间投入品交给本国独立的其他企业来完成，即将生产链的某些环节外包给本国独立的其他企业。这种情况发包商和外包供应商来自同一个国家，外包工作在国内完成。

（2）离岸外包（Offshore Outsourcing）。指企业将生产所需的中间投入品交给国外的某个或数个独立企业完成，即将生产链的某些环节外包给国外独立的其他企业，如印度或中国的一家服务提供商向美国的一家企业提供服务。这时发包商与外包供应商来自不同国家，外包工作跨国完成。

（三）接包与发包

（1）接包。指企业承接其他外部企业提供的外包业务。

（2）发包。指企业向外部其他企业提供外包业务。

二、服务外包的产生和概念界定

在制造业外包之后，信息技术外包（Information Technology Outsourcing, ITO）逐步萌芽，成为服务外包的最初表现形式。中国赛迪研究院认为，“IT 外包源于 1989 年的 Kodak—IBM 外包协议”。1989 年，柯达公司将自己信息部门的管理、运营、维护都外包给了 IBM 等两家公司，结果是柯达信息部门的计算机关联投资减少了 90% 以上，年运营成本也减少了 20%。美国卡耐基梅隆大学的约翰格拉索认为，外包可分为一般外包、信息技术外包和业务流程外包三个层次，信息技术外包和业务流程外包就是服务外包的内容。高德纳公司（GARTNER）也指出，服务外包分成信息技术外包（ITO）和业务流程外包（BPO）两大块：“ITO 是由第三方提供所有或部分的 IT 工作，包括应用开发、应用管理、应用集成、基础设施管理、IT 咨询与顾问服务等”，主要是数据中心外包、网络外包、应用外包、桌面外包。业务流程外包（BPO）是“把一个或多个 IT 密集型业务流程委托给一家外部提供商，后者又反过来在所定义的、可评测的绩效标准基础上拥有、管理这些被选定的业务流程。具体流程包括物流、采购、人力资源、财会、客户关系管理或其他行政管理或面向客户的业务功能等”，主要有企业服务外包、运营外包、需求管理外包、供应链管理外包。麦肯锡、毕马威也有类似的定义。我国商务部 2006 年发布的《商务部关于实

施服务外包“千百十工程”的通知》(商资发[2006] 556号)中,对服务外包进行了统一的定义:服务外包业务是指企业(发包商)将信息系统构架、应用管理和业务流程优化等业务,发包给本企业以外的服务提供者(承接商),以降低成本、优化产业链、提升企业核心竞争力。主要包括两大部分,即信息技术外包和业务流程外包。具体业务形式有业务改造外包、业务流程服务外包、应用管理和应用服务等商业应用程序外包、基础技术外包(IT、软件开发设计、技术研发、基础技术平台整合和管理整合)等。随着服务外包的不断发展,其业务领域在不断扩展,其内涵也不断完善和丰富。

服务外包的概念在业界和实践界有不同的说法。综合目前一些主流观点,将服务外包定义为:企业将价值链中原本由自身提供的基础性的、共性的、非核心的IT技术业务或基于IT技术业务的流程剥离出来后,以合同方式转移到企业外部专业服务提供商来完成的经济活动。

企业之所以将服务外包出去是出于提高核心竞争力、节约成本、获得技术和能力、转嫁风险、提高服务响应速度与效率和增强人力资源配置灵活性等需要。而信息技术的发展与扩散、经济全球化步伐无疑推动了服务外包在全球范围内加速发展。服务外包的显著特点是其中涉及的服务性工作(包括业务和业务流程)可以通过计算机操作完成,并采用现代通信手段进行远距离交付。其次,人力资本在服务外包中有特殊重要性,人力成本在服务外包企业成本构成中占绝对地位。

三、服务外包的分类

随着技术的发展和分工的细化,服务外包外延将会不断扩展。因此,应该以动态开放的眼光看待服务外包产业。我们参考了最新的NASSCOM产业分类和麦肯锡的产业分类方法,并借鉴了IDC、GARTNER等国际专业咨询机构以及外包服务行业专家的观点,对服务外包分类进行了梳理。基于不同分类方法,我们勾勒出服务外包的概念框架,如图1-1所示。

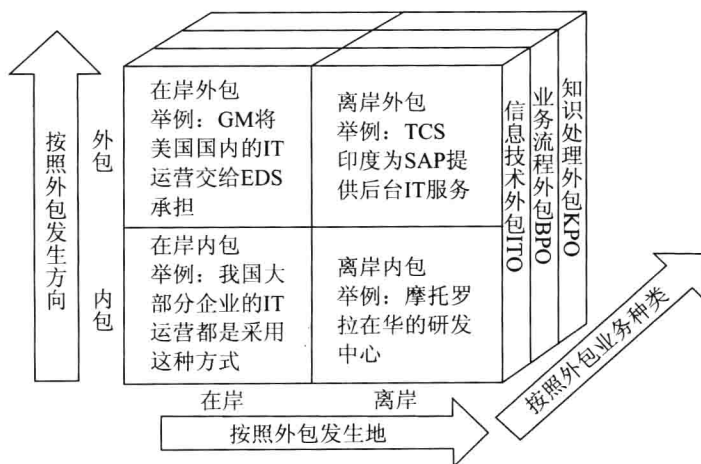


图 1-1 服务外包的概念框架

（一）按照服务外包的方式分类

1. 信息技术外包

狭义的 ITO 与离散式服务对应，是指企业向外部寻求并获得全部或部分信息技术类的服务。ITO 具体是指企业将自身与 IT 相关的业务外包给低成本的专业 IT 公司来处理，以提高开发效率、节约成本。它强调多年期或年金性的合同或关系，而不是基于项目式的一次性服务。狭义的 ITO 又可按外包服务模式分为一对一的传统信息服务外包模式，包括应用外包、桌面与网络外包、整体信息系统的外包等，也包括软件即服务（SaaS）和托管服务在内的“一对多”的外包服务模式；广义的 ITO 则包括狭义的 ITO 与离散式的 IT 服务，如基于项目的信息服务和 IT 方面的支持与培训，其外延与 IT 服务一致。

2. 业务流程外包

BPO 是指把一个或多个 IT 密集型业务流程委托给一家外部承接方，让它拥有管理和控制选定的流程，以上这些业务是基于已详细定义好和可测量的方法来执行的。BPO 也可按服务模式分为横向的业务流程外包模式，代表大型和相对成套的服务，可横跨很多行业提供外包服务，如人力资源、财务会计、客户交互支持、物流采购等；也包括垂直业务流程外包模式，面向特定行业，提供不易跨行业复制的高度特定业种垂直知识，如金融行业、医疗保健行业、电信业、媒体等。

3. 知识处理外包

KPO 是从 BPO 中分离出来的，是运用先进的分析、判断与技术等高智能性业务为客户创造价值的外包方式，包括专业策划服务、产品设计、工艺设计、样机设计、专利研发、决策咨询、工程与设计服务、医药与生物技术、临床实验、网络管理、创意产业、新产品开发、知识产权服务和决策支持系统（DSS）等。知识流程外包是围绕对业务诀窍的需求而建立起来的业务，指把通过广泛利用全球数据库以及监管机构等的信息资源获取的信息，经过即时、综合的分析研究，最终将报告呈现给客户，作为决策的借鉴。KPO 的流程可以简单归纳为：获取数据—进行研究、加工—销售给咨询公司、研究公司或终端客户。知识流程外包过程涉及专业技能领域的知识密集型业务流程。KPO 服务可使企业缩短从设计到市场的导入时间，有效管理关键硬件，提供有关产品、服务、市场及竞争等研究，提升组织在业务管理中有效性，帮助快速处理预想的业务。

（二）按照发包方与接包方关系分类

从服务外包中发包方与接包方的关系看，或者说按照发包方对接包方控制权的程度差异可将服务外包分为以下类型，如图 1-2 所示。

1. 自建专属模式（直投）

包括纯自建专属和自建专属适当合作两种类型。纯自建专属指由公司的内部成本中心或一个全资子公司执行业务流程和/或 IT 服务。自建专属适当合作则指发包方与第三方提供商建立战略联盟，由第三方提供商提供支持性服务，如基础设施建设、招募和培训等。

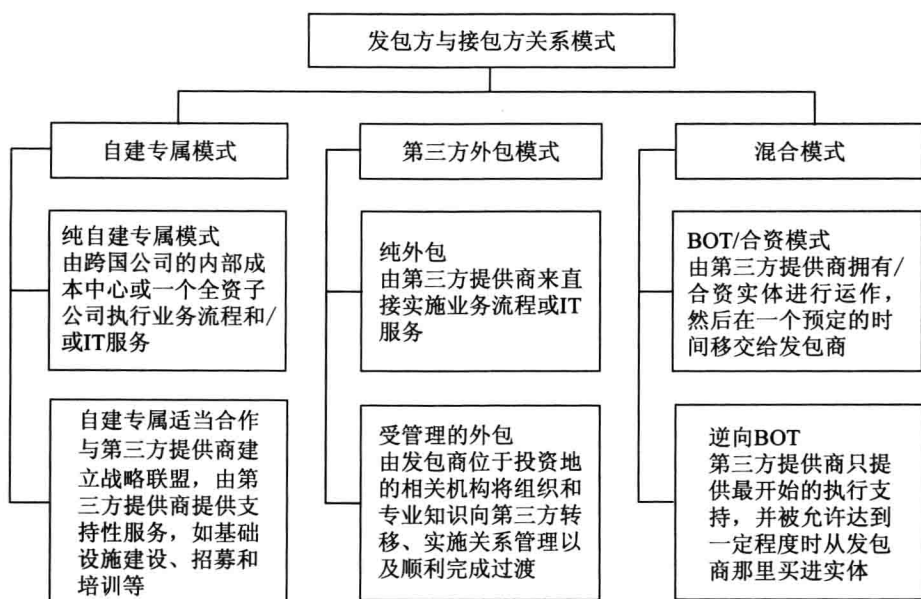


图 1-2 按发包方与接包方关系分类

资料来源：NASSCOM2008 报告。

2. 第三方外包模式（直包）

包括纯外包和受管理的外包两种类型。纯外包是指发包企业将服务外包业务发包给第三方提供商，由第三方提供商来直接实施业务流程或 IT 服务。受管理的外包则指由发包商位于投资地的相关机构将组织和专业知识向第三方转移、实施关系管理以及顺利完成过渡。

3. 混合模式

包括 BOT 和逆向 BOT 模式。前者一般是由于发包商希望建立自己的附属离岸中心，但又考虑到刚开始进入市场对各方面情况不熟悉，所以由第三方提供商建立外包服务机构并进行运作，然后在一个预定的时间移交给发包商；后者则是指第三方提供商只提供最开始的执行支持，发包商是运作主体，但第三方提供商被允许到一定阶段后从发包商那里买进实体。

第二节 服务外包发展的理论基础

有关外包的经济学理论主要有国际分工理论、交易费用理论和木桶理论；有关外包的管理学理论有核心竞争力理论、价值链理论和供应链管理理论。

一、有关外包的经济学理论

（一）国际分工理论

古典贸易理论始于斯密的绝对优势理论。根据斯密的观点，国际分工是按地域、自然

条件及绝对的成本差异进行的,即一个国家输出的商品一定是生产上具有绝对优势、生产成本绝对低于他国的商品。在此基础上,大卫·李嘉图提出了比较优势理论。他认为每个国家不一定要生产各种商品,而应集中力量生产那些具有比较优势的商品,然后通过国际贸易,在资本和劳动力不变的情况下生产总量将增加,如此形成的国际分工对贸易各国都有利。外包作为国际分工现象,其产生和发展可以从古典贸易理论中得到基本解释。跨国公司的业务外包从表现的形式上看,是当前国际分工的一种新的形式,它的产生和发展与古典贸易理论有着密切的联系;跨国公司之所以专注于自己的核心业务,而将非核心业务发包到另一个国家的其他企业去,其根本原因在于发挥自己的比较优势,同时利用他人的优势来降低自己的成本。经济全球化推进了国际分工的深化,伴随着产品内分工,跨国公司成为新国际分工的主角。国际分工开始以跨国公司全球生产网络为主导,组织自己的生产体系。有两种途径可以实现这种离岸的垂直化分工:(UNCTAD在《2004年度世界投资报告》中明确划分出这两种模式)一是内部化的方式,通过开辟国外分公司(FDI);二是将业务外包给一个第三方供应商(离岸外包)。因此企业制定国际化战略时,FDI与外包两种模式之间的选择成为影响企业发展的首要问题,其区别在于要不要对这个生产系统拥有所有权。一种是需要所有权,于是要采取内部一体化的分工体系,即国际直接投资(Foreign Direct Investment, FDI)。事实上,我们从20世纪90年代以来的世界经济发展中看到,越来越多的跨国企业采用这种分工方式。20世纪80年代晚期,跨国公司这种采取垂直一体化方式的FDI开始大量流向发展中国家。另一种则是不需要控制生产体系的所有权,采用外部化的分工体系,即外包。这是近些年随着信息技术发展出现的网络时代新国际分工。一般是大型公司把部分(或全部)零件设计、程序工艺、装配设备、后勤、营销渠道、仓储和售后服务等环节用合同的方式外包给其他企业。

(二) 交易费用理论

科斯(Cease)认为,交易费用至少包括两项内容:一是运用价格机制的成本,即在交易中发现相对价格的成本。包括获取和处理市场信息的费用,主要是搜集有关交易对象和市场价格的确切信息必须付出的费用,这是交易准备阶段发生的费用。二是为完成市场交易而进行的谈判和监督履约的费用。包括讨价还价、订立合约、执行合约并付诸法律规范而必须支付的有关费用,这是交易过程中发生的费用。通过签订长期的合同,交易费用就可以降低。企业交易费用代表了组织经济交易中的基本选择:选择市场或内部化。威廉姆斯在其两部专著《市场与等级结构》(1975)和《资本主义的经济组织》(1985)中全面系统地论述了交易费用,分析了交易费用产生和增大的原因,证明了成本费用增大是市场经济的属性,从而确立了交易成本的地位。通常人们根据一桩交易由内部完成和由外部完成产生成本费用的不同,把交易费用分为内部交易费用和外部交易费用。如果一桩交易的外部交易费用大于内部交易费用,则企业应该选择“企业代替市场”的方式(如兼并、合资等)来节省资源,使交易成本更低。相反,如果其内部交易费用大于外部交易费用,则企业应该选择“用市场来代替企业”的方法(如外包等)使交易费用更低。如果一项业务的内部交易费用大于外部交易费用,那么这项业务就应该采用外包的方式来经营;相反,

则应该由内部来完成。降低交易成本是跨国公司服务外包的根本原因：企业一切资源的获得和能力的培养，都要靠资金来支持，如果企业的规模太大，追求自给自足，一方面在硬件投入上必须面面俱到，花费大量资金来购置各种设备、工具；另一方面在人才培养等软件方面上也需要不断地、长期地投入，这些都将大大提高经营成本。相比之下，管理良好的业务外包流程能大幅度削减开支，增强成本控制。例如，根据美国 Forrester 调查公司估计，美国企业依靠自身力量建立并维护一个 Web 网站，第一年的费用就是 22 万美元，而将此工作交给专门公司来做，开销仅为 4.2 万美元。而美国外包研究所估计服务外包能够为企业带来 9% 的成本节省。服务外包公司成本的降低主要得益于不同国家间工资成本的差异。如印度的平均工资水平约为美国的 1/10，中国的平均工资水平约为美国的 1/40。

（三）木桶理论

经济学中的“木桶理论”也可以解释外包的现象。“木桶理论”是指决定木桶盛水量的不是围起木桶最长的那块板，而是最短的那块板。用这一理论来探讨企业的竞争能力，即指企业竞争能力的大小并不是由其最强势环节决定，而是取决于企业的最弱一环。一个传统的大型跨国企业在“纵向一体化”的经营理念下，往往规模宏大，业务流程和环节齐全，从生产到销售、从物流到客户服务，基本上都能够自给自足，但这样的结果往往是：企业这个大木桶会因为业务环节——木板太多而就难免参差不齐，出现许多“短板”，这些“短板”将严重制约大木桶的盛水量。相反，一个实行了业务外包的跨国企业，将去掉参差不齐的“短板”，留下整齐、结实的“长板”，组装成一个没有缺口的木桶，使之达到最大的盛水量，实现最强的企业竞争力。

二、有关外包的管理学理论

（一）核心竞争力理论

1990 年 Prahalad 和 Hamel 在《哈佛商业评论》上发表的《企业的核心竞争力》（The Core Competence of the Corporation）一文，正式提出企业核心竞争力理论。该理论认为，企业的竞争优势是由其能力所决定的。公司能力的差别是特殊能力与一般能力的差别。特殊能力也叫核心能力或核心竞争力。对于任何企业来说，它所拥有的资源都是有限的，不可能在所有的业务领域都获得竞争优势，美国企业协会的主席 John Mariotti 指出，几乎没有哪家公司能承受得起精于一切。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。这就必然要求企业根据自身特点，寻找自身的核心业务，在某一领域、某一业务上形成自己的核心竞争力，而非全面包揽所有业务。在市场竞争日益激烈的今天，独具优势的核心竞争能力不仅需要保持，更重要的是要不断开发和改进，这些都需要企业拿出更多的时间、资金和精力来经营。企业集中资源从事核心业务的经营，而将其他非核心业务外包给其他企业，就形成业务外包。企业通过专注于具有核心能力的产品生产或服务，将非核心业务或职能交给外部组织承担，不仅可降低成本而且也可提高质量，同时外包可使企业核心竞争力更具优势。这样外包就成了企业利用外部



资源获得互补的核心能力强化自身竞争地位的一种战略选择。从大量的研究来看,企业的核心能力或核心竞争力是指企业开发独特产品、发展独特技术和发展独特营销手段的能力。从世界著名跨国公司行业内的产业梯度来看,核心能力依次是:研究开发、核心部件生产、零部件生产及产品组装等。跨国公司都在研究开发、核心部件生产等方面花费较大的投入,而将零部件生产、产品组装等放到发展中国家或不发达国家中去,或本国的外部组织。

(二) 供应链管理理论

随着市场需求日益多变,技术进步突飞猛进,产品的生命周期越来越短,企业的竞争优势已不仅仅取决于产品的质量、价格、售后服务等,而在很大程度上取决于企业自身是否对市场的变化具有快速应变的能力。与之相应,企业的管理模式也经历了从“纵向一体化”向“横向一体化”的转变。“横向一体化”形成的是一条从供应商到制造商再到分销商的贯穿所有企业的“链”,由于相邻阶段企业表现出一种需求和供应的关系,当把所有相邻企业以此连接起来,便形成了供应链(Supply Chain)。这条链上的节点企业必须达到同步、协调运转,才能使链上的所有企业均能获益,供应链理论就此产生。有人认为,21世纪的竞争不是企业与企业之间的竞争,而是供应链之间的竞争。供应链管理思想精髓是把主要精力放在企业的核心业务上,充分发挥核心业务为企业带来的核心竞争力。同时,与全球范围内的合适企业建立战略合作关系,企业中的非核心业务由合作企业来完成。因此,在这种管理模式下,为了保持企业最核心的竞争优势,外包成为许多企业的首选。

(三) 价值链理论

迈克尔·波特在其《竞争优势》一书中提出了“价值链”的概念及其相关的国际竞争论。波特认为,企业是一个综合设计、生产、销售、运送和管理等活动的集合体。企业要生存发展,必须为企业的股东(Shareholders)和其他利益集团(Stakeholders)(员工、顾客、供应商等)创造价值。企业创造价值的过程可以分解为一系列互不相同但又互相关联的经济活动,这些经济活动可称之为“增值活动”,其总和即构成企业的“价值链”。每一项经营管理活动就是这一价值链上的一个环节。根据产品实体在价值链的各环节的流程序,企业的价值活动可被分为“上游环节”(材料供应、产品开发、生产运行)和“下游环节”(成品分运、市场营销和售后服务)。上游环节经济活动的中心是产品,与产品的技术特性紧密相关;下游环节的中心是顾客,成败优劣主要取决于顾客的特点。而这两个环节均属于企业一般意义上的生产经营环节,都与商品实体的加工流转直接相关,因而属于企业的基本增值活动。这是企业价值链的第一个构成部分。另一部分则为企业的辅助性增值活动,包括组织建设、人事管理、技术开发和采购管理,虽然与企业产品并不直接相关,但是保证企业生产的正常运转。“价值链”的两大构成部分的各个环节之间相互关联,相互影响。一个环节经营管理的好坏可以影响到其他环节的成本和效益。由于价值链各个环节所要求的生产要素各不相同,任何企业都只能在“价值链”的某些环节上拥有优势,而不可能拥有全部增值环节的绝对优势。因此,不同的跨国公司只能在具有比较优势的环节上发展自己的核心能力。而要实现各个环节对价值链增值的最大贡献,企业就必须在各自成功的关键因素——价值链的优势环节上展开合作,从而达到整体利益的最大化。由此

可见,供应链管理模式与价值链理论相比,基本思想如出一辙,强调的都是任何一个企业都不可能在所有业务上成为世界上最杰出的企业,只有优势互补,才能共同增强竞争实力。这就摒弃了企业过去那种“大而全”、“小而全”的经营模式,转而在全球范围内与相关企业建立最佳的合作伙伴关系(外包协作),形成一种长期的战略联盟,结成利益共同体,最终提高自己的竞争力。

第三节 服务外包产生发展的现实动因

服务外包发展迅速的原因有:一是在信息技术、互联网技术支持下,企业进行信息收集、加工、传递的成本变得极为低廉;二是,全球宏观经济发展呈现由产业向服务业转移的趋势,跨国公司从成本控制的角度出发开始考虑转变经营战略。

一、信息、通信技术发展的推进

在信息技术、互联网技术支持下,企业进行信息收集、加工、传递的成本变得极为低廉,企业协作的交易费用大大降低,相互协作的企业以信息网络为依托,集中不同公司的资源,协作企业之间的信息传递、业务往来都由网络提供技术支持,从而使服务外包从可能成为现实。20世纪50年代开始的国际分工开始呈现出新的特征,其中最为瞩目的特征就是产品内分工,即某个产品生产过程包含的不同工序和区段,被拆散到不同国家去分布和展开,形成以工序、区段、环节为对象的分工体系。随着产品生产的可分离和全球通信运输的发展,越来越多以产品为对象的横向国际分工和交换被以产品工序、环节为对象的纵向国际分工所取代。外包开始于制造业,因为当时经济与技术发展的限制,只有有形产品才能实现生产部件、环节的分离,从而实现世界范围内的外部生产。然而在过去十多年中,信息和通信技术的长足发展使得服务在某一地点生产,而在其他地点消费成为可能——服务变得可以交易。这意味着,全部服务产品的生产可根据每一地点的比较优势和竞争力在远离公司母国的其他地点实现国际间分配,进而加强公司的战略。对于制造业来说,外包是基于国际产品内分工基础上的,“做核心价值部分,把其他部分外包出去”。同样,当服务实现了“可贸易革命”之后,服务作为实现最终价值的一部分,也可以实现在国际间的分工,可以将服务细分为各个环节,保留最具有竞争力的部分,而把其他的服务环节外包出去,从而产生服务外包。所以,正是由于飞速发展的信息通信技术为服务提供了载体,使得其可以在不同国家的企业之间流动,从而产生了服务外包。

二、全球宏观经济的发展趋势

(一) 全球产业向服务业转移

世界主要发达国家的经济重心转向服务业始于20世纪60年代,服务业在就业和国内生产总值中的比重不断加大,20世纪80年代,全球产业结构开始呈现出“工业型经济”向“服务型经济”转型的总趋势。目前,全球服务业增加值占全球生产总值比重达到65%