

国家社会科学基金项目 (07CJY044) 研究成果

章宁 著

# 我国对美离岸服务 外包影响因素与竞争力研究

The Influencing Factors and  
Competitiveness of China Offshore Service Outsourcing from USA



经济科学出版社  
Economic Science Press

1787360

F719

ZH143

国家社会科学基金项目 (07CJY044) 资助

北京市教育委员会共建项目专项资助

中央财经大学“211 工程”三期资助

中央财经大学科研创新团队支持计划资助

F719  
ZH143

# 我国对美离岸服务外包 影响因素与竞争力研究

The Influencing Factors and Competitiveness of  
China Offshore Service Outsourcing from USA

章 宁 著



1787360

经济科学出版社

0807871

责任编辑：王 娟

责任校对：杨晓莹

版式设计：代小卫

技术编辑：邱 天

### 图书在版编目 (CIP) 数据

我国对美离岸服务外包影响因素与竞争力研究 / 章  
宁著. —北京：经济科学出版社，2011. 4

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0496 - 7

I. ①我… II. ①章… III. ①服务业 - 对外承包 -  
研究 - 中国 IV. ①F752. 68

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 04228 号

### 我国对美离岸服务外包影响因素与竞争力研究

章 宁 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

北京汉德鼎有限公司印刷

德利装订厂装订

690 × 990 16 开 16 印张 240000 字

2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0496 - 7 定价：28. 00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

# 前 言

服务外包是目前世界上流行的一种竞争战略，其中离岸服务外包又以其绝对的成本优势受到欧美、日本等发达国家的青睐，形成新一轮全球产业转移的大趋势。基于信息技术的离岸服务外包包括信息技术外包（ITO）和业务流程外包（BPO）。从 20 世纪 80 年代末期开始，发达国家开始大规模将信息技术服务外包给印度、中国等发展中国家，即信息技术外包。从 20 世纪末开始，又逐步将基于信息技术的各种各样的业务流程服务外包给发展中国家，即业务流程外包。

随着离岸服务外包市场规模的迅速扩大，众多国家已将大力发展离岸服务外包确定为提升自身全球竞争力的重要国策，全球市场竞争颇为激烈。在全球离岸服务外包市场中，美国的发包比例超过 60%，印度占据 50% 以上的美国市场，而我国在美国市场中的接包比例仅占 1% 左右。面临这样的机遇和挑战，我国如何能在激烈的市场竞争中缩小与印度等领先国家的差距，同时保持并拉大与新兴国家的优势，就成为一个非常有现实意义的研究课题。

经过国内外研究现状分析，笔者发现，目前在关于我国离岸服务外包的国内外研究中尚无对我国离岸外包行业的详尽分析，对于我国开展离岸服务外包障碍的分析也大多停留在叙述层面，缺乏规范和严格的方法进行论证，尤其是有针对性地开展我国对美离岸服务外包的研究还非常少。本书在对离岸服务外包市场以及我国离岸服务外包行业进行详尽分析的基础上，建立了一个对

美离岸服务外包的影响因素框架，并采用定量分析和测评方法计算中国和印度对美离岸服务外包的竞争力分值，找出关键影响因素及差距，并提出相应的发展对策。

本书首先对外包、离岸外包、信息技术外包、业务流程外包等相关概念进行了界定。离岸外包就是将组织经营活动的一个或几个环节交由本土之外的专业化的组织提供，其目的主要是为了降低成本。关于离岸服务外包近年来有不同的研究视角，本书分别从经济学、社会学和管理学视角分析了离岸服务外包研究的理论基础，包括经济学的交易成本理论和委托代理理论，社会学的社会交换理论和权力与政治理论，管理学的核心竞争力理论、资源观理论和资源依赖理论。

第二，对离岸服务外包的市场发展状况进行了详细的分析。在调研过程中尽可能地从各种可靠的数据来源中搜集来自于 Gartner、IDC、赛迪资讯（CCID）、易观国际、印度国家软件和服务公司协会（NASSCOM）和中国软件行业协会等多家国内外权威机构和组织的统计数据。由于统计对象和统计方法等的不同，不同机构的统计结果有所不同。本书汇总和总结了到目前为止关于服务外包特别是离岸服务外包市场最为全面的统计数据，并从中挖掘出近年来离岸服务外包的发展态势。首先介绍了全球的发展状况，并分析了近几年的国际金融危机对离岸服务外包的影响，然后分别分析了中国和印度的市场发展状况。从中可以看出，离岸服务外包是一个具有巨大潜力的市场，中国近几年的市场规模在迅速扩大，在全球市场中的比重也在逐年上升，但与印度的差距并没有缩小。

第三，对我国离岸服务外包行业进行了详尽的分析。由于目前我国深入、细致的行业级数据很难获取，难以看清我国离岸服务外包业的发展全貌，因此，笔者从国际和国内权威机构评选出来的 2004~2010 年排行榜中选取了 38 家有代表性的企业进行企业级分析。首先进行了地理位置分布分析，38 家样本企业总部所在地既包括北京、上海、深圳等一线城市，还包括南京、大连

等二线城市，甚至还包括常州这样的三线城市，其中北京、上海是我国离岸服务外包业的核心地区，占据 50% 以上的比重。然后根据企业的所有权、规模和主营业务进行了企业类型划分，38 家样本企业中中国本土企业占 36.8%，其中大型企业占 57.1%；中外合资或外商独资企业占 63.2%，其中 83.3% 是中小型企业；日商投资的企业和美商投资的企业总体上来说在规模上没有明显差异。另外，38 家样本企业全部获得了 CMM/CMMI 不同级别认证，其中获得 CMMI4 级以上认证的企业占 50%。最后，通过关注和分析 38 家样本企业的发展历程，将我国离岸服务外包业的发展划分为三个阶段：起步阶段（1987 ~ 1994）、初始积累阶段（1995 ~ 2003）和迅速扩充阶段（2004 ~ ），并对各阶段的发展动因进行了分析。进入迅速扩充阶段后，排行榜上的企业规模迅速扩大，行业集中度明显上升。

第四，建立了我国对美离岸服务外包的影响因素框架，并根据此框架对各影响因素进行详细分析，特别是中印对比分析。首先对我国对美离岸服务外包进行了业务分析，总体上来说，开展对美业务能够帮助我国离岸外包行业向产业链高端转移。然后，笔者在大量文献调研和分析的基础上，将影响对美离岸服务外包的因素总结归纳为宏观因素、中观因素和微观因素，其中宏观因素是指国家层面的因素，微观因素是指企业层面的因素，中观因素则是指与国家和企业都相关的因素。宏观因素包括宏观环境（又包括政局稳定和经济稳定）、基础设施（又包括因特网和电力设施）、政策法规和文化差异；中观因素包括生产成本、人力资源（又包括人员数量、技术能力、管理能力和语言能力）、市场开拓和信息安全（又包括敏感信息和知识产权）；微观因素包括企业规模、企业能力（又包括领域专长和客户服务）、企业经验和质量管理（又包括 CMM/CMMI 和 ISO9000）。与印度相比，我国在宏观环境、基础设施、生产成本等方面具有明显优势，而在文化差异、市场开拓、企业经验等方面劣势较为明显。

然而这些因素指标对于对美离岸服务外包分别有多大影响？

哪些因素能起到关键性作用?本书借助于定量分析和测评方法,确定了各影响因素的权重,并对不同的影响因素进行具体的定量分析和比较,最终计算出中国和印度对美离岸服务外包的竞争力分值。首先采用层次分析法确定各影响因素的权重,具体方法是向专家发放调查问卷,对所有问卷进行一致性检验,对通过检验的问卷进行数据处理和分析,得到各影响因素的单层权重,并依次计算出总权重。然后根据各影响因素的中印对比分析结果分别给中国和印度打分,乘以权重后即可得到各影响因素的竞争力分值,最终计算得到中国和印度竞争力的总分,分别是69.28和85.32。通过进一步分析发现,我国在生产成本、基础设施和宏观环境等方面比印度具有更强的竞争力,而在企业经验、企业能力(特别是领域专长)、企业规模、市场开拓、信息安全(特别是敏感信息)、人力资源(特别是管理能力)等方面的竞争力与印度差距较大,这也是我国竞争力弱于印度的重要原因。

最后,根据对离岸服务外包的市场分析、行业分析、影响因素分析以及竞争力分析,有针对性地提出我国对美离岸服务外包的发展对策。对于企业经验、企业能力、企业规模等竞争力差距较大的微观因素,提出要通过兼顾发展国内服务外包业务、加强金融保险等BPO业务能力、适时进行企业间融资和并购等对策和措施来积累企业经验、增强企业能力、扩大企业规模。对于市场开拓、信息安全、人力资源等竞争力有一定差距的中观因素,提出要充分发挥行业协会/联盟的作用、加强信息安全法律保护 and 资质认证、加大人才资源管理能力的培训力度、进一步吸引海外留学人员归国创业等对策和措施。另外,宏观方面,提出要制定合理的行业发展目标、尽快制定行业统计标准、加快政策的行业推动作用等建议。本书最后还对进一步的研究进行了展望。

本书的创新点主要包括:

(1) 通过企业级调研对我国离岸外包行业进行了详尽的分析,除对地理位置、企业类型、CMM/CMMI 认证等基本情况进行分析外,还分析了38家样本企业的发展历程,对我国离岸服

务外包业的发展阶段作了划分，并对各发展阶段的发展动因进行了分析。

(2) 在大量文献调研和分析的基础上建立了我国对美离岸服务外包影响因素框架，从宏观、中观、微观三个层面进行影响因素的层次划分，每个层面进一步细分为 4 个影响因素，一些因素又进一步细分，一共识别出底层 20 个影响因素，并对每个影响因素进行了详尽的中印对比分析，发现了我国在哪些因素方面具有明显的优势，在哪些因素方面具有明显的劣势。

(3) 在影响因素框架的基础上采用定量分析和测评方法计算出中国和印度对美离岸服务外包的竞争力分值，面向美国和中国的研究机构、美国发包企业、中国接包企业等权威组织和机构中的专家展开调查，采用层次分析法确定了各影响因素的权重，并通过中印对比的方法计算出各影响因素的竞争力分值，最终确定两国的竞争力总分，通过定量对比分析，发现了我国在哪些因素方面的竞争力较强，在哪些因素方面的竞争力与印度差距较大，并据此提出了发展对策和建议。



# 目 录

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 第1章 绪论 .....               | 1   |
| 1.1 研究背景 .....             | 1   |
| 1.2 概念界定 .....             | 6   |
| 1.3 研究现状 .....             | 13  |
| 第2章 离岸服务外包的理论基础 .....      | 22  |
| 2.1 经济学基础 .....            | 22  |
| 2.2 社会学基础 .....            | 38  |
| 2.3 管理学基础 .....            | 44  |
| 第3章 离岸服务外包市场的发展状况 .....    | 54  |
| 3.1 全球发展状况 .....           | 54  |
| 3.2 我国发展状况 .....           | 65  |
| 3.3 印度发展状况 .....           | 78  |
| 第4章 我国离岸服务外包行业分析 .....     | 89  |
| 4.1 企业样本选取 .....           | 90  |
| 4.2 基本情况分析 .....           | 110 |
| 4.3 发展阶段分析 .....           | 124 |
| 第5章 我国对美离岸服务外包影响因素分析 ..... | 135 |
| 5.1 影响因素框架的建立 .....        | 136 |
| 5.2 宏观因素分析 .....           | 142 |

|   |                            |  |
|---|----------------------------|--|
| 2 | 我国对美离岸服务外包影响因素与竞争力研究 ..... |  |
|---|----------------------------|--|

|     |              |     |
|-----|--------------|-----|
| 5.3 | 中观因素分析 ..... | 154 |
| 5.4 | 微观因素分析 ..... | 167 |

|     |                         |     |
|-----|-------------------------|-----|
| 第6章 | 中印对美离岸服务外包竞争力对比分析 ..... | 177 |
|-----|-------------------------|-----|

|     |                    |     |
|-----|--------------------|-----|
| 6.1 | 国际权威机构的竞争力排名 ..... | 177 |
| 6.2 | 各影响因素权重的确定 .....   | 181 |
| 6.3 | 中印竞争力对比分析 .....    | 200 |

|     |                       |     |
|-----|-----------------------|-----|
| 第7章 | 我国对美离岸服务外包的发展对策 ..... | 206 |
|-----|-----------------------|-----|

|     |            |     |
|-----|------------|-----|
| 7.1 | 宏观层面 ..... | 206 |
| 7.2 | 中观层面 ..... | 209 |
| 7.3 | 微观层面 ..... | 213 |
| 7.4 | 研究展望 ..... | 215 |

|     |                  |     |
|-----|------------------|-----|
| 附录1 | 样本企业国际排名情况 ..... | 217 |
|-----|------------------|-----|

|     |                  |     |
|-----|------------------|-----|
| 附录2 | 样本企业国内排名情况 ..... | 218 |
|-----|------------------|-----|

|     |                   |     |
|-----|-------------------|-----|
| 附录3 | 38家样本企业发展历史 ..... | 222 |
|-----|-------------------|-----|

|     |                        |     |
|-----|------------------------|-----|
| 附录4 | 我国对美离岸服务外包影响因素调查 ..... | 226 |
|-----|------------------------|-----|

|     |                                                                      |     |
|-----|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 附录5 | Survey of Factors Influencing Offshore<br>Outsourcing from USA ..... | 230 |
|-----|----------------------------------------------------------------------|-----|

|      |       |     |
|------|-------|-----|
| 参考文献 | ..... | 235 |
|------|-------|-----|

|    |       |     |
|----|-------|-----|
| 后记 | ..... | 244 |
|----|-------|-----|

## 绪 论

### 1.1

#### 研究背景

外包是目前世界上流行的一种竞争战略，其中离岸外包（Offshore Outsourcing, OO）又以其绝对的成本优势受到欧美、日本等发达国家的青睐，形成新一轮全球产业转移的大趋势。从 20 世纪 80 年代末期开始，发达国家开始大规模将信息技术服务外包给印度、中国等发展中国家，即信息技术外包（Information Technology Outsourcing, ITO）。从 20 世纪末开始，又逐步将基于信息技术的各种各样的业务流程服务（如财务、客户关怀、人力资源、采购、营销等）外包给发展中国家，即业务流程外包（Business Process Outsourcing, BPO）<sup>①</sup>。

#### ► 1.1.1 服务外包的起源和内在动因

1. 服务外包的起源。1989 年，美国柯达公司（Eastern Kodak）宣布将其信息系统职能外包给国际商业机器公司（IBM）、数字设备公司（DEC）和商地（Businessland）公司，当时在 IT 界引起巨大轰动。在此之前，从未有这样一家知名企业将被认为是企业战略资产的信息系统交给第三方提供商来管理（Applegate and Montealegre, 1991）。从那时起，无论是大型企业还是小型企业都认为将 IT 资产和人员转移给外包服务提供商是可以接受的，并逐渐发展成为一种时尚，有些人把这种现象称为“柯

---

<sup>①</sup> 对于近两年出现的知识流程外包（Knowledge Process Outsourcing, KPO）的概念，本书将其归入 BPO 中。

达效应” (Caldwell, 1994)。许多美国知名企业的高级总裁遵循柯达的先例, 与外包合作伙伴签订了价值几亿甚至是几十亿美元的长期合同, 包括通用动力公司 (General Dynamics)、三角航空公司 (Delta Airlines)、施乐公司 (Xerox)、麦克唐纳 - 道格拉斯公司 (McDonnell Douglas)、雪佛龙公司 (Chevron)、杜邦公司 (Dupont)、摩根大通公司 (JP Morgan), 等等。从此, 全球服务外包市场迅速增长, 成为 IT 业发展的一个重要趋势和新的增长点。

实际上, 信息系统的外包可以追溯到 1963 年, 当时美国电子数据系统公司 (Electronic Data Systems, EDS) 与宾州蓝十字公司 (Blue Cross, 一家健康医疗保险公司) 签订了关于数据处理服务的合约, 这是大型企业首次将其整个数据处理部门 (包括信息系统人员) 交给第三方接管。之后, EDS 公司的客户群在 20 世纪 70 年代迅速扩大, 包括一些像菲多利食品公司 (Frito-Lay, 现为百事公司)、通用汽车公司 (General Motors) 这样的著名客户。然而, 业界对于外包的真正兴趣直到 20 世纪 80 年代中期才出现, 当时 EDS 公司与大陆航空公司 (Continental Airlines)、花旗银行 (First City Bank) 和安然公司 (Enron) 分别签订了合约, 标志着人们对于外包的接受程度开始增加。伴随着 EDS 公司的成功, IBM 公司在 80 年代末期成立了外包业务子公司 ISSC (IBM Solution and Service Company), 并且很快取得了巨大成功, 其第一笔合约就是 1989 年与柯达签订的, 这笔金额高达 10 亿美元的合约引起了全世界的广泛关注。

2. 服务外包的内在动因。基于信息技术的服务 (IT Enabled Services, ITES) 外包之所以在全球广泛流行, 是由多方面的原因造成的, 其内在动因主要可以归结为三个方面:

(1) 服务外包可以提升组织核心竞争力。近年来, 企业的竞争战略发生了转变, 许多企业放弃了原先的多样化战略, 而转向核心竞争力。越来越多的企业高层管理者认为, 最重要的可持续性竞争优势在于将战略焦点放在比其他企业做得更好的方面, 而将其他方面外包出去。高层管理者通常将组织的整个信息系统功能看作非核心的活动, 并且认为 IT 服务提供商具有规模经济和技术专长的优势, 与组织内部的 IT 部门相比, 可以更为高效地提供基于信息技术的服务。另外, 外包使组织可以使用外部先进的信息技术设备和资源, 获得靠自身力量在市场中无法获得的技能并从中受益, 同时使组织与外包服务商共担新技术的风险或将风险完全转移给外

包服务商。

(2) 服务外包可以降低组织运营成本。信息系统虽然在组织中发挥着非常重要的作用,但其价值却不好衡量,而成本则是显而易见的,许多企业的高层管理者将这些成本看作管理费用的一部分,并希望将这些费用降低甚至最小化。相对于组织内部的 IT 部门来说,IT 服务提供商具有规模经济的成本优势,可以更为便宜地提供基于信息技术的服务。另外,外包可以将基于信息技术的服务从具有固定成本的固定资产形式转换为具有可变成本的固定资产形式,使组织可以在业务增长并盈利时增加对基于信息技术的服务的投资支出,而在业务状况不佳时予以削减,从而有效地控制组织运营成本,并使 IT 预算的增长与绩效的快速提升相一致。

(3) 服务外包可以推动组织变革。通过外包可以将基于信息技术的服务与各种不同的组织价值联系起来,利用外包对组织重新定位以应对现行业务和技术的变革。组织可以在有经验的外包服务商的帮助下再造业务流程,在改善 IT 流程的同时改进核心业务流程,促进组织分权并推动组织再造。外包服务商通常不会受到阻碍组织结构变革的内部政治压力的影响,依赖外包服务商可以减弱或消除伴随着组织变革和再造的政治之争。另外,将部分信息技术工作外包出去,可以便于组织依据外部的服务质量及效率来比照内部 IT 部门的服务,以起到一种激励和鞭策的作用,从而达到控制或者彻底剔除管理不当或无效 IT 职能的目的。

### ► 1.1.2 离岸服务外包的机遇和挑战

1. 服务全球化浪潮。离岸服务外包是将基于信息技术的服务外包至本土以外的国家。继 20 世纪制造业全球大转移之后,离岸服务外包如今已成为不可逆转的新一轮全球产业革命和产业转移趋势。纵观产业发展史,共经历了三次“全球化浪潮”。第一次全球化浪潮的实质是“市场全球化”,即通过国际贸易来拓展市场,大量的企业被新市场的远大前景吸引而向海外拓展。第二次全球化浪潮在 50 年前发生并持续至今,其实质是“生产全球化”,即跨国性的大企业纷纷在低薪资国家建立制造性工厂,开始了大规模的蓝领职位转移,而中国则在 20 世纪 80 年代后成为这种转移的主要受益者,以无可争议的优势夺得“世界工厂”的美名。现在第三次全球化浪潮正向我们走来,其实质是“服务全球化”,借着互联网和电

信技术的快速发展和普及,服务业正在经历与制造业相似的变化,即由成本高的地区转移到成本低的地区,大量服务性、知识性的白领职位也正在进行转移。波士顿一家咨询公司估计,从2004年到2006年的3年里,美国约有40多万个白领服务业工作岗位被转移到海外。

随着部分发达国家的本国适龄劳动力数量持续下滑、各行业面临的竞争和利润压力与日俱增,离岸服务外包正成为跨国企业全球布局、应对竞争并提升国际竞争力的重要手段。全球财富1000强中95%的企业已经制定了公司离岸战略,平均每周有5到10家企业在可能的离岸目的地/国进行实地考察<sup>①</sup>。信息技术外包(ITO)的离岸业务主要集中在软件服务外包,特别是软件开发与维护环节;而业务流程外包(BPO)最大的离岸业务则是客户服务,财务会计业务离岸外包增长速度最快。值得注意的是,由于供给短缺,市场潜力远未被充分释放,潜在市场机遇相当巨大。据麦肯锡估计,2007年全球服务可实现离岸外包的潜在市场规模达到4650亿美元,其中IT应用服务、IT基础设施服务、设计研发服务和业务流程外包(BPO)分别为900亿、850亿、1200亿和1700亿美元,而当年真正实现了离岸的服务不到10%;估计2010年离岸服务外包总的潜在市场规模有望增长到6000亿美元。

当前金融危机带来了世界范围的经济衰退,在这一新的经济形势下,先发国家的第一要务就是降低成本,而如何降低成本,答案就是服务外包。从长期来看,外包不仅能降低成本,而且有利于提高服务的专业化程度,相应地提升成本的有效性。由此,越是在经济不景气、生存成为考验的时候,对外包的需求越会增长。例如,金融服务业的产值和规模将不断扩大,金融行业的离岸流程外包所带来的成本节省可达到40%~60%。

2. 中国面临的机遇。面对这样的全球趋势,中国面临着一个历史性的选择和机遇。首先,发展离岸外包服务既顺应了全球经济发展的趋势,又符合中国在世界经济格局中所扮演的角色。更为重要的是,服务外包的发展与中国已建立的制造业优势必将相得益彰,成为推动国民经济长期、均衡和可持续发展的双引擎。一些跨国企业正在考虑如何通过将其制造中心和服务中心进行整合从而实现更大的协同效应,在这一过

---

<sup>①</sup> 麦肯锡(McKinsey & Company). 中国IT软件服务外包产业的机遇和挑战. <http://www.sina.com.cn>, 财经杂志网络版. 2007. 7. 3.

程中,制造集中地可以延伸成为服务中心,而服务集中地亦可延伸成为制造中心。这意味着如果缺乏向服务的积极、主动的延伸,中国的全球制造业领先地位亦可能会受到威胁,而如果能够积极主动地通过发展服务外包,培养人才和自主创新能力,则将引领中国经济向产业链上高附加值的部分进行拓展,进一步巩固中国在全球制造业的领先地位,持续提升中国的全球竞争力。

其次,发展服务外包将大力促进国民经济的可持续发展以及和谐社会的构建。假设中国经济保持9%的年增长率,2010年,服务外包产业估计可为中国贡献7%的GDP增长和10%的服务业GDP增长;到2015年这个数字有望分别达到14%和15%。这将有助于帮助中国实现制造型经济和服务型经济并重的健康持续的经济发展目标。更值得注意的是,通过离岸服务外包所获得的GDP增长是绿色的增长,发达国家经验显示服务业的单位能耗仅相当于工业的20%左右。基于国际经验,预计到2010年服务外包可创造大约100万个直接和310万个间接的稳定、高质量就业机会,为构建和谐社会做出重要贡献。

最后,发展离岸外包服务将推动国民经济中关键部门和产业的转型,并通过人才、知识和基础设施的聚集,创造一个自主创新的良性循环。通过引进国际领先的服务外包供应商和客户,并积极开展合作,能够帮助提升中国企业的技术、管理和自主创新的能力,同时培养一批高素质的劳动力和人才以持续推动产业的创新和科技进步。

3. 中国面临的挑战。随着市场规模不断增大,众多国家已将大力发展离岸服务外包确定为提升自身全球竞争力的重要国策,全球市场竞争颇为激烈。离岸服务外包接包市场集中在印度、爱尔兰等国家,其中印度软件业近70%的收入来源于美国的服务外包业务,而欧洲市场绝大多数份额则被爱尔兰所包揽。印度将IT离岸外包服务和业务流程外包(BPO)行业的发展定为国家重点产业战略之一,力争到2010年将IT服务行业的规模发展到600亿美元;爱尔兰在发展IT应用服务、业务流程外包(BPO)的基础上,着重发展高端设计研发服务,吸引“国际创新和投资的最佳力量”来驱动“持续转型”。与此同时,外包的承接国家越来越多,一些发展中国家纷纷参与到承接离岸服务外包的行列中来,如中国、俄罗斯、菲律宾、泰国、越南、柬埔寨、马来西亚、委内瑞拉、孟加拉等。

近年来, 中国在传统服务外包领域已取得一定成绩: 软件出口快速发展, 一批本地领先的供应商日渐成熟, 具有良好基础设施的软件园和科技园不断出现。中国在初级人才、基础设施、成本、国内市场、外商投资、与北亚的语言和文化近似性等方面具备得天独厚的优势。以基础设施为例, 中国拥有世界级的电信基础设施, 可实现 99.98% 的网络连接率, 能够为主要软件基地提供稳定、不间断的双电源供电。大约 150 个民用机场连接大部分一级和二级城市, 超过 30 个城市拥有国际机场以及国际直达航班, 与其他国家相比具有明显的优势。目前, 中国北京、上海、深圳、大连、杭州等几个主要城市已形成了区域外包中心, 在开拓日本市场方面发展尤为迅速, 已初步形成对日软件出口的骨干企业群。

然而, 在众多国家已将大力发展离岸服务外包作为重要国策、全球市场竞争颇为激烈的背景下, 中国尚未确立发展离岸服务外包的重要战略位置。与国际领先外包地相比, 中国企业在规模、交付能力、品牌、关键客户资源等方面均存在较大差距。目前中国在全球市场中所占的份额不到 10%, 其中日韩业务占据了 60% 左右, 且大多集中在较为低端的 IT 业务。而在全球发包市场中, 美国所占的比重最大, 大约在 60% 左右, 日韩市场仅占 10% 左右。因此, 中国要想在离岸服务外包的全球市场竞争中抓住机遇, 缩小与印度、爱尔兰等领先国家的差距, 同时保持并拉大与菲律宾、马来西亚等新兴国家的优势, 必须在引领北亚市场的同时积极拓展欧美市场, 特别是美国市场, 同时发展信息技术外包 (包括 IT 应用服务、IT 基础设施服务、设计研发服务) 和业务流程外包。

## 1.2

### 概念界定

#### ► 1.2.1 外包与离岸外包

1. 外包。严格说起来, 外包并不是什么新鲜事物, 人们过去经常谈论的承包, 其实质就是外包。外包的英文是 Outsourcing, 是 Outside Resource Using 的缩写, 意为“利用外部资源”。按照韦氏在线词典 (Merriam-Webster Online Dictionary) 的定义, 外包是指“将制造工作分包给外



部，尤其是外国或不属于工会的公司<sup>①</sup>”。美国传统词典（American Heritage Dictionary）则将外包解释为“为了减少成本从外部供应商或制造商获得服务或产品，比如生产汽车时使用的零部件<sup>②</sup>”。虽然词典并不能反映外包最新的和深层次的内涵，但从这些定义我们也可以看出外包的基本含义。外包源于制造业，并成为一种普遍的国际生产方式，大量蓝领工作职位从发达国家流失到海外，主要是新兴发展中国家，但管理、金融、营销、研发等高附加值、高回报率的工作岗位仍然留在母国。

### 案例 1-1

#### 耐克公司的制造外包

全球著名的跨国公司耐克（NIKE），其 97% 以上的球鞋生产都在发展中国家以合同承包的形式进行，然后由耐克公司收购，并以其品牌销售。耐克公司将产品设计、品牌效应和营销活动 etc 知识密集环节保留在美国本土，而将制鞋业务外包到低生产成本的发展中国家。

随着制造外包规模的不断扩大和信息技术的不断发展，外包逐渐从制造业向服务业延伸，各种组织开始外包基于信息技术的各种服务。与制造外包相比，承接服务外包具有明显的优势：（1）制造外包是劳动密集型、附加值较低，而服务外包是知识密集型、附加值较高；（2）制造外包往往伴随高能耗、高污染，而服务外包则是低能耗、无污染；（3）制造外包只涉及制造业的制造环节，而服务外包涉及各行各业的服务环节和服务流程。目前，服务外包已经广泛应用于金融、保险、研发、人力资源管理、会计、法律等专业技术服务领域，其受关注程度大大超过了制造外包，因此业界所说的外包常指服务外包，在学术界外包这个术语也常被用来特指基于信息技术的服务外包。本书中如果不特别加以指定，外包一般指基于信息技术的服务外包。

① 原文为 “the practice of subcontracting manufacturing work to outside and especially foreign or nonunion companies”。

② 原文为 “the procuring of services or products, such as the parts used in manufacturing a motor vehicle, from an outside supplier or manufacturer in order to cut costs”。