

PEARSON



The Services Shift

服务大转移

抓住离岸外包的**最后机遇**

Seizing the Ultimate Offshore Opportunity

(美) 罗伯特·E. 肯尼迪 / 著
艾杰·夏尔马

丰祖军 雷伟艳 / 译

清华大学出版社



The Services Shift

服务大转移

抓住离岸外包的**最后机遇**

Seizing the Ultimate Offshore Opportunity

(美) 罗伯特·E. 肯尼迪 / 著
艾杰·夏尔马

丰祖军 雷伟艳 / 译

清华大学出版社

北 京

Authorized translation from the English language edition, entitled *The Services Shift: Seizing the Ultimate Offshore Opportunity*, 978-0-13-713350-5 by Robert E. Kennedy and Ajay Sharma, published by Pearson Education, Inc, publishing as FT Press, Copyright © 2009 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS Copyright ©2012.

本书中文简体字版由培生教育出版公司授权清华大学出版社合作出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2010-6247

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签。无标签者不得销售。
版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

服务大转移: 抓住离岸外包的最后机遇/(美)肯尼迪(Kennedy, R.E.), (美)夏尔马(Sharma, A.)著; 丰祖军, 雷伟艳 译. —北京: 清华大学出版社, 2012.1

书名原文: *The Services Shift: Seizing the Ultimate Offshore Opportunity*

ISBN 978-7-302-27575-6

I. 服… II. ①肯… ②夏… ③丰… ④雷… III. 服务业—对外承包—研究 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 260682 号

责任编辑: 陈 莉 王佳佳

封面设计: 任燕飞工作室

版式设计: 孔祥丰

责任校对: 邱晓玉

责任印制: 李红英

出版发行: 清华大学出版社

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 北京密云胶印厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 180×250 印 张: 16.5 字 数: 257 千字

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

印 数: 1~6000

定 价: 49.80 元

产品编号: 034413-01

前 言

在 21 世纪已经过去的十年里，如果你是一名活跃于商界的经理人，制造领域的全球化现象对你来说绝不会陌生——纵然你未必尽知这一现象的范围所及。然而无论怎样衡量，其规模都堪称巨大。2006 年，美国的贸易占 GDP 的比重为 28%，与之相比，1970 年的数字是 11.1%，1990 年是 20.4%。¹2006 年，美国公司用于制造领域的外商直接投资(FDI)是 600 亿美元，比前一年增长 66%。²

这一现象背后的理由不绝于书，有些是广泛而热烈的讨论焦点。被提出的理由包括海外的低成本劳动力、较少的管制约束、接近新兴市场(因而在这些市场的销售更为便利)、能够将本土资源集中用于产品研发与市场营销、制造技术的同质化、各国供应商群聚效应的兴起等不一而足。

但是一个与此平行的现象正在当前发生——另一种类型的离岸转移：服务全球化。这一新现象可能很快在规模和范畴上超过它在制造业的表亲。

我们把这现象称为“服务大转移”。

这是一个不同于以往的新现象，大多数公司经理人对它的理解堪称甚少。诚然，我们很多人都听过一些大公司把呼叫中心和基本业务流程(例如软件开发、薪酬管理、账单处理)搬迁到海外的故事。在基本的层面上，我们大多数人理解这些现象背后难以抗拒的逻辑。就致电反映自己对信用卡上一笔账单记录有异议的客户而言，呼叫中心的客服代表是位于内布拉斯加州的奥马哈人，还是印度的班加罗尔人，这实在无关紧要。但对企业来说，如果在班加罗尔雇用这名客服代表比在奥马哈成本更低，而且如果这名客服代表

能够成功地解决这个争议，那么这个服务岗位就很可能转移到国外。

实际上，这种转移在相当大的程度上已经发生。

不过迄今而言，要就这正在发生的事情描绘一幅清晰的图景——究竟是何事，在哪里发生，为何发生——还是一件为难之事。这些职位去向哪里？谁正在从服务全球化中受益？这益处有多大？什么样的公司从服务的离岸转移中获益(或可能获益)？它究竟如何运行？在这领域中哪些因素构成一个优秀的伙伴？这一趋势对公共政策而言有何意义？如果企业赖以存在的基础在发生着板块漂移般的变化，企业如何进行长远投资？

这些就是我们将在《服务大转移》这本书中提出并要回答的问题。

外包与离岸转移

首先，有一些基本的定义要介绍一下，而且在以下章节中我们还要回头细说并加以丰富。外包(outsourcing)是指把某些特定的作业转移到企业的边界之外来完成。当某企业决定撤销其内部的餐饮服务部门并从外部雇用一个承包商来经营它的咖啡厅时，就是把这项职能“外包”了。就许许多多的“非核心”实际活动——如为咖啡厅配备服务人员和清洁总部大楼——而言，外包意味着就近购买该项服务。

但是，许多其他的活动并不一定与地理位置有关。至少在理论上，你能够把这些作业外包给世界任何地方的承包商。当一项作业的转移跨越国家的地理边界时，我们称之为“离岸转移”(offshoring)，有时简称“离岸”。

例如，近些年我们看到“电子重症监护室(eICU)”这一现象的兴起，这是一种虚拟的病房，使用视频会议、远程床头终端和图像采集技术，对重症病人进行远程监测。通过电子病房，一个重症护理专家小组坐在某个遥远的地点，持续跟踪病人的生命体征。如果出现异常，这个小组就与医院现场的人员联络，并建议采取何种行动。

电子重症监护室服务提供商 VISICU 声称，对于欠缺重症护理医生的医院

来说，其产品可以经济高效地改进医疗服务：

重症病人需要全天候的特殊护理，然而大多数重症病房没有经过特殊培训的医生提供这种护理。有了通过电子医疗系统和电脑监视器连接的电子重症监护室设施，问题就解决了。³

VISICU 把它的电子重症监护室解决方案比作空中交通控制功能——一组技术专家依靠软件和跟踪技术协助飞机导航，而不必身处驾驶舱。该公司据说已经在 34 家美国医院安装了某种形式的电子重症监护室系统，而且最近与加州北部领先的非营利保健服务提供商萨特健康中心签署了一份价值 2500 万美元的业务合同。

目前，电子重症监护室还只是外包——也就是说，转移给国内的承包商——而不是离岸转移。但是在这项活动中，距离不是问题。实际上，除了一些很棘手的监管障碍，没有什么东西能真正妨碍这种电子病房转移到境外去，从而让外国的保健技师取代国内的同行。

本地医院那些穿白大褂的医生乍看起来似乎永远不会受到离岸转移的冲击，但就像电子重症监护室的例子所昭示的那样，情况未必如此。

离岸转移，顾名思义，意味着把一项职能及其相关的工作转移到世界的另一个地方。离岸转移这个词汇，涵盖“母”公司与远程服务提供商之间各式各样的关系。有时这些提供商还在公司的组织架构之内，但却在遥远的地方运作。有时他们处于公司的组织边界外部(这时他们被称为“离岸外包商”)。在本书中，我们主要集中在离岸转移的现象，尽管国界之内的外包是“服务转移”的另一个重要种类。

“离岸转移”这个词尽管有用，却有点扰乱视听之嫌。服务的全球化不仅仅是一个关于工作职位向海外转移的故事。它乃关乎一次根本的工作重组，其中不同的作业由处于不同地点的不同个人来完成。随着全球采购的新选择的增多，富于前瞻的经理人正在积极地评估企业内部的作业、流程和职能——从后台办公支持到尖端研究——以决定执行这些活动的最具成本效益且质量最

高的选址。换句话说，这不仅仅只是关乎找到成本最低的地点，而是关乎取得人才、资源和本地市场的最佳组合。

为什么发生的时间是现在？这个问题我也要在以后的章节更加详细地讨论。但就现在而言，我们仅仅指出以下五种难于抗拒的力量：

- **技术创新**——这里所指的创新包括计算机的普及、宽带互联网接入、价格低廉的国际长途电话、数字记录的广泛应用等。
- **新兴市场的成长**——今天的发展中国家正在以至少与发展制造业一样的热情发展它们的服务业。世界各国都看到了印度的经验——软件和基于信息技术的服务出口从 1991 年的 1.28 亿美元以每年 43% 的复合增长率增长，到 2007 年达到 408 亿美元⁴。这类出口可以以相对较低的资本投入和环境影响来实现。最后，这一领域富有吸引力的原因还在于它使用的是一个国家国民的头脑，而不是他们的肌肉。
- **全球宏观经济自由化**——基于经济“开放度”的标准尺度，越来越多的国家能够从事国际贸易和国际投资。
- **企业降低成本和改进质量的双重动机**——大多数商界人士懂得通过离岸转移减低成本的概念；然而懂得离岸转移也能够带来重大的生产率提升和质量改进的人则少得多。
- **全球商业文化趋同**——这包括西方管理原则在全球的传播，英语作为全球商业语言的兴起等。

对于推动服务全球化的这些因素即使只是像上面这样简短的检视，也足以强烈地显示，这一强劲的趋势不是一时的时尚，而是一个巨大的、不可逆转的根本转变。根据麦肯锡与印度软件及服务企业协会(NASSCOM)的研究，IT 离岸业务只达到了其市场潜力的十分之一，而业务流程外包(BPO)的市场潜力只释放了十二分之一！⁵

这对你所在的公司意味着什么？业务模型和组织架构将更加动态化且善于伺机而变。实际上，这样的转型已经处于进行时。

这对你本人来说意味着什么？明天的经理人也要变得更加灵活、多技能而

且更具适应力。老旧的提供服务的方式——在传统的“服务产业”也好，在制造型企业的服务部门也好——在全球服务大转移的面前都将丧失效力。你有必要理解手头还有离岸的选择，因为你最强大的竞争对手必然会理解它们并利用它们，这是毫无疑问的！

本书导读

前文我们已经主要在行业的层面上介绍了外包(outsourcing)和离岸转移(offshoring)的主要区别。在第1章“服务全球化：范畴、原因、时代”中，我们将更加深入地探究这一现象，从行业和企业两个层面给出实例。我们将提供几种工具，当你思考自己所在的公司在全球服务共同体之中的位置时，你可以拿来使用。我们将解释当前呈爆炸增长的服务全球化浪潮，其实只是国际贸易进化历程当中下一个合乎逻辑的步骤。最早的国际贸易是对自然资源的开采和利用，继之以在全球范围内进行生产制造的合理化——该过程至今还在继续，现在则迅猛地 toward 服务领域扩张。

我们这些经济学家有时把一些理论和原则视作当然，而商界的实际从业者、专家和外行人要么不懂，要么不信这一套。我们知道这一鸿沟的存在，文中我们将介绍一些基本的经济学原理，解释为什么国际贸易和投资是“好的”，对国家而言形成比较优势，对个人投资者而言带来更高的资本回报。

诚然，就某些行业和领域的工人而言，变化无可避免地导致痛苦和干扰。全球化的吊诡之一是，它创造的好处通常分散到大量的个人之中，而产生的痛苦往往集中在少数的工人群体、企业或社区。当数以百万的沃尔玛顾客在每双跑鞋上节省10美元时，这合在一起的好处无疑是巨大的。然而，美国某个地方可能有一家生产跑鞋的工厂破产，给这工厂的工人和其周围的社区造成干扰和痛苦。以系统的眼光来看，贸易带来的总体好处几乎总是超过它导致的损失，只不过其损失更容易为人所察知。

美国国内媒体从不放过这样的机会，通常以“美国人失去工作”来描绘这

现象。但以这种视角来看待贸易是错误的。正确的问题是，这些具体的作业能够而且应当在什么地点进行，以实现成本和绩效的最佳组合？不错，与这些作业相关联的工作岗位可能转移，但在正确的地点进行正确的作业也为发起离岸转移的国家带来更迅速的产品研发、更强大的企业、更丰厚的投资者回报和更高的消费需求。

换句话说，离岸转移——如果进行得正确——将在发达国家和发展中国家都带来生活水平的提升。应当承认，变化是令人不适的，这给煽风点火的人提供了把柄。然而为了经济增长和生活的改善，变化又是必需的。

我们在第 1 章将要阐明无误的是，经理人不可能等待这场全国性的大辩论尘埃落定之后再决定他们的战略，他们不享有这样的奢侈。他们必须在今天就沿着已经证明为有效的路径改进他们的企业，否则就会被那些愿意施行这无可抗拒的变革的对手甩在身后。

第 2 章“离岸转移的经济学与驱动力”提供了一个可用于分析和理解离岸转移机会的框架，并讨论了为什么服务全球化发生在我们这个时代。

在这章的开头部分，我们简短地回顾了有助于理解和评估离岸转移机会的两个经济学框架。第一个是迈克尔·波特在 1985 年提出的价值链。价值链的框架允许分析者对企业这“黑匣子”的内部进行考察，将其分解为一系列的职能或作业。波特的洞见是，比较优势产生于职能/作业层面的能力，而非企业的层面。

第二个框架是“交易费用经济学”（简称 TCE），它解释了企业边界为什么存在，存在于何处，因而有助于我们思考为什么企业将有些作业留在本地由自己进行，而将有些作业“外包”给其他企业，另外一些则从遥远的地点采购。随着企业、供应商、客户和技术的演进，转移作业使其跨越企业边界或地理边界所涉及的交易费用也随之改变，从而影响到企业面临的采购选项和收益。

然后我们将回头再次考察有关外包/离岸转移的决策，并使用 TCE 框架来讨论致使某项作业成为跨越企业或地理边界而转移的考虑对象的可能性因素。

第 1 章我们解释为什么近年来服务贸易越来越类似制成品的贸易(生产和消费可以在地理上分离),而在第 2 章我们揭示服务贸易在哪些重要的方面不同于制成品的贸易。

何以如此?首先,服务业通常比制造业更为劳动密集,这意味着低工资的国家在服务业的优势比它们一向在制造业享有的优势更为突出。其次,新的(语言上的)工种类型也可以离岸转移了。第三,服务贸易通常具有同时性——亦即实时地发生——使得这种新型的贸易高度可见。第四,企业内部的离岸转移通常发生在作业的层面,远程采购的业务活动与保留在本土的业务活动保持高度的关联。这意味着已经被离岸转移的某项服务活动——例如账务处理、收款或产品设计——还在每天与公司余下的员工互动。

再者,并非所有的服务都可离岸转移。仍然有好多类型的工种不会被提到离岸转移的日程上,至少现在不会——有些永远也不会(你本地的理发师、警察,还有你的小学老师可能永远不会受到离岸转移的威胁)。一些接近公司心脏的工种——其核心能力——也许会是“安全”的。然而日新月异的技术要求我们持续不断地检讨哪些是可能的。放射科医生曾以为他们是安全的,现在结果已变得明显了——他们不能幸免。

第 2 章的结尾讨论我们所称的服务领域“全球化的五大驱动力”,并解释为什么这些驱动力在未来可能更加强化。

- 发展中国家的经济自由化,这已经导致了(1)经济参与的障碍降低;(2)这些国家的经济增长率上升;(3)处于成长压力之下的跨国企业对它们的关注增加。
- 商业流程的数字化,这使得越来越多的业务活动变得“可移动”。
- 多种计算与电信服务的质量迅速提升而成本降低,这进一步允许并鼓励“作业移动性”。
- 全球范围人的能力的提高。
- 主要以美国和欧洲的领先企业的实践为基础的全球商业文化的兴起,这使得越来越大的地理范围与这些企业能够相融。

在第3章“发起离岸转移”中，我们提出了一个框架，旨在帮助你为所在的企业树立合乎现实的采购目标，并实施这些目标。企业施行离岸转移的理由各式各样，包括效率提升、能力强化和流程转型。本章的第一部分讨论这几种方式有何不同，以及为何树立清晰而现实的离岸转移目标是至关重要的。所设定的目标影响整个离岸转移的历程——从哪些作业/流程着手，选择哪种类型的伙伴，会遇到哪些风险，以及期待怎样的收益。

然后这一章还讨论作业(例如运营一个呼叫中心，或管理应收账款)的离岸转移与整个流程(例如从招聘到退休的人力资源管理，或者从采购到付款的整个采购运作)的离岸转移的区别。作业的离岸转移通常关注的是成本和最佳实践，而流程的离岸转移则更加关乎流程再造。在有些情形下，成功的流程转型带来的收益相当于节省的劳动力成本的10到20倍。

然后，这一章还要详细讲述企业如何发现可离岸转移的业务活动，如何保持文档记录，以及如何完成迁移。我们带领你阅历企业从发现要转移的作业到实施转移的过程中要经过的八个步骤，介绍一些工具，如详细的流程分析、IT系统实施、风险缓减、监控、流程迁移以及转移后的整合。

假定你对离岸转移有兴趣，但你不知道在全球市场上你有哪些选择，那么第4章“理解供给方”就对当前的外包可选项进行探索。其开首是对离岸现象这整体进行一个综述——其规模、增长率、业务类型等，然后讨论我们已经走过的历程——从1973年塔塔集团最初的软件出口开始，一直追踪(以里程碑的方式)到当下。

接下来，我们盘点一下离岸转移的业务模式。

- 跨国公司(如摩托罗拉、美国运通和微软)的自营部门
- 跨国外包企业(如埃森哲、IBM和肯沃基)的下属机构
- 离岸软件公司(如塔塔咨询服务公司、Infosys和Wipro)的下属公司
- 独立企业，如ITTIAM、EvaluaServe和Teleradiology Solutions公司

显然，离岸转移涉及所有这各类企业。不错，一些软件领域的巨无霸也在进入后台办公业务，美国的财富100强企业也纷纷加入这股热潮(IBM目前在

印度聘用 5.3 万人，相当于其全球员工总数的 17.6%，⁶ 并把印度定位成其为“全球整合企业”服务战略的一个支点)，也有为数众多的小型公司专攻各自所擅长的细分市场——市场研究、医疗转录等。还有一些经过角色转换之后的新面孔——例如从通用电气剥离出来的简柏特(从自有部门到独立实体)，以及当纳利父子公司最近收购的 Office Tiger(从独立实体到自有部门)。

目前，这些业务大体上以印度为中心。但是更多的国家正在加入，或者试图加入这离岸服务的游戏。中国和菲律宾已经是重要的离岸转移目的地，而像匈牙利、俄罗斯、摩洛哥、巴西、南非和毛里求斯这些国家也正在获得一席之地。

这形式各异、位于不同地域的公司，对作为一名经理人的你而言意味着什么？为了建立一个成功的离岸伙伴关系，你如何选择合作伙伴、关注哪些信号？

第 5 章“变化的技能组合”将探索这一切对你管理和组织公司而言意味着什么。我们从离岸转移是一项实践活动这一事实开始。把作业从一个地点迁移到另一个地点带给企业的既有巨大的挑战也有显著的收益。经理人需要有特定的技能组合才能做好这项工作，这些技能通常与非外包、非离岸的环境下所要求的技能不是一回事。

例如，曾几何时，国际运作能力(语言技能、文化敏感性、对全球商务群体行事方式的理解等)还是锦上添花的事情，如今对于有离岸运作的公司来说已是必备的资源。往日这些技能只是高管层或“国际部”的专利，现在则已深入到有离岸运作的公司的各个部分。在几乎每个层面上，人们需要理解如何跨文化地沟通和管理。他们需要善于预见和管理风险，还需要成为有效的沟通者，方能避开离岸转移通常蕴含的反冲力，或者在这种反冲力已发生时控制其影响或将其销于无形。

与此同时，过硬的 IT 和工业工程学技能也成为必要——不仅关乎对地处远方的运作进行再造、迁移和管理，也关乎管理一个地理上分隔的运作所必需的 IT 系统的开发和维护。

在这一章，我们将介绍一个用于考察成功导向的管理职责类型的框架，然后利用与数十家有离岸运作的公司进行的详细访谈，来阐明当企业采用全球采购的模式时，经理人的关键成功因素需要怎样变化。

从《服务大转移》的开篇几章，我们一直强调我们在离岸转移问题上政治不可知论的态度。因为与世界大潮争辩是无意义的——我们强调——经理人应当把重点放在理解和利用这声势日益庞大的趋势上。然而在第 6 章“服务大转移：政策意义”中，我们采用了一个较宽广的政治视角。离岸转移已经在发展中国家和发达国家激发了一连串的政策措施。通常的做法有哪些？这些对于经理人来说意味着什么？

在发展中国家，政策通常侧重于教育投资(既有初等教育，也有高等技术教育)、电信开放、设立出口加工区、补贴外商投资等，有时还涉及对商业法规的广泛修订。显然，这些政策旨在创建一种“离岸友好”的环境，有不少案例已证明为非常成功。

在发达地区，大多数政策措施都是以减缓或监管离岸选择为目标。以美国为例，至少 33 个州议会曾经就反离岸的立法进行过辩论，而且美国参议院实际还通过了限制离岸转移的法律。我们的观点是，这些政策无论从短期还是从长期来看都是被误导的结果。原因有三：第一，如前文指出，与离岸转移相关的收益往往如此巨大，而企业又无时不处于提高利润率的巨大压力之下，以致经理人除了寻觅并利用这些机会之外鲜有其他选择，即使他们在政治上受到非议。

第二，业务活动的离岸转移太难以侦测，因而有效的监管几乎是不可能的。即使政府打算对离岸业务进行监管，他们几乎没有任何监控能力，更不用说执行监管了。搬迁一个 250 人的工厂是一回事；转移 4 个客户关怀岗位或者在中国聘用一个工程师(即使在密歇根也能请到)则完全是另一回事。

第三，如第 1 章所揭示，所有的证据表明，对发达国家来说，阻碍离岸转移只会减少长期收入。开放经济的国家往往发展更快；树起保护壁垒的国家往往发展更慢。反离岸政策可能具有短期的政治吸引力，而对于长期发展和

生活水平的提高则是一副糟糕的经济药方。

对于离岸转移导致的痛苦和干扰，唯一可行的对策——我们认为——是聚焦于(1)减小受影响的工人的代价，以及(2)加快他们向新领域的转移。美国的媒体大张旗鼓地报道过一些失败的转移和调整方案。我们则介绍了几个有效并带来了额外价值的调整过程的实例。

最后，在第7章“展望未来”中我们把目光投向未来。服务全球化浪潮的下一件大事是什么？它对今天的经理人意味着什么？

第一，我们重述前面的章节提出的论点。离岸转移将成为一种真正意义上的全球性活动。随着其他国家挖掘出自己的独特专长和比较优势，它们将从印度夺取市场份额。

第二，全球化将波及更多类型的服务——既包括高附加值服务(研发、产品设计、法律和顾问工作等)，也包括更个性化的服务(幼教、生活指导、人员调度等)。

第三，服务全球化将在非IT领域呈现强劲增长。不同于为客户提供远程服务，新型的公司将把客户真正带到发展中地区。从低成本国家的所谓“医疗旅行”和退休社区，我们已经看到这种趋势在渐渐蔓延。

第四，BPO领域的跨国公司将扮演越来越重要的角色。像塔塔咨询、Infosys、Wipro和简柏特这样的公司正在以超乎寻常的速度成长，在几年的时间内它们的员工都可能超过10万人。它们将会具有为知识工作制订类似“标准化部件”的能力。⁷当这样的事情发生时，发达地区越来越多的公司将被迫把它们传统的后台办公流程当成标准化的公用设施来看待。

写前言是有风险的。把这样一本书浓缩为短短的几页——如同我们为了让你略知全书大意已试图这样做的——会导致信息密度过大。不要被吓倒；在以下的章节，我们将尽量使一些显得复杂的理念易于理解，而且便于实践。服务业的大转移正在开创一个巨大机会的沃土，我们的目的是让你在这沃土上游刃有余。

尾注

- ¹ The trade-to-GDP ratio is calculated as (exports + imports) / GDP. It provides a rough measure of the role trade flows play in an economy. Source: Economic Report of the President: 2008, Table B-1.
- ² Peter Koudal, "Growing the Global Corporation: Global Investment Trends of U.S. Manufacturers," Deloitte Research, 2005.
- ³ Company Facts, VISICU, http://visicu.com/index_flash.asp (accessed on February 21, 2008).
- ⁴ Data from "NASSCOM Strategic Review" (2008) and from "Tata Consultancy Services: High Technology in a Low-Income Country" (2000), by Robert E. Kennedy, Harvard Business School Case # 700-092.
- ⁵ "Nasscom-McKinsey Report 2005: Extending India's Leadership of the Global IT and BPO Industries," NASSCOM, December 2005, p. 30, 33.
- ⁶ Paul McDougall, "IBM Head Count In India Tops 50,000," *Information Week*(Feb 2007), www.informationweek.com/story/showArticle.jhtml?articleID=197002525.
- ⁷ I first heard this phrase from John Sviokla, a former colleague at Harvard Business School and currently Vice-Chairman and Director of Innovation and Research for Diamond Management, a leading technology strategy consulting firm.

鸣 谢

在过去的十年中，我的工作涉及好几个方面——全球经济发展趋势、发展中经济体的商业战略以及外包与离岸转移对于各行各业乃至国家的变革性影响(正面的和负面的)，这本书汇集了我在这方面的所得。在我作为学者的这段历程中，许多工作是与其他人一起进行的，没有他们的支持这本书断不可能付梓。

太多人以太多的方式做出了贡献，列出一个要感谢的名单实在是一件风险之事。我既不知道该止于何人，挂一漏万的情形也绝不可免。在此我为必然要犯的疏漏之过先行道歉。

我最初对发展中国家的服务出口产生兴趣是在将近十年以前，那时我在哈佛商学院专攻研究发展中国家的商业战略问题。虽说主要的工作还是针对传统行业——诸如农产业、轻工制造和快速移动消费品业——印度软件出口的蓬勃兴起作为一个不寻常的现象引起了我的注意。这一发轫于全球最贫穷国家之一的高科技行业，竟连续 10 年实现了高于 40% 的复合成长率，而毛利率超过 30%。让我作为一名商业学者尤为诧异的是，印度公司正在挑战世界上最领先的软件公司，而且在一些要害的市场后来居上。这几乎是闻所未闻的事——发展中国家的企业通过出售专门知识，而不是体力和自然资源，也能欣欣向荣并改写一个全球性的产业。

然而我前往印度领先的一些软件公司时却遇到了一件奇怪的事。TCS、Infosys 和 Wipro 的高级经理人都在说大致一样的话(大意)：

软件出口是件挺有趣的事，但我们真正感到兴奋的是基于信息技术的服务

(现在称为业务流程外包，简称为 BPO)。与软件相比，这个市场要大得多，竞争也远没有这么激烈，而且印度的优势更加突出。

如果这些总裁们对于 BPO 比软件更加感到激动，我知道我肯定是捕捉到了某种重要的东西。后来发生的事情证实了那时的洞察。然而这一现象却与当前的学术科目——亦即商业战略、国际商业、经济学等，不甚契合。

沿着这个思路深究下去需要采取一种跨学科的新颖方式，这对一个在顶尖的研究性大学尚处终身教职前期的人来说，确属一件颇具风险之事。我的幸运在于有一个对这件事都持鼓励态度的导师小组。我在哈佛的几年中，Richard Caves 承担了把我从一个头脑灵活的顾问改造成一个训练有素的经济学家的艰巨任务，John McArthur 鼓励我研究“有现实意义”的问题，Tom McCraw 在写作和教学两方面都是不可多得的良师，而 Pankaj Ghemawat 既是我的指导者，也与我一起写作论文，还是理论和实践成功结合的灵感来源。

我在 2003 年转到密歇根大学罗斯商学院之后，我很感激地发现，新的导师们也同样具有这种理论与实践相结合的心态。时任威廉·戴维森研究所(WDI)主任和主席的 Bob Dolan 自始至终提供了人员、经费和行政上的支持；Ken Lieberthal 总是给予关怀和鼓舞；C.K. Prahalad 从不吝惜他的时间和深刻见解；亦师亦友的同事 Stuart Hart 也以同样的路子研究可持续发展。

专门研究发展中经济体商业和政策问题的 WDI 是一个很优秀的组织，我后来担任其领导职位实属幸运。Bill Davidson 给予我的支持超出我的想象，在此我很荣幸地把这本书献给他。Ralph Gerson 是董事会的领导角色，他总是慷慨地献出他的时间和洞见。

WDI 的董事会也给予了鼓励、指导、可以联系的人员名单和为重点项目所配给的资源，为此我衷心感谢现任和以往的董事会成员 Sue Ashford、Izak Duenyas、John Engler、Tom Lantos、George Siedel、Kathie Sutcliffe 以及 Bob Teeter。

我们也拥有一个出色的管理团队，没有他们的贡献我不可能取得什么成就。Rosemary Harvey 既是朋友也是同事——她把每天的事务细节处理得有条