

China's Outsourcing Development Research

中国服务外包发展的 思考与见证

曲玲年 著

ITO BPO KPO



中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

中国服务外包发展的思考与见证

曲玲年 著



中国商务出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国服务外包发展的思考与见证 / 曲玲年著. —北京 : 中国商务出版社, 2013. 3

ISBN 978 - 7 - 5103 - 0864 - 2

I. ①中… II. ①曲… III. ①服务业—对外承包—研究—中国 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 047285 号

中国服务外包发展的思考与见证

ZHONGGUO FUWU WAIBAO FAZHAN DE SIKAO YU JIANZHENG

曲玲年 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: 北京金奥都图文制作中心

印 刷: 北京市地矿印刷有限公司

开 本: 787 毫米 × 980 毫米 1/16

印 张: 24 字 数: 241 千字

版 次: 2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5103 - 0864 - 2

定 价: 48.00 元

版权专有 侵权必究 盗版侵权举报电话: 010 - 64515142

序 言

党的十八大提出“加快传统产业转型升级，推动服务业特别是现代服务业发展壮大”。服务外包产业是现代服务业的重要组成部分，是知识与智力人才密集型的现代高端服务业，具有信息及通信技术承载度高、服务与实业融合度深、产业链条覆盖面广、技术含量及附加值大、资源消耗低、环境污染少、吸纳就业能力强、国际化水平高等特点。支持和鼓励我国发展服务外包产业，对于贯彻落实党的十八大精神，推进经济发展方式转变，增强创新能力，培育和引进人才，拓宽大学生就业渠道，实现科学发展具有十分重要的意义。

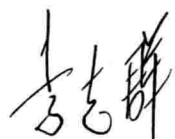
我国政府高度重视促进服务外包产业发展，近年来，在国家政策的引导和支持下，中国服务外包企业异军突起，自主创新能力逐步提高，人才队伍建设不断强化，国际竞争力明显增强，离岸服务外包业务快速发展。2008 年至今，服务外包业务规模年均增长率基本保持在 40% 左右，其中离岸外包合同执行金额由 46.9 亿美元增至 336.4 亿美元，占全球市场份额由 7.7% 增至 27.7%，已经成为全球第二大离岸外包目的地国家。目前，全国服务外包从业人员约 430 万人，其中大学以上学历近 70%，服务外包已成为大学生就业的新高地。

今后我国服务外包产业发展将面临重要战略机遇期，我们应该科学判断

和准确把握发展趋势，坚持在促进规模增长的同时不断提升发展质量，努力做到并驾齐驱；要大力开拓国际市场，构建并完善促进产业发展的政策体系。充分发挥各级政府、服务外包企业以及行业协会等社会中介组织的作用，推进我国服务外包产业实现跨越发展、持续发展和协调发展。

本书的作者——曲玲年先生，是北京服务外包企业协会理事长，也是我国服务外包产业早期的参与者之一，见证了我国服务外包产业从无到有的发展过程。他本人及其带领的团队，在学习借鉴国际经验、推动政策出台、促进市场发展、培育领军企业等方面发挥了积极的作用。

这本《中国服务外包发展的思考与见证》，是曲玲年先生根据多年工作实践整理出来的，内容收集了他在不同时期发表的有关文章。这本书不仅是他长期以来对服务外包产业深入思考的积累，更是中国服务外包发展研究的宝贵财富，对于从事服务外包的各界人士来说，无疑是一本难得的好读物，希望大家能够分享与借鉴。



2013年4月

序

选择职业选择人生

俗话说：男怕入错行，女怕嫁错郎。入错行就是选错了职业。以今天的情形看，无论男女，如何选择职业，变动工作，对人的一生都至关重要。在这里，我将自己在国内和海外工作的经历加以回顾和比较，平实的记述之间的差异和得失，作为我对自己工作经历进行的一次梳理和小结。希望这份小结，既能让自己对人生有所感悟和反省，也同时对大家选择将来的职业道路有所助益。

我今年已经 49 岁了，屈指一算已经工作了三十个年头。我是 1974 年高中毕业参加工作的，当时人们没有自由选择职业的权利，准确地讲我是被国家分配做中学教师的。当时教师职业，远没有今天社会地位崇高。好在一位当时在我们那里很有点影响力的老教师，他是我读高中时的老师，很看重我，力荐我出任初中三年级物理教师。顺理成章，到 1977 年我已是高中二年级（当时高中只有两年）的物理老师了，加上平时为学生上过数学和化学课，1977 年的高考可谓得心应手，顺利地进入天津大学通信专业学习。尽管没有了工资，但靠学校的助学金，完全可以维持生活。毕业时遇到了一点小难题，当时大学毕业是统一分配，由于自己有过教师的经历，学校动员我去一所新建的大学教书。那个时候，进企业工作是我梦寐以求的目标，经再三努力，

1982年1月我被分配到天津电子计算机厂，以今天的观点看是步入了新兴的IT产业。由于“文化大革命”的原因，我们单位已经10年没有大学毕业生进厂了，我们自然被厂里当作了宝贝。三年的时间内我历经见习工程师、工程师、微型计算机设计室主任、科长，1984年被提升为负责全厂经营工作的副厂长。当时市场竞争还远没有今天激烈，只要肯于努力，经营业绩自然年年攀升。1987年由于业绩突出，我又被提升为天津中环电子计算机公司副总经理。

中环电子计算机公司，是一家有着4000多人的国有大型企业，现在在中国电子百强企业中，排位40名左右。自己边工作，边读书以提高管理能力。但当时的出版水平与今天不可同日而语，加上在经营、管理方面，自己是草台班子出身，尽管十分努力，仍深感力不从心，难以驾驭自己所承担的工作。恰在此时，天赐良机，IBM公司与信息产业部签署建立合资工厂的意向，IBM公司在中国选择合资伙伴，建立其在中国的微型计算机制造厂，我所在的公司是六家候选企业之一，我是主管经营工作的副总经理，自然也就成为公司与IBM合资谈判的代表。

这一次我突然感觉到，平时学习的一些支离破碎的经营、管理知识加上一些实际经验竟然派上了用场。我们的水平很低，但还是大大地超出了国内其他竞争对手。我们以效率和诚信，打败了其他五家竞争企业，成为IBM公司在中国建立合资生产工厂的伙伴。

1988年1月正式进入商业谈判，1990年8月公司开业，历时两年又八个月，我有幸与IBM公司派来的十几位专家分别就：《合同》、《章程》、《可行性研究报告》、《技术转让协议》、《人力资源管理体制》、《生产作业管理》、《质量控制体系》、《组织架构》、《财务管理制度》、《固定资产管理制度》、《企业文化》、《工会》、《投资与设备采购》、《厂房布置》等问题进行了详细的研讨，并起草了全部文件。对我来说，这与其说是近三年艰苦的商业谈判，不如说是一次实战中的MBA学习。公司成立后我担任了两届四年的董事、副总经理，先后与IBM派来的两任总经理共同工作，将谈判期间确立的商业规则投入实际运转。这一过程对我而言，可谓醍醐灌顶，受益良多。

1994年年末，我被调回到中环电子计算机公司的上级单位，担任投资发展处处长，但此时我已经完全不能适应机关的运作模式了。恰好一间民营企业要到美国建立分支机构，需要有经验者单身赴美，在纽约当地创建公司、招聘人员、开拓美国业务。我的经历被猎头公司选中，这使我处于两难的抉择。尽管赴美工作极具挑战性，但毅然辞去公职，在当时还是有相当的心理压力。思量再三我还是选择了辞职。1995年年初我到了美国纽约，在世界贸易中心建立了公司，任执行总裁。一年的时间使公司运行步入正轨，找到当地人员接替我的工作，在与华尔街的许多投资公司一起工作的过程中，我又学习了很多新东西。最值得一提的是，增加了难得的管理美国当地雇员的经验。一年后我回到中国，遇到 NEC 在天津的交换机制造公司寻找有经验的高级雇员，我被录用并被任命为部长。这在日资企业中是破天荒的，可能我的履历对任命起到了关键的作用。

我在 NEC 工作了六年，这为我充分理解日资企业与美资企业的差异，提供了良好的机缘。六年内，我为公司提出了《中国市场整合方案》和《股权转让建议案》，直接参与投资各方的股权转让谈判，执笔代表各方修改《合资公司合同》和《公司章程》。其间我根据对 IBM 和 NEC 在中国事业战略的理解，提出“跨国公司国际化能力，取决于其进入每一个国家的本地化能力”的观点，并引进 IBM 在中国进行本地化的经验，改造 NEC 由日本带来的人力资源体制，建立以“绩效管理”为核心的“以人为本”的人力资源管理体制，并为公司培训了一批年轻的管理者。

与日本人一起工作了六年，我理解了日本人之所以骄傲的缘由。在工作的认真程度和细节的精益求精方面，日本人有其独到之处。这也正是日本人将从别人处学来的东西，做得比原创者更好的原因。也正因如此，日资企业对现地人员缺乏信任，高级雇员的本地化进程举步维艰。作为应聘雇员，我得到了公司内现地雇用人员的最高收入和最高职位。但就个人在公司的发展空间看，已经走到了尽头，工作内容进入循环，逐渐失去了挑战性。

2001年年末，尽管社长再三挽留，我还是选择了收入只有 NEC 三分之一的北京软件产业促进中心任副主任的职位。北京软件产业促进中心的目标

是推动北京软件产业快速发展，而具体到我的目标就是“软件产业国际化”，即帮助北京软件企业走出国门和为外资企业在本地产发展提供良好的环境和相应的便利。三年的工作，为我提供了与业内技术专家和企业家深入交流的机会，与自己以往的经验相融合，使我对软件产业及软件产业国际化的认识，有了质的飞跃，实在是受益匪浅。今天当我们有能力为国内外企业的老总们，提供咨询和建议时，当我们的观点和见解得到业内人士的高度评价时，我深感这一次的工作转换是正确的选择。

以人力资源的角度看，记得清华的一位教授提出过一个观点：“人一生的追求，无非是两个目标，即做大事、挣大钱。”我理解他所讲的：“做大事”是“自我价值的实现”，而“挣大钱”是自我价值得到“市场的承认”。

在我们大学毕业二十周年同学聚会上，节目之一是每个人简述各自二十年的工作与生活经历。记得我是这样说的：自己像一片深秋的落叶，恰巧落入一条潺潺流过的小溪中，沿着溪水的路径蜿蜒曲折走过了这二十年。1987年自己曾因尊重领导，放弃深圳和香港的两次高薪工作机会，而机缘巧合地遇上 IBM 在中国发展的契机，让自己有机会系统地理解经营和管理的真谛。1990 年和 1994 年两次放弃到政府机关成为公务员的机会，却使自己获得在美国纽约经营企业和管理当地员工并感悟美国企业文化的经历。

二十年间我的收入，随着溪水的翻滚在不停地浮上、沉下。1984 年当我拿到副处级企业领导的工资时（与有着近四十年工龄的父亲工资持平），感觉爽！而 1990 年任 IBM 天津副总经理时，收入已是国有企业副厂长的 20 倍，却没有特别的感觉了。1995 年在美国任职期间，虽以美国的标准领取薪金，但在扣掉所得税、房租、通信、交通和饮食费后，不知为何反而觉得手头并不宽裕。回国后，NEC 是高薪聘任，收入不足在美国工作薪金的 1/2，可比较起来心里感觉却比在美国安定的多。今天的收入比起在 NEC 的时候，虽然只有不到 1/3，但由于没有了购房和子女教育的压力，生活的也很轻松、快活。顺便也想告诉大家，在北京工作的几年时间里，扩大了我的人际圈子，也在业内有了一点影响，最近我先后四次放弃了高出现有收入四五倍以上的工作机会。将来我的工作可能会变更，但我将注重新工作给我带来的挑战和

远期收益。

实际上，人一生追求的终极目标之一是被“需求”，是被家庭需求、被朋友需求、被社会需求。你在人力市场上的价值将取决于你被市场需求的程度和你的技能在市场上的稀缺程度。所以，人们每工作一天，在获得今天的劳动报酬的同时，也要为明天积累自己，以保证在未来仍能获取满意的收益。也就是人力资源所讲的：使自身的人力资本增值。

人一生中的黄金时间，大多数将在职场中度过，选择职业，几乎等同于选择人生。我们希望自己的价值被社会认可，并以现金计价，得到满意的报酬，但我们更希望在职业生涯中为自己积累更多的知识、感悟、对人生的满足感和未来回忆人生的素材，以滋养我们的后半生。

以上，是2004年11月8日发表于《日本新华侨报》的一篇文章。当时发表这篇文章的目的是为配合北京企业在日本东京招聘高级人才活动。我是北京政府以人才引进方式调到北京工作的，所以领导也希望我能现身说法，写篇文章去影响那些在日本积累了一些经验的IT人回国工作。

此篇文章中已经说道：“将来我的工作可能会变更，但我将注重新工作给我带来的挑战 and 远期收益。”当时起草这篇文章，确实让自己对人生做了一次深刻的反省，也同时为自己进行了一次人生规划的修正。文章发表53天后，就是2005年的元旦，我会跨入满50岁年龄线，法定的工作时间还剩下十年！如何用好这十年时间，是修正人生规划的主题。总的感觉，由于特殊的机缘，我刚好积累和把握了国企、政府、美资企业、日资企业、民营企业的管理经验和文化。我感觉到我最适合的职位，是在不同的文化之间成为桥梁，通过游说去整合资源，推动IT服务产业的发展。

为此，2005年年末与政府机构的合同结束后未再续约，而是成为独立的企业顾问，同时给不同的政府机构提供产业发展意见，也直接参与一些直接的项目操作。文章发表后（2004年11月8日至今）我先后代表科技部高技术司与德国教研部共同出资成立了“中德软件技术联合研究所”；作为中方首席谈判代表，促成了国家软件产业基地（京、津）与微软、印度TCS的合资项目；主持成立了“北京服务外包企业协会”并担任第一、第二任会长；作

为中国投资促进会的顾问，帮助中国服务外包产业拓展海内外市场；先后帮助商务部、北京市商务委员会、海淀区政府、山东省、天津市政府起草服务外包产业政策文件；与此同时，先后在不同的媒体上，发表了数十篇有关服务外包的文章。今天，我在用大约 20% 的时间为企业服务，以获得生活必需的经济来源，用 80% 的时间作为行业自由人和志愿者，为中国服务外包产业发展提供力所能及的帮助。

全球著名的 IT 咨询公司 Gartner 认为：促成大宗商业契约签署之前，大约有四个阶段的工作，暨“游说—公共关系—市场—销售”。单一的企业，可以在市场和销售两个阶段投入资源，而产业游说和行业公关，则需要政府的支持和行业组织的努力。

基于自己经验和资源积累，游走于买家、服务供应商、政府、中介机构之间的沟通工作，成为大家对我的需求。其实被需求，也是一种快乐，尽管我的收入难与业内高薪者匹敌，但我在工作中享受的快乐，可能是他们不可获得的。再有两年多的时间我就要退休了，在此期间我会乐此不疲地享受工作给我带来的这份快乐。

2012 年 12 月

前 言

服务外包，是以现代网络技术和高层次人才为支撑的新型产业，是全球经济一体化的产物，是企业优化流程、降低经营成本、提升核心竞争力的重要手段，是全球资源整合、优势互补的必然结果。

我国的服务外包发展非常迅速，目前已成为仅次于印度的世界第二大外包服务提供国。作为中国服务外包二十年的见证者与亲历者，作者与产业发展的各个阶段同步而行，对服务外包在该阶段遇到的机遇与挑战均作了深入的思考与阐述。包括服务外包的基本概念厘清、中国服务外包产生的背景和市场主流形式、中国服务外包成长路径探讨、人力资源的合理化建设、国际服务外包的接发包市场发展趋势等，并多次对中印服务外包产业进行了深入对比与研究。通过作者给地方政府和软件园区的信、给服务外包企业老板的信等系列文章，不仅可以分享作者对产业发展与企业管理的真知灼见，在娓娓道来的字里行间中，还将深深地体会其为发展中国服务外包产业的一片殷殷赤子之心。

本书收集了作者在各个阶段发表的经典作品，内容涉及产业发展的多重要素，有些重要观点可能会被多次强调。我们将这些看似随机的离散脚印链

接起来，在拟合后形成的发展轨迹中将会发现一些规律性的东西，从而指导仍在大步前进的我国服务外包产业的发展。相信本书的出版，对于中国服务外包产业的发展，将具有历史意义和现实意义，有助于服务外包产业中各种角色找到发展的参考依据，并为研究服务外包的业界人士提供非常有益的智库资源。

目 录

序	i
---------	---

前言	1
----------	---

第一章 服务外包产业

1. 国际化的软件产业与全球市场空间	2
2. 我们的目标与我们的奋斗 ——博彦科技与中国经济一起崛起	11
3. “软件外包”全球服务产业革命的引擎	16
4. 离岸服务外包呼唤“信息安全”的国家立法	18
5. 全球经济危机、服务外包市场和企业对策	22
6. 2009 服务外包市场展望	30
7. 与国务院参事室座谈的发言	39
8. 用外包的思路来看待中国软件服务产业	52
9. 金融服务与服务外包产业	55
10. 浅析“服务外包”的产业边界	59
11. 政府外包 IT 服务的环境与时机是否已经成熟	64
12. 离岸服务期盼有效的行业组织	67
13. 如何帮助服务外包企业实现业务转型与价值链攀升	71
14. 政府外包 IT 服务时机已到	80
15. 中国与印度服务外包相关政策比较	86

16. 离岸市场与海外拓展战略研究	90
17. 离岸服务是否进入了调整期	96
18. 解读服务外包人力高成本高企之谜 ——中国服务外包产业发展瓶颈讨论之一	105
19. 中国服务外包企业在离岸市场的瓶颈	109
20. 技术先进型服务业务认定范围（试行）中如何对离岸技术先进型服务业 务统计的说明	112
21. 服务外包价值与中国经济转型	118
22. 中国服务外包企业开始由追求规模向质量规模型发展	124

第二章 对日离岸服务

1. 中、日 IT 服务产业的互补与共赢	130
2. 经济危机下的对日 IT 离岸服务	133
3. 震后日本信息服务市场与对日服务外包	139

第三章 有关印度产业

1. 印度软件产业考察见闻	146
2. 印度人来了我们怎样应对	150
3. 2006 印度 IT-ITES 产业年度报告简介	156
4. 印度 NASSCOM2007 报告解读	163
5. 印度人带来了什么	172
6. 印度 IT-BPO 2010 年回顾与 2020 年目标	177
7. 印度软件和服务外包产业发展经验及启示 ——商务部代表团赴印度考察调研报告	182

第四章 有关人力资源

1. 对日外包：人才缺失之痛 194
2. 北京欢迎软件从业人员归国发展 200
3. 关于“面对美国服务外包市场中国 IT 服务公司如何做到人力资源和文化的对接”的讨论 204
4. IT 服务外包与高校毕业生就业 208
5. 服务业与高校生就业 210
6. 服务外包基于人力资源的产业 212

第五章 给地方政府和软件园区的信

1. “服务外包”您准备好了吗
——写给地方政府官员和产业园区领导的报告（一） 218
2. 服务外包产业招商与企业涵养
——写给地方政府官员和产业园区领导的报告（二） 226
3. 服务外包市场与城市差异化发展
——写给地方政府官员和产业园区领导的报告（三） 236
4. 服务外包企业心中最理想的软件园 243

第六章 给服务外包企业老板的信

1. 由幼稚走向成熟的 IT 服务企业
——写给 IT 服务企业老板的信 248
2. 呵护好服务外包的核心资源——人
——写给 IT 服务企业老板的第二封信 255

3. 战略? 执行力? 细节?

——写给 IT 服务企业老板的第三封信	265
---------------------------	-----

4. 服务外包企业的创业与再创业

——写给 IT 服务企业老板的第四封信	272
---------------------------	-----

第七章 前言或序

1. “软件外包”全球服务产业革命的引擎

——《软件外包》卷首语	278
-------------------	-----

2. 软件外包与 IT 服务外包

——《IT 服务外包》卷首语	280
----------------------	-----

3. 走向平坦世界的 China Sourcing

282

4. IT 服务产业遭遇人力资源瓶颈

——《软件外包》卷首语	284
-------------------	-----

5. 《中国服务外包示范城市研究报告》前言

286

6. 北京服务外包白皮书前言

288

7. 《北京服务外包产业发展报告》前言

291

第八章 记者采访稿件

1. 中印合资企业进入实质谈判 印度企业将集体访华

296

2. 关于软件外包的问答记录

301

3. 远离过劳死的讨论

305

4. 在中国的日系企业的挑战

——经营本地化如何推进	307
-------------------	-----

5. 对中国电子报“软件外包”采访提纲的答复

316