

21

世纪高职高专规划教材·服务外包系列

总主编◎严世清 副总主编◎王颖 丁志卫 冯瑞

BPO基础理论与 案例分析

主 编◎李 勇

21世纪高职高专规划教材·服务外包系列
总主编◎严世清 副总主编◎王 颖 丁志卫 冯 瑞

BPO基础理论与 案例分析

主 编◎李 勇
副主编◎李瑞丽
参 编◎吴欣硕 任小芳

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

BPO 基础理论与案例分析/李勇主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2012

21 世纪高职高专规划教材, 服务外包系列

ISBN 978-7-300-15603-3

I. ①B… II. ①李… III. ①服务业-对外承包-高等职业教育-教材 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 159002 号

21 世纪高职高专规划教材·服务外包系列

BPO 基础理论与案例分析

主 编 李 勇

副主编 李瑞丽

参 编 吴欣颀 任小芳

BPO Jichu Lilun yu Anli Fenxi

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京昌联印刷有限公司

规 格 185mm×260mm 16 开本

版 次 2012 年 10 月第 1 版

印 张 13.75

印 次 2012 年 10 月第 1 次印刷

字 数 269 000

定 价 26.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

总 序

20 世纪后期，在成本驱动和专业化分工的推动下，很多企业开始把非核心业务剥离出来交给企业外部专业服务提供商完成，以降低成本、提高效率、增强企业的核心竞争力，这就是服务外包。服务外包逐渐成为推动世界经济发展的一股新兴力量，缩小了各地区间的差距和界限。如今，在经历了金融危机的洗礼后，以云计算、物联网技术为代表的第三次信息技术革命悄然兴起，在全球范围内掀起了产业转移和结构调整的浪潮，企业对竞争力的关注正经历着从成本驱动向创新化、一体化驱动的转变。手机业巨头的此起彼落、iPad 的全球热销、盛大网络向出版业的进军等，这一切都在推动世界经济的进一步细分重构，也预示着服务外包产业的新一轮发展。

富有远见的国际投资经理人安东尼·范·阿格塔米尔认为，未来亚洲、中东、东欧、拉丁美洲和非洲的新兴市场国家的经济规模将会超过现在的发达国家，这一进程就是“新兴市场的世纪”。自 2006 年商务部启动服务外包“千百十工程”以来，我国以迅猛的发展速度跻身于世界主要接包地之列。未来，我们更要不失时机地促成企业由单纯的供应商向兼做供应商、采购商，以及提供供应链解决方案的系统集成商的角色转换，从而推动服务经济的蓬勃发展，而这些离不开人才的支撑。服务外包从业人员不仅要掌握熟练的专业技术，具备扎实的语言

基础,更要了解服务外包这一新兴商业模式的主要特点。基于此,苏州工业园区服务外包职业学院与中国人民大学出版社围绕服务外包各个领域,合作研发了一套高职高专精品教材——“21 世纪高职高专规划教材·服务外包系列”,适时地满足了高等院校和各类培训机构服务外包人才培养以及服务外包企业和从业者的需求。

服务外包教材的编写不同于成熟学科教材的编写。首先,作为一个横向产业,服务外包涉及的领域相当广泛,信息技术、企业管理、艺术设计等诸多行业知识都在这一范畴中。其次,服务外包教材更讲求实用性,其内容必须切合企业、行业实际,满足从业人员的职业发展需求。最后,服务外包是一个新兴领域,在我国发展时间还不长,但发展势头强劲,因此教材的相关知识体系也要跟随产业发展不断更新。

基于以上特点,本套教材将高职高专教材编写的最新思路融入其中,在搭建行业概念和知识框架的基础上,更加注重实用性,囊括了《服务外包概论》、《软件外包项目管理实务》、《软件外包 J2EE 教程》、《ASP.NET 项目驱动教程》、《BPO 基础理论与案例分析》、《BPO 实务》、《人力资源外包实务》、《服务外包英语》、《弟子规与服务外包职业素养》共 9 本教材,涉及信息技术、商务管理、专业外语等多个方面,突出了对学生专业实践技能的训练和培养。

感谢本套教材所有编写人员为我国服务外包人才培养所做的努力。我真心期待苏州工业园区服务外包职业学院能够培养出更多优秀的服务外包人才,与各界人士一起推动“中国制造”向“中国服务”的转型。

中国服务外包研究中心主任

中欧国际工商学院院长

朱晓明

前 言

20 世纪 90 年代以来,随着信息技术的迅速发展,特别是互联网的普遍应用,服务外包行业也发展起来。近几年我国出台了一系列扶持服务外包产业发展的政策,服务外包在我国特别是 21 个试点城市迅猛发展,相应需要大批从事该行业的高素质技能型专业人才。

本书是针对高职院校 BPO(业务流程外包)专业学生开设的入门基础课。由于 BPO 涉及的范围广泛,理论基础涉及经济学、管理学等众多大学科内容,且 BPO 是新行业、新专业,所以 BPO 是一个全新的概念。通过本课程的学习,学生应该认识、理解、掌握 BPO 基础理论,并通过案例巩固理论基础,具备分析 BPO 行业实例的能力,为将来学习“BPO 实务”等核心课程打下良好的基础,同时本课程为将来从事 BPO 行业、研究 BPO 发展的学生指明了方向。

本书共分七个部分:第一章为 BPO 概论,简要介绍服务外包的产生、BPO 的基本框架以及发展现状与趋势;第二章为 BPO 类型,介绍目前 BPO 主要的业务类型;第三章为 BPO 中的劳动分工,分析劳动分工理论、BPO 的产生及对我国的启示;第四章为 BPO 交易成本分析,介绍交易成本理论、业务外包与规模经济等内容;第五章为 BPO 业务委托—代理分析,分析委托—代理理论及 BPO 中委托—代理风险的防范措施;第六章为 BPO 中的价值链理论,介绍企业经营

的价值链理论、BPO 与价值链的联系；第七章为 BPO 与企业核心竞争力，分析企业核心竞争力及 BPO 对企业核心竞争力的促进作用。本着“理论够用，实践为重”的原则，本书穿插多个 BPO 实践案例。每章通过具体案例，导入本章所要介绍的相关理论；每节后也有具体案例和分析，启发学生对相关理论进行运用，提高理论联系实际的能力。

我国服务外包产业的发展与国家政策的推动密切相关，本书附录提供了国家相关部门关于扶持服务外包产业发展的重要政策措施，有助于学生对服务外包产业发展的宏观背景有一个具体的认识。

本书可供服务外包相关专业三年制专科生使用，每周 2 个课时，也可作为服务外包企业员工培训教材或供该行业的从业人员自学使用。

本书的编写首先由总主编及编委会专家讨论商定大纲，各个章节分别由 BPO 理论课程小组组织编写。具体的安排如下：第一章、第七章由李瑞丽编写，第二章由吴欣颀编写，第三章、第六章由任小芳编写，第四章、第五章由李勇编写，全书由李勇、李瑞丽负责最后修改和统稿。

感谢中国人民大学出版社为本书的编写搭建了平台，并在编写过程中提供了有益的帮助。由于服务外包人才培养是一个新的课题，编者在编写过程中参阅、引用了大量的相关著作、教材及案例，由于篇幅所限，不能一一列出，在此一并表示衷心的感谢。

由于编者水平有限，书中不足之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

李 勇

2012 年 7 月

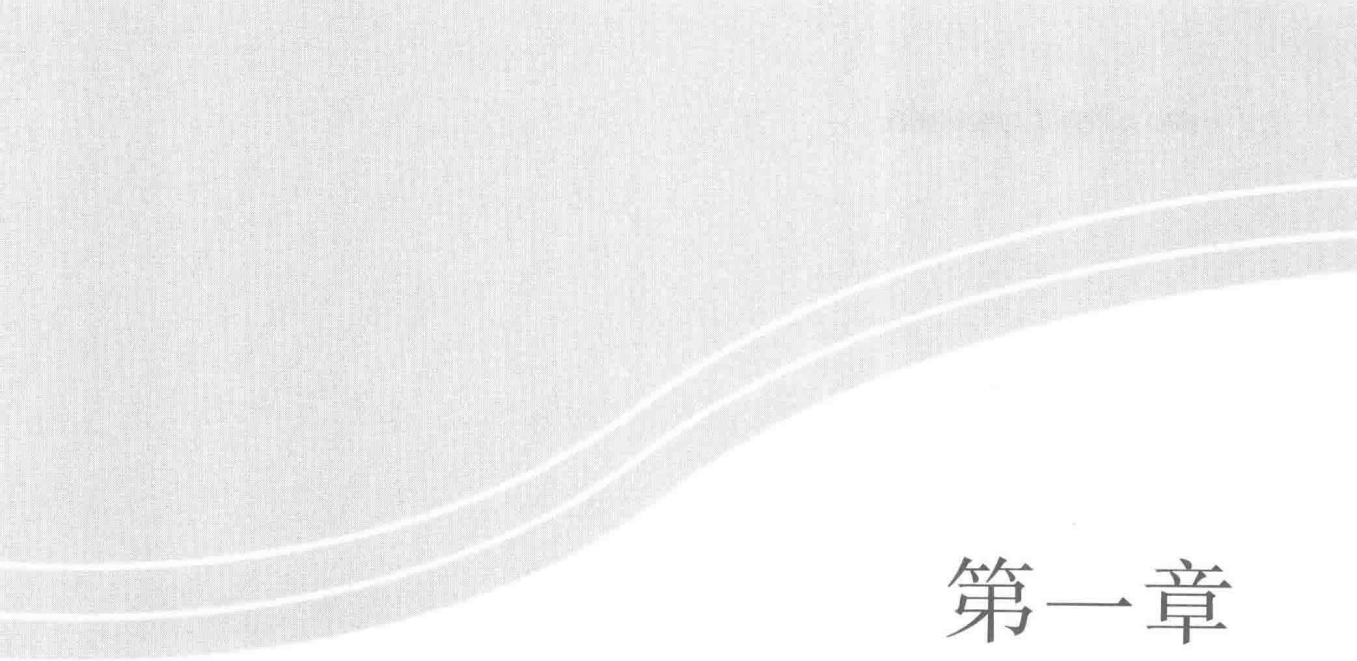


目 录

CONTENTS

第一章 BPO 概论	1
第一节 从生产外包到服务外包	3
第二节 BPO 的定义与分类	8
第三节 BPO 发展的动因	14
第四节 BPO 发展的现状与趋势	18
第二章 BPO 类型	27
第一节 人力资源外包	30
第二节 物流外包	35
第三节 呼叫中心	41
第四节 财务外包	47
第五节 IT 外包	51
第六节 其他外包类型	55
第三章 BPO 中的劳动分工	61
第一节 劳动分工理论	64
第二节 绝对优势理论	67
第三节 比较优势理论	70
第四节 BPO 中的劳动分工理论	75

第四章 BPO 交易成本分析	83
第一节 交易成本理论概述	85
第二节 交易成本与 BPO 的产生	97
第三节 外包的规模经济	104
第五章 BPO 业务委托—代理分析	111
第一节 委托—代理理论	115
第二节 BPO 与委托—代理的关系	123
第三节 BPO 业务委托—代理中风险的防范	129
第四节 BPO 业务委托—代理关系的管理	137
第六章 BPO 中的价值链理论	145
第一节 价值链理论	148
第二节 全球产业价值链中的中国制造业升级	151
第三节 BPO 与价值链理论	157
第七章 BPO 与企业核心竞争力	167
第一节 企业能力与企业核心竞争力	171
第二节 企业核心竞争力的定位与 BPO 选择	178
第三节 BPO 与企业核心竞争力的关系	192
附录一 商务部关于实施服务外包“千百十工程”的通知	199
附录二 《外商投资产业指导目录》(2011 年修订) 有关服务外包的内容摘要	203
附录三 教育部、商务部关于加强服务外包人才培养 促进高校毕业生就业工作的若干意见	204
附录四 国务院办公厅关于促进服务外包产业发展问题的复函	207
参考文献	209



第一章

BPO 概论

从生产外包到服务外包
BPO 的定义与分类
BPO 发展的动因
BPO 发展的现状与趋势



学习目标

1. 理解外包的定义及特征；
2. 了解生产外包的含义及合作形式；
3. 掌握服务外包的含义及业务范围；
4. 掌握 BPO 的定义及分类；
5. 熟悉 BPO 发展的动因；
6. 了解 BPO 发展的现状与趋势。



重点难点

重点：

对外包、服务外包、BPO 的理解，具体包括：外包的定义与特征，服务外包的含义及业务范围，BPO 的定义及分类。

难点：

对外包、服务外包、BPO 的理解。



案例导入

外包成功的典范——耐克公司

耐克——一个全世界都很熟悉的品牌，简洁、刚劲有力的耐克 Logo 带动了随后的运动品牌的争相模仿。耐克品牌在不到 50 年的发展时间里，在世界运动品牌中独占鳌头。但是，在美国俄勒冈州比弗顿市四层楼高的耐克总部，却看不到一双鞋，而且在耐克公司的名下也找不到一家属于它的鞋厂、服装厂，耐克产品却能遍布全球各个角落。那么，耐克公司是怎样成为世界运动品牌的标杆的呢？

1. 独特的生产经营理念

耐克公司在成立之初,先对公司各业务流程的附加值进行了分析,哪些是高附加值部分,哪些是低附加值部分。高附加值部分意味着公司可以以较少投入得到更多的回报;而低附加值部分,公司在产出与投入方面的差值不是很大,即公司得到的利润比较少,但公司还必须对此部分进行组织管理。耐克公司确定:在价值链创造过程中,研发、营销为高附加值部分,而生产环节为低附加值部分。所以耐克公司不再亲自投资建立工厂、招募工人、组织庞大的基层部门进行生产,而是从全世界寻找生产合作商。公司研发出新产品后,在全世界范围内寻找生产成本低、生产技术符合要求的公司进行生产。而且耐克公司生产合作商的对象也不固定,从日本、韩国、西欧国家,随后转移到中国、印度等发展中国家。现在,耐克公司正大力借助这些发展中国家的低廉劳动力,并利用其优惠政策,巧妙地把生产压力转向本土之外,从而精简了公司繁重的机构部门,并减少了许多管理费用,使公司有更多的财力和精力进行产品创新,从而成为该行业的领头羊。

2. 巧妙的产品销售方式

在发展中国家,像耐克这样的跨国公司,越来越受到地方政府的重视与欢迎。耐克公司在发展中国家不仅可以轻松完成生产计划,而且从中还享受许多优惠政策。发展中国家本身就是一个潜力巨大的消费市场,耐克公司在本地生产的产品,贴上耐克的商标,无须出口,就可直接打入当地市场进行销售。这样由于不存在进出口贸易,还可以省去一大笔的进口关税。耐克的这种经营模式,不仅为耐克带来了财富,而且也从品牌拓展方面收到了良好的效果。

从外包角度看,耐克公司实行了生产外包与销售外包,其独特借势发展的运营方式,使耐克品牌成为消费者的自豪,也成为运动品牌中的权威。

资料来源:朱彤:《盈利锦囊 36 计》,武汉,华中科技大学出版社,2009。(注:案例进行了改编)

【思考】

1. 耐克公司为何能实现高盈利?它是如何组织资源的?
2. 耐克公司为何不自行生产鞋子?自行生产的利弊各是什么?实行生产外包对其有无风险,如果有,该如何规避?
3. 耐克公司是如何进行销售外包的?

第一节 从生产外包到服务外包

随着经济全球化的发展及科技的进步,企业越来越重视通过在全世界范围内寻找合作伙伴,整合全球的优势资源来进行发展,这促使全球外包市场得到了快速发展。

企业作为一个有机体存在,其各个职能与流程都是必要的,但是有些流程是本企

业擅长,并能发展成为核心业务的;而有些流程虽然必要,但企业并不擅长,甚至这部分不擅长的业务往往会成为阻碍企业发展的瓶颈。在工业经济时代,一些企业认识到它们只能做好企业中的一部分工作,而另外一部分工作虽然不做不行,但却需要花费更多的成本与精力。也有一些公司希望通过企业外界资源,能把其他必要的但对企业持续成功无关紧要的工作,或低附加值业务内容外包出去。然而,在以资本和原料为基础的传统工业经济时代,在竞争相对不是很激烈的环境中,企业只是希望通过控制所有上下游的整条供应链来控制企业的资本,并没有认识到自己的核心业务与非核心业务的区分,它们选择的是大而全的运营模式。

随着竞争的激烈化、企业外界环境的复杂化,以及企业对速度、专门知识、柔性生产和创新的高度重视,越来越多的企业专注于提高自身的核心竞争力,并把一些重要而非核心的业务交给外部更专业的企业去做。

外包协会研究结果显示,选择外包使企业运营成本降低了9%,而企业能力与质量则上升了15%。外包已经成为世界经济发展的潮流,成为跨国公司发展的新形式。现在,一个跨国公司,可以是一个部门在硅谷,另一个部门在印度,或另一个部门在中国。生产一种产品,可以是中国台湾设计、中国大陆制造、印度完成后勤数据处理、美国提供技术。《世界是平的》的作者托马斯·弗里德曼说:“假如今天你去硅谷找创业投资基金,说你打算成立新公司,但不考虑外包或离岸生产,他们会马上送客。”正像威普罗公司的总裁维沃克·保罗所说:“以往,创业时可能会想,希望在20年内成为跨国公司。今天则要想,创业第二天就要成为跨国公司。”这正是外包的力量使然。

一、外包定义及特征

(一) 外包的定义

外包(outsourcing)是指企业将一些其认为是非核心的、次要的或辅助性的功能或业务交给企业外部可以高度信任的专业服务机构,利用它们的专长和优势来提高企业整体的效率和竞争力,而自身则专注于那些核心的、主要的功能或业务。

依据本定义,可以了解到外包的核心含义包括:

首先,企业要识别自己的核心业务与非核心业务。“做你最好的,其他的交给我。”正如美国著名管理学家彼得·德鲁克说:“任何企业中仅做后台支持而不创造营业额的工作都应该外包出去。”

其次,企业要从外部寻找一家高度信任的专业机构从事外包业务工作,这意味着企业与企业之间的合作都是建立在相对比较优势的基础上的。

最后,企业选择外包是为了自身更好的发展。在选择外包之前,企业必须对自己的战略部署进行详尽分析,分析通过外包这种运营方式能否促进企业的发展,这是企业选择外包模式的依据。

（二）外包企业的特征

外包是企业实现变革的一种方式，实行外包后的企业具有如下特征：

1. 组织机构精简，组织效率提升

伴随企业将一些业务交由外部合作伙伴企业完成，企业可以精简机构。一些组织部门可以被撤销或合并，可以只安排一两位人员进行与外包合作企业的沟通协调工作。

一些业务内容的外包，使得传统企业运作方式中的实践和流程得以改变。外包使企业的各项活动空间上得以分离，但在时间上却可以并行。公司把研发好的新产品交由合作伙伴进行生产或营销的同时，已经开始转移力量进行下一个新产品的研发。因为当今不是大鱼吃小鱼的时代，而是快鱼吃慢鱼的时代，企业的速度决定了它的先动优势。

2. 整合多方资源，增强企业应变性

企业采取外包的作业模式，能够把外部资源内部化，以信息网络为依托，根据企业的战略调整与合作公司的状况，可以在全世界不同地点选择不同公司的资源，并在协议期间内，形成由具有不同专业优势的企业组成的产业联盟或虚拟公司。

当企业进行战略调整或企业技术要求发生变化时，这样的产业联盟或虚拟公司可以自行解散而在全世界寻找新的战略伙伴，所以外包增强了企业的应变性。

3. 企业不断创新，突出核心竞争力

在知识经济时代，形成企业竞争优势的关键环节是不断创新。企业只有不断创新，才能促使自身不断发展。在当前创新周期及产品生命周期不断缩短的情况下，企业更要注重突出自己的核心竞争力。通过外包，可以使企业既充分利用外部资源，又在没有增加管理难度的情况下，实现不断的创新。而且，企业在外包中利用的是外界已经存在的资源，不需要企业再做更多的工作或消耗更多的自身资源，这种借助外部资源内部化的方式能使企业更迅速地建立竞争优势，实现企业快速反应的优势。

二、生产外包

在外包产业发展过程中，跨国公司在降低运营成本、提高企业收益的目标驱动下，最先思考的问题是：企业运营中哪些是高附加值环节，哪些是低附加值环节。企业的生产环节是企业公认的低附加值环节，因为生产需要原材料、机器、厂房、工人，而生产出来的产品在没有贴上商标之前，产品的价值是很难得到提升的，所以，生产环节是企业最先考虑要外包的内容，生产外包也成为跨国公司首选的外包模式。

生产外包，也称为“代工”，是指客户将本来应该在内部完成的生产制造活动或流程交给企业外部的另一方来完成。其中，“客户”是指委托制造企业，即委托方；“企业外部的另一方”是指服务供应商，即代工企业。代工企业工作内容包括生产加工，有的还涉及产品设计、原材料的选择与采购及产品物料的配送。

生产外包，按照代工企业是否参与产品设计与研发、是否由代工企业自主采购原材料等内容，可以分为 OEM 与 ODM 等形式。

OEM (original equipment manufacturing)，是指在委托制造企业提供产品规格、制作技术规范、产品品质规范，甚至指定部分或全部零部件的情形下，由具有生产组装能力的代工企业进行加工制造，向委托制造企业提供指定产品的合作方式。

ODM (original design manufacturing)，是指在委托制造企业不需提供产品与技术相关规范，甚至不需提供产品开发设计与生产组装技术的情况下，由代工企业生产符合委托制造企业所需的产品，并在委托制造企业所拥有的品牌下进行行销的合作方式。

由此可见，OEM 仅涉及产品的生产组装，而 ODM 则涉及产品设计开发及生产组装两种活动。

当前，生产外包已经成为经济全球化的标志。在中国，不少省市都建立了工业产业园区，而这些工业产业园区中的跨国公司所做的业务几乎都是围绕生产外包的。

生产外包发展到今天，尽管发展中国家（如中国）制造业的崛起已引起全世界的关注，然而它们的制造业也面临多种挑战：廉价劳动力的优势正在逐渐消失；资源的进口价格持续高涨而出口价格却难以提高；货币大幅度升值；环境保护成本不断提高；贸易保护主义日益抬头；企业缺乏核心技术和创新能力……这些挑战都在影响发展中国家制造业的持续发展和升级换代。

因此，发展中国家在发展生产外包的同时，开始向服务外包转型。

三、服务外包

服务外包是基于信息网络技术发展起来的，其服务性工作（包括业务与业务流程）通过计算机操作完成，并采用现代通信手段进行交付，它使企业通过价值链重组、优化资源配置，降低了成本，从而增强了核心竞争力。

服务外包由于其独特的运行模式，在现代社会也被赋予多个称谓：

“白领外包”，这个称谓区别于生产外包的“蓝领外包”。由于服务外包的工作场所往往是在一些网络技术设备先进的专业写字楼，工作内容是技术开发与支持其他服务活动的外包业务，所以业界也把服务外包称为“白领外包”。

“职能外包”，是指服务外包多通过签订较长期（不少于三年）合同的方式交由第三方专业公司提供技术开发与支持业务，所以服务外包也称为“职能外包”。

最早的服务外包业务集中在计算机、信息技术及软件开发等相关领域，因此被称为信息技术外包 (information technology outsourcing, ITO)。ITO 是服务外包首先发展的外包形式，也是当前服务外包市场份额最大的部分，现在 ITO 的市场份额为 60%。该类业务主要包括：软件开发服务外包、信息技术服务外包、信息系统运营维护服务外包等。随着互联网技术的发展和宽带能力的提升，服务外包逐渐延伸至一系列企业管理事务中，于是，企业可以将某个业务流程环节分离出来，交给服务外包公

司来做,这就是企业业务流程外包(business process outsourcing, BPO),当前其市场份额约为40%。其业务内容包括:企业业务流程设计服务、企业内部管理数据服务、企业运营数据服务及企业供应链管理数据服务等。由于在业务流程外包中,有些是位于发包方流程价值链高端的、高知识含量的外包业务,所以从中又分出一个服务外包分支,即知识流程外包(knowledge process outsourcing, KPO),其业务内容包括:知识产权研究、研发外包、数据检索和分析管理、工程和设计服务、网页设计、动画和模拟服务、律师助理业务服务、远程教育和出版、药物和生物技术的研究与开发、网络管理和角色辅助系统等。

在全球服务外包市场中,服务外包的发包方主要是美国、日本、欧洲等发达国家和地区的跨国公司和国际机构。全球服务外包的接包方主要有爱尔兰、俄罗斯等发达国家及中国、印度、菲律宾等发展中国家。

案例分析

国内首创外包——不走寻常路的美特斯邦威

1994年,中国休闲服市场刚刚启动,靠加工夹克衫起家的温州商人周成建开始创立自己的服装品牌——美特斯邦威,其首家专卖店于1995年开业。如今,其旗下的“Meters/bonwe”和“ME&CITY”两大时尚休闲服饰品牌已成为中国本土最大的休闲服饰品牌之一。

短短十几年时间,美特斯邦威是如何在众多国内外同类产品中脱颖而出,成为中国民营休闲服饰的领军企业的呢?

面对迅速扩大的休闲服饰市场,美特斯邦威公司有限的资本很快成了其发展的最大“瓶颈”。公司要扩大业务,要满足市场需求,需要成倍地购买机器扩大生产,而当时的美特斯邦威根本不可能做到这一点。思想超前的周成建决定借助外界的力量,来实现公司的跨越式发展。美特斯邦威采取定牌生产策略,在国内首创生产外包、直营销销售和特许加盟等相结合的运作模式,与以长三角和珠三角为中心的300多家生产供应商建立合作关系,为其进行定牌生产,而美特斯邦威公司自己不再生产成衣。

有了充足的生产能力,美特斯邦威还需要畅通的营销渠道。因为专卖店如果要开到全国,也需要大量的资金。善于借助外力的周成建决定采用特许经营的模式。现在,美特斯邦威的3000家专卖店已经遍布全国,但其中只有20%是直营店的品牌形象店,其余80%都是特许连锁专卖店。

从1995年开始这样做时,美特斯邦威的做法在业界一直受到怀疑,甚至被人认为是“皮包公司”——生产、销售都拿给别人做,万一哪一天别人不和你合作了怎么办呢?

但周成建却不这么看。为什么外国名牌卖得那么贵？品牌和设计才是服装高附加值的部分，如果高附加值的品牌能提供给上下游企业高的利润，在市场作用下是不愁没人和你合作的！于是美特斯邦威公司把有限的资源都集中在了这两方面，从请明星做代言到立体的市场活动，公司用十多年的时间打造中国最优秀的年轻品牌。在设计上更是不惜血本，设立了和意大利、法国合作的上海设计中心。目前，美特斯邦威公司国际化的设计团队每年向市场推出新款服饰 8 000 多种。

经过这些年的发展，越做越“小”的美特斯邦威总部只有 200 多人，却爆炸性地把规模做大了上千倍。1995 年创立时，其年销售额 500 多万元，2002 年已达 15 亿元，到 2008 年销售额已经达到 70 亿元，位居中国市场的本土和国际休闲服饰品牌前列。

资料来源：朱彤：《盈利锦囊 36 计》，武汉，华中科技大学出版社，2009。（注：案例进行了改编）

【分析】

美特斯邦威公司运营之初就准确定位，把生产直接外包出去。在当今时尚流行前线，服装品牌如果还是靠公司自己研发、自己生产、自己销售，必然很难满足当前市场的需要。哪些是高附加值部分，哪些是低附加值部分，成为企业运营最先考虑的问题。

当然，企业品牌在运营的过程中，成本考虑是其一，另外还需充分分析自己的核心能力，选择把非核心业务交给公司以外的合作商来完成。实践证明，这种外包合作形式对于公司的发展是有利的，也将成为公司优先选择的战略手段。

第二节 BPO 的定义与分类

一、BPO 的定义

BPO 即业务流程外包，是指以长期合同的形式，企业将自身的一些重复性的非核心或核心的业务流程交由外部业务服务供应商来完成，从而降低成本、提高服务质量，达到公司增值的目的。

公司的业务流程有很多内容，有些属于价值链增值部分，如研发、采购、生产、销售，有些属于价值链增值的辅助部分，如物流配送、设备运营管理、客户服务、人力资源管理。

在这个定义中，我们可以明确以下几点：

（一）BPO 使内部业务处理外部化

通过业务流程外包，本应由公司内部处理的业务如物流运输、客户管理、人力资