



国际服务外包系列教材

广东国际服务 外包案例

Case Study : Guangdong's International
Service Outsourcing

黄永智 主编

**Textbook Series of
International Service Outsourcing**



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

国际服务外包系列教材

广东国际服务 外包案例

Case Study : Guangdong's International
Service Outsourcing

黄永智 主编

Textbook Series of
International Service Outsourcing



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

广东国际服务外包案例/黄永智主编. —广州:暨南大学出版社, 2016. 9

(国际服务外包系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5668 - 1875 - 1

I. ①广… II. ①黄… III. ①服务业—对外承包—案例—广东省—高等学校—教材
IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 133072 号

广东国际服务外包案例

GUANGDONG GUOJI FUWU WAIBAO ANLI

主 编: 黄永智

出 版 人: 徐义雄

责任编辑: 潘雅琴 姚晓莉

责任校对: 郭海姗

责任印制: 汤慧君 周一丹

出版发行: 暨南大学出版社 (510630)

电 话: 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85228292 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 广州良弓广告有限公司

印 刷: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 14.75

字 数: 335 千

版 次: 2016 年 9 月第 1 版

印 次: 2016 年 9 月第 1 次

定 价: 35.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

编委会

主任委员：隋广军

副主任委员：顾也力 郑建荣

委员：毕惠阳 林小平 李铁立 姜灵敏 林吉双

黄立军 熊海涛 蒋吉频 曾 增

《广东国际服务外包案例》编委会

主 编：黄永智

副 主 编：毕惠阳

编 委：熊海涛 曾 增 魏 青 黄 冲

朱昭瑜 黄佩珩

总 序

自 21 世纪以来,我国承接美、欧、日等国家和地区的国际服务外包呈加速发展之势;2013 年,我国承接的国际服务外包执行金额为 454.1 亿美元,现已成为全球第二大服务外包接包国。随着服务外包产业的迅速发展,我国能熟练从事国际服务外包业务的中高端人才的短缺问题日益突显出来。因此,尽快培养国际服务外包产业所需的中高端人才,已成为促进我国服务外包产业持续、快速和健康发展的当务之急。

广东外语外贸大学国际服务外包研究院和国际服务外包人才培养基地,是全国普通高等院校最早成立的国际服务外包研究机构和人才培养机构。自 2009 年 10 月以来,国际服务外包研究院承接国际服务外包的理论研究和政府咨询等课题 60 余项,发表论文 300 余篇。目前,广东外语外贸大学国际服务外包研究院已成为华南地区国际服务外包理论研究中心、政府决策咨询智库。六年来,广东外语外贸大学国际服务外包人才培养基地共培训软件架构师、软件测试工程师和网络工程师等 IT 类高校“双师型”教师 200 余人;培养和培训 ITO、BPO、KPO 等适用型大学毕业生 2 000 余人;为 IBM、西艾、从兴等服务外包企业定制培训服务外包商务英语和相关业务流程专业人才 1 000 余人;培训服务外包企业和政府中高层管理人员 8 700 余人。经过几年来对服务外包人才培养模式与实践的有益探索,广东外语外贸大学国际服务外包人才培养基地已成为广东省服务外包“双师型”教师资源库、大学毕业生适用型人才交付中心、企业和政府管理人员短期培训中心。

广东外语外贸大学作为广东省国际服务外包中高端人才培养基地,为了更好地发挥学校在国际化人才培养方面的优势,进一步提高国际服务外包和国际服务经济人才的培养质量,特组织专家学者编写了本套教材。本套教材具体包括《服务外包客户关系管理》《服务外包项目管理》《服务外包企业战略管理》《商务交际日语》《商务谈判日语》《商务会谈技巧英语》《商务沟通英语》《软件开发中级英语阅读与写作教程》《软件测试中级英语阅读与写作教程》《服务外包概论》《国际服务外包实务》《广东国际服务外包案例》《国际服务外包营销》《印度国际服务外包经典案例》《服务外包园

区发展的理论与实践》《国际服务外包：理论、实践、创新》《国际服务经济概论》《国际服务贸易战略与实务》《国际金融服务实务》《国际服务经济组织与管理概论》《Java 软件工程师培训教程》《云计算基础、应用与产业发展》《中外艺术创意经典 100 例》《数据挖掘基础与应用实例》《物联网与产业发展》《创意学概论》《跨境电子商务概论（进口篇）》《跨境电子商务概论（出口篇）》《科技服务业概论》等共 31 部。

培训国际服务外包和国际服务经济产业所需的中高端人才是一项系统工程，其中，编写出既能够反映国际服务外包和国际服务经济发展理论，又符合国际服务外包和国际服务经济发展实践的教材尤其重要。我们希望本套教材的出版能够为国际服务外包和国际服务经济人才的培养尽一份力量；同时，我们也真诚地欢迎各位读者对本套教材的不足之处提出修改意见和建议，以期进一步提高我们教材的编写质量。

“广东外语外贸大学国际服务外包系列教材”编写委员会
2016 年 6 月

前 言

过去 30 多年，全球产业链的重组分工不断加快服务业跨国转移的进程，服务外包作为一种创新型商业模式，在国际商务中呈现出令人瞩目的优越价值，各国政府相继出台服务外包促进政策，推动其蓬勃发展成独立、完整及规模化的产业部门。据相关数据估算，2013 年全球 IT 服务、业务流程外包和研发设计的市场规模达到 13 001 亿美元，服务外包已成为国际服务贸易的重要组成部分。

近年来，广东在力促制造业转型升级的同时，主动顺应全球服务业发展趋势，积极承接国际服务业转移，大力培育本土服务外包企业和载体，加快推进服务业国际化进程，服务外包现已成为全省现代服务业和对外贸易发展的新增长点和重要组成部分。自 2008 年金融危机以来，广东服务外包企业的接包合同金额和执行金额分别从 14.8 亿美元和 11.7 亿美元，增加到 2013 年的 106.54 亿美元和 71.24 亿美元，年均增幅达 48.4% 和 43.5%。服务外包产业价值链逐渐向高端拓展，低技能要求、高流量、低附加值的业务形态正在被重塑，研发设计、生物医药、金融后台等领域技能迅速发展。各市政府部门努力通过特色服务领域和重点载体建设来实现差异化发展和独特价值定位，广州、深圳、珠海、佛山、东莞、中山等市创建发展了一批服务外包示范园区，在软件及信息技术服务、数据处理、呼叫中心、金融后台、电信通信、物流及供应链管理、工业设计、动漫创意设计、生物医药等领域培育和打造了一批骨干企业和公共服务平台。

虽然广东服务外包取得了重大发展，但在全球价值链分工上仍处于中低端地位，亟须正视相关的制约因素：企业规模较小、接单能力弱、业务水平相对低端、项目服务质量不高、行业标准制定有待加强、人力资源相对缺失、信息安全及知识产权保护体系不完善等。当前，在全球经济智能化、互联化和社交化浪潮的影响下，服务外包产业迎来了新一轮的发展转型机遇，各方围绕服务价值链展开激烈竞争与交融合作，这为广东服务外包增强核心竞争力带来了全新机遇与挑战，产业链各相关主体应加快形成合力，共同应对新一轮的竞争洗礼。

有鉴于此，广东省商务厅联合广东外语外贸大学、广东省服务贸易协会组织编写了《广东国际服务外包案例》一书，旨在总结和推介一些广东省服务外包示范企业、示范园区和公共服务平台的先进做法、领先领域或创新模式，激励全行业以最佳实践为标杆。本书以广东服务外包核心特色行业为主轴，既选取了不同服务类型（ITO、BPO 和 KPO）企业的承接外包策略，也收录了重点园区载体及公共服务平台的实操做法；既涵盖了信息技术、金融服务、呼叫中心、供应链管理等传统优势行业的服务运作模式，也吸纳了云计算、研发设计、生物医药和动漫等新兴领域的创新技术手段；既选取了在粤跨国集团作为全球服务提供商或共享服务中心的经典实例，也注重挖掘本土企业的探索与实践，以期全方位、多维度地为企业界、政府部门及相关从业人员提供借鉴与参考。

衷心祝愿广东省企业在全新一轮服务外包竞争中，真正实现从以人力成本为基础的增长模式向以知识资本和价值创新为驱动的增长模式的转变，从而加快推进广东现代服务业和服务贸易的跨越式发展。

黄永智

2016 年 6 月

目 录

总 序	1
前 言	1
第一章 信息技术外包与云计算	1
引 言	1
爱浦京：以离岸开发中心模式打造核心竞争力	3
纬泓软件：以内地与香港双轨模式平衡服务品质与成本	8
浪潮：华丽转身为云计算服务提供商	12
IBM：贯彻全球整合、转型、创新理念 成功从产品主导战略转型为服务 主导战略	19
深圳市服务外包企业云学习平台	23
第二章 金融外包	27
引 言	27
华际友天：加速金融行业信息化和智能化发展	29
简柏特：卓越业务流程管理驱动保险企业转型	34
金邦达：建成大中华区最大的金融卡数据处理中心	39
广电运通：助力银行业提升 ATM 运营管理服务水平	45
晨星：成就卓越的全球金融数据共享服务中心	51
友邦资讯：发挥保险新科技研发优势	57
第三章 研发设计外包	60
引 言	60
六维空间：以创意设计传递市场价值	62
广东设计院：实现国际通信工程服务价值链由点到线的转型	68
莱尔尚：从加工生产成功转型承接研发外包	73
欧司朗：以技术研发带动外包服务全方位发展	78
三星：带动上下游产业链向知识型转化发展	83

第四章 呼叫中心外包	86
引 言	86
盛华：大胆探索各行业离岸业务无缝衔接	88
思科：引领 IP 客户呼叫中心技术行业发展新趋势	93
润宝：开创残疾人大规模就业与客户联络中心运营相融合的就业新模式	99
品铎：以客户满意度决定市场标准	104
汇丰环球客服：将技术平台与营运服务完美结合	109
第五章 供应链管理外包	112
引 言	112
合捷：专注于国际大宗原材料供应链管理服务	114
朗华：以“虚拟生产”快速响应市场需求	119
怡亚通：打造一站式供应链整合服务平台	125
年富：首创一体化财务供应链服务	133
联合利丰：以自主研发创新打造核心优势	141
耐克：通过采购外包成就卓越绩效	147
第六章 生物医药外包	151
引 言	151
金域：致力于成为国内领先第三方检测机构	153
康方生物：致力于打造国际创新性抗体药物研发平台	158
万孚：积极参与国际快速诊断市场竞争	162
第七章 动漫制作外包	168
引 言	168
华强文化：首创“文化+科技”新型文化产业发展模式	170
达力：原创设计与海外代工相互促进提升	174
第八章 服务外包示范园区	177
引 言	177
广州开发区：充分利用现代制造业集聚优势迅速发展服务外包产业	179
深圳软件园：构建“高新软件”现代产业体系 打造高端服务外包发展 引领平台	183
珠海南方软件园：搭建服务外包综合公共服务平台	187
佛山软件园：推动以软件服务外包为核心的都市产业发展	191

东莞松山湖高新区：构筑产业特色鲜明、核心竞争力突出的服务外包产业 发展新格局	195
华南智慧城：以“智慧互联·科技造城”为理念促进服务外包产业发展	200
广东金融高新区：着力推进金融后援基地、产业金融中心建设	205
附录1 广东省人民政府关于加快发展服务外包产业的意见	210
附录2 广东省人民政府关于加快发展服务贸易的意见	215
附录3 广东省及主要城市服务外包行政管理部门及促进机构联系方式	221
附录4 2013—2014 年广东省服务外包示范企业及重点培育企业名单	223
后 记	226

第一章 信息技术外包与云计算

引 言

以电子信息和高科技为特征的信息技术外包（ITO）是服务外包的主导业务类型。据相关数据显示，2013 年全球 IT 服务支出高达 7 110 亿美元，约占全球服务外包市场的 55%。目前，IT 外包服务已深深嵌入各行各业的业务流程和经营管理当中，对企业信息系统的改进、业务提升和商业开发具有重要作用。

一般而言，IT 外包服务提供商主要有几大类型：一是全面的 IT 业务外包服务商，提供从 IT 咨询、软件定制到系统运营维护等全方位的 IT 服务解决方案；二是以硬件制造为主的服务商，实行产品与服务密切整合的市场战略；三是以软件开发为主的服务商，提供软件开发和技术服务；四是专业 IT 服务商，提供特定专业领域的 IT 外包服务，如数据恢复服务、电子商务平台及测试平台等。

近年来，随着信息技术的不断革新和市场需求环境的变化，云计算已经成为信息技术产业新一轮的发展浪潮。据美国信息技术咨询集团 Gartner 的调研数据显示，到 2015 年，云计算市场的规模达到 1 800 亿美元，云计算开支占到全球开支的 17%，基于云平台或云模式的“云外包”日趋成为外包行业发展的主流趋势。云计算创新了企业商业模式，重置了 IT 人才结构，挑战了外包治理关系，改变了服务交付模式，打破了大企业垄断局面。这将对信息技术外包既有的国际竞争格局产生颠覆性的影响。

云计算或云外包不仅是一种简单的软硬件集成服务，更是一种企业 IT 战略的改变，IT 外包服务提供商面临着前所未有的转型压力和动力，争相运用云计算驱动服务升级，打造核心竞争力。目前，一些国内外领先的 IT 外包服务提供商已快速响应了市场需求变化，通过对各类云端的服务搭配、组合及定制开发云服务解决方案，满足行业内不同规模、不同 IT 水平的多样化业务需求，抢先占领市场商机。

广东承接国际服务外包起步于信息技术外包，并以外商投资企业为主。不少欧、美、日知名的跨国企业均在广东设立了离岸交付中心或全球共享服务中心，甚至研发中心。近几年来，广东信息技术外包服务产业进入本土企业高速增长阶段，行业逐步从跨国企业推动向民营资本、本土创业推动转变，从离岸外包驱动向在岸与离岸并行发展转变，业务类型也从最初的办公室支持、数据录入和处理、客户呼叫中心等低端业务，逐步转向软件编码和测试、信息技术支持、数据分析、财务管理、人力资源管理等高端业务。

在新的经济环境下，企业如何转危为机，如何利用新技术、新理念提升商业价值，如何充分整合资源降低运营成本、快速灵活地应对业务需求，是目前IT服务外包发展遇到的挑战。广东信息技术外包服务产业亟须在云计算等前沿科技领域和创新型商业模式上谋求突破，争创新时期的国际竞争优势。

本章选取了五个标杆企业，其服务模式和发展路径在一定程度上代表了各自细分领域的最佳实践。如爱浦京采取灵活的离岸开发中心（ODC）业务模式，打造出软件技术外包服务核心竞争力。纬泓软件基于内地与香港软件开发中心双轨运行模式，实现效率、品质和成本效益的完美平衡。浪潮公司快速反应精准制定云计算发展战略，加快服务向价值链上游转移，成功树立起国内领先的云计算整体解决方案供应商和云服务商的形象。IBM贯彻全球整合、转型、创新理念，从产品主导战略转型为服务主导战略。深圳市服务外包企业云学习平台以云端部署的方式实现信息资源共享，致力于打造第三方专业的培训服务平台。

爱浦京：以离岸开发中心模式打造核心竞争力

服务提供商：珠海爱浦京软件技术有限公司

业务类型：信息技术外包（ITO），具体为软件与技术研发服务

亮点推荐：采取灵活的离岸开发中心（ODC）业务模式，主要承接中国香港、中国大陆、日本及亚太地区的大型企业商业应用软件外包业务，通过成熟的质量控制流程和专业的行业解决方案，协助客户高效整合离岸资源，打造出软件技术外包服务核心竞争力。

核心优势：

成熟的离岸开发中心（ODC）业务模式；

高质量的交付保障；

专业的人才团队及丰富的行业知识积累；

严格的系统安全与保密保障。

服务提供商

珠海爱浦京软件技术有限公司（APJ）由日本精工爱普生（EPSON）和北京中京工程设计软件技术有限公司（ZESTC）共同创办，于2002年10月在珠海投资设立，是一家国际化、专业化的软件服务公司，主要承接中国香港、中国大陆、日本及亚太地区的大型企业商业应用软件和政府部门管理软件的服务外包业务，同时也进行具有自主知识产权的软件的研究与开发。目前，APJ已在中国香港、北京、珠海，日本等地设立办事处。

自成立以来，APJ采用日本精工爱普生的优质质量管理体系和外资管理方式，先后与国内外多个地区的大型企业建立合作关系。目前APJ已成长为一家以软件技术为核心，提供从软件设计、开发、测试、实施到后期的培训、维护服务和业务咨询全面解决方案的服务提供商。APJ现有办公场地1400多平方米，员工134人，其中专业技术人员106人，大专以上学历132人。2012年度，公司信息技术外包（ITO）收入达到1300万元，其中外包出口收入884万元。在激烈的市场竞争及人工成本、汇率压力下，业务规模总体保持稳定。

APJ在多家香港上市企业客户中设立了外包离岸开发中心，如香港铁路有限公司、香港中华煤气有限公司及堡狮龙国际集团有限公司，同时在EPSON深圳公司设立在岸（on-site）开发中心。其他客户包括香港迪斯尼乐园、香港赛马会、中国建设银行（亚洲）、安利中国、北京东方广场等。自2002年以来，累计开发的项目超过100个，涉

及交通、燃气、水务等公共事务公司的工程、人事、财务、设备、销售、客户服务等方面的系统以及生产性企业的企业资源管理（ERP）系统，并且有多个项目获得国际、国内的专业奖项。

APJ 有两大公司使命：一是提供最优质的软件及服务，为客户带来最大经济效益及改进效益；二是提供最具效益的商业软件解决方案，为客户创造竞争优势。目前 APJ 拥有 ISO9001 认证和 CMMI L3 认证，是珠海市服务外包行业协会会长单位、珠海市服务外包示范企业、广东省重点软件出口企业、广东省服务外包重点培育企业等。

项目展示

项目一：爱普生技术（深圳）有限公司

2005 年，APJ 派出开发团队参与了 EPSON 位于深圳科技园的工厂的系统开发、维护、测试及系统实施等工作。目前，除了提供专业的软件开发服务外，还为其提供日语方面的专业人才，承担网络安全管理与支持、会议翻译、技术文件翻译等工作。

项目二：香港铁路有限公司

香港铁路有限公司（原香港地铁公司）的主要业务是发展和管理香港铁路、物业和其他相关事业，以提升香港市民的生活质量。香港地铁每日平均载客量超过 400 万人次。在最近多项国际铁路系统的标准评估报告中，香港地铁被誉为全球最卓越的铁路系统之一，在可靠程度、服务质量及成本效益方面尤为出色。

APJ 与香港铁路有限公司于 2002 年开始合作，先后为其开发的应用系统超过 50 个，包含了企业应用的各个方面：市场营销、财政收入、人力资源、进销存、项目管理、生产调度、工程监控、地理信息、电子商务、办公自动化等。行业涉及交通运输、生产制造、物流地产等领域。

项目三：香港地铁工务行车管理系统

香港地铁是全世界最有效率的铁路网络，每天 6:00 am—次日 1:00 am 为旅客提供 19 小时的服务。过百项的工程运作以及维护工作只能在非营运时间 1:30 am—5:30 am 执行。

2005 年 APJ 与香港城市大学合作，成功地为香港地铁工务行车管理系统（ETMS）研发了人工智能（AI）系统，该系统荣获“亚太资讯及通讯科技大奖”。系统是在 ISO9001:2000 和 CMMI L2 的基础上成功研发的，系统运作非常出色，并表现出高效率的操作性，可以完善并自动编排地铁在夜间非行车时间的维修及工务工作，简化了资源规划的程序，使载客列车服务更臻完善。

项目四：香港中华煤气有限公司

香港中华煤气有限公司于 1862 年成立，是香港第一家公用事业机构。目前公司在香港的输气管网超过 3 000 千米，覆盖全港 85% 的家庭，为超过 150 万的住户及工商业客户供应煤气。为配合长远发展，香港中华煤气有限公司积极拓展在内地城市的管道

燃气业务，目前已在内地 30 个城市成立合资项目，分布于广东、华东、华中、华北及东北等地区。

APJ 与香港中华煤气有限公司于 2007 年正式合作，建立 HKCG Off-Shore Development Center，规模不断扩大。APJ 与香港中华煤气有限公司合作开发的系统，采用目前最新、最流行的技术 SQL Server 2005、VB 8.0、Net Framework 2.0 等，为其客户服务热线中心定制出多个应用系统。

APJ 参与开发的部分系统：客户服务热线中心数据统计系统、客户幸运抽奖系统、OLAP 系统数据转移、港华燃气有限公司网站、企业紧急事故管理系统、VAX 客户数据查询系统。

项目五：堡狮龙国际集团有限公司

堡狮龙国际集团有限公司是著名的堡狮龙服装品牌拥有者、零售商和特许经营者。堡狮龙总部设于香港，自 1987 年开设首间零售店铺以来，经过约三十年的迅速发展，已建立了一个庞大的全球性营运平台及分销网络，并成功地将业务拓展至全球约三十个国家及地区，以中国香港、中国大陆、中国台湾、新加坡及马来西亚为五大核心市场。

APJ 与堡狮龙于 2007 年开始合作，2008 年正式建立 BOSSINI Off-Shore Development Center，合作规模不断扩大。APJ 采用现在流行的 Linux、J2EE、Oracle 等技术，为堡狮龙的 IT 部门研发出多个应用系统。APJ 参与开发的部分系统：B2B 系统、海外销售管理系统。

核心优势

1. 成熟的离岸开发中心（ODC）业务模式

不同的企业对离岸开发服务有不同的需求，服务提供商必须具备成熟的质量控制流程和深入的行业领域专业知识积累。APJ 采取灵活的 ODC 模式，协助合作伙伴高效利用离岸资源。

目前 APJ 拥有 4 个独立的 ODC：香港铁路、香港中华煤气、堡狮龙国际集团、爱普生中国。尤其是港铁离岸开发中心，近三年来开发了超过 100 个应用系统。通过提供最具效益的商业软件解决方案和优质软件及服务，为客户改进管理模式、创造竞争新优势。

2. 高质量的交付保障

APJ 视产品质量为首要业务，始终以为客户提供高质量的服务和产品为宗旨。整个软件发展的流程严格按照国际软件系统开发周期准则及方法论进行，并由日本 QA 小组进行全程监控与检查。部分项目 APJ 还与珠海软件测验中心合作，以确保所开发的软件系统的质量。

2004 年，APJ 正式成立质量管理体系促进委员会（QMSPC），开始按照 ISO9000：2000 标准建立公司内部质量管理体系，逐步形成自身的外包软件发展方法论，并确立