

服务外包风险 及其控制机制

研究

杨欢进 黄玉杰 主编

河北人民出版社

A stylized illustration of a city skyline with several skyscrapers in shades of blue, positioned at the bottom of the cover. The background is a gradient of blue with a white diagonal line.

服务外包风险 及其控制机制研究

杨欢进 黄玉杰 主编

河北人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

服务外包风险及其控制机制研究 / 杨欢进, 黄玉杰
主编. —石家庄: 河北人民出版社, 2016. 9
ISBN 978-7-202-11141-3

I. ①服… II. ①杨… ②黄… III. ①服务业—对外
承包—风险管理—研究—中国 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 029588 号

书 名	服务外包风险及其控制机制研究 FUWUWAIBAO FENGXIAN JIQI KONGZHIZHI YANJIU
主 编	杨欢进 黄玉杰

责任编辑	陈小彦
美术编辑	李 欣
责任校对	张三铁

出版发行	河北人民出版社 (石家庄市友谊北大街 330 号)
印 刷	石家庄市桥西区新科技印刷厂
开 本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张	16.5
字 数	262 000
版 次	2016 年 9 月第 1 版 2016 年 9 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-202-11141-3/F·704
定 价	30.00 元

版权所有	翻印必究
------	------

序

本书是国家社会科学基金项目“对外投资和合作创新——服务外包风险及其控制机制研究”的最终研究成果。

服务外包已经成为经济新常态下为数不多的新经济增长点。本书以服务外包产业所面临的各种风险为特定对象，探究服务外包风险的类型，如决策风险、契约风险、运作风险和环境风险，分析其成因，揭示外包风险的管理、控制、化解之道，进而构建了涵盖上述风险的理论分析框架。通过问卷调查，借助理论与实证分析相结合的研究方法进行模型分析和统计检验，在此基础上提出适用于我国服务外包企业的风险控制策略：为有效地应对上述各种外包风险，企业需要借助于科学的外包决策、合理界定外包范围、选择合适的外包供应商、订立完善的外包合同、协调和管理外包关系等手段以约束供应商的投机行为和控制服务外包风险。在理论研究和实证分析的基础上，对服务外包发展趋势做出展望，明确中国服务外包发展的机遇与挑战，从而说明中国发展服务外包的具体对策，为我国服务外包企业在瞬息万变的国内外市场上有效应对各种风险，维护自身合法权益提供科学的理论指导和应对之策，从而确保我国服务外包企业健康发展。

研究项目获得批准后，课题组立即投入到项目研究当中，课题组成员先后发表与项目有关的学术论文十余篇，其中核心期刊2篇、EI收录2篇、EI检索2篇、ISTP检索2篇、ISTP收录1篇。在学术界产生了较大影响。



本书由杨欢进、黄玉杰主编，负责项目总体设计；杨欢进撰写第九章，并负责全书的修改定稿；黄玉杰撰写第二、四、五、七章；杨柳婧合作撰写第九章，并协助全书的修改定稿；马翊华撰写第八章；张婷婷撰写第一章；梁建英撰写第六章；樊亚宾撰写第三章。

服务外包风险及其控制机制的系统研究，尚属起步，其不完善、不成熟之处在所难免，诚挚期待读者的批评指正。

杨欢进

2015.07.20

目 录

第一章 绪论

- 第一节 服务外包产生的背景 / 1
- 第二节 中国服务外包的发展及其面临的风险 / 15
- 第三节 研究路径、方法和创新 / 21

第二章 服务外包理论的研究综述

- 第一节 关于服务外包决策的研究 / 27
- 第二节 关于服务外包契约的研究 / 32
- 第三节 关于服务外包风险的研究 / 35
- 第四节 关于服务外包其他领域的研究 / 43
- 第五节 研究评价与进一步的研究思路 / 46

第三章 服务外包及其风险的基本概念界定

- 第一节 服务外包的定义 / 49
- 第二节 服务外包的分类 / 54
- 第三节 服务外包的运作流程 / 60
- 第四节 服务外包的风险分析 / 69

第四章 服务外包的决策风险及其应对机制

- 第一节 服务外包项目选择决策及其风险控制 / 82
- 第二节 服务外包程度决策及其风险控制 / 98
- 第三节 服务供应商选择决策及其风险控制 / 104

第五章 服务外包的契约风险及其控制

- 第一节 服务外包中的契约风险及其成因 / 112



第二节 服务外包契约风险的正式治理机制 / 115

第三节 服务外包契约风险的非正式治理机制 / 123

第六章 服务外包的运作风险及其控制

第一节 组织设计 / 130

第二节 信息沟通 / 138

第三节 监督与协调 / 146

第四节 文化整合 / 151

第七章 服务外包风险控制的实证研究

第一节 实证研究的基本假设 / 157

第二节 调查研究设计 / 162

第三节 变量选取与测度 / 170

第四节 服务外包风险控制机制的实证检验 / 173

第八章 服务外包的风险预警

第一节 服务外包的环境风险分析 / 180

第二节 服务外包风险预警的基本概念 / 185

第三节 服务外包风险预警指标体系设计 / 190

第四节 服务外包风险预警模型分析 / 199

第五节 服务外包的风险处理预案 / 202

第六节 IT外包风险预警的实例验证 / 204

第九章 服务外包发展趋势展望

第一节 服务外包的发展趋势分析 / 213

第二节 中国发展服务外包的机遇与挑战 / 220

第三节 中国发展服务外包的对策 / 227

参考文献 / 242

第一章 绪论

第一节 服务外包产生的背景

一、服务外包的总体发展状况

（一）全球服务外包的缘起

“外包”（Outsourcing）这个概念最早由美国学者Prahalad和英国学者Hamel于1990年在《企业的核心竞争力》中正式提出，英文直译为“外部资源”。其核心思想是企业内部资源有限的情况下，为取得更大的竞争优势，仅保留其最具竞争优势的业务，而将其他业务委托给比自己更具成本优势和专有知识的企业^[1]。

服务外包是一种新兴的产业形式，国际上尚无统一定义。随着我国参与国际服务业转移程度的加深，我国商务部在2006年下发的《关于实施服务外包“千百十工程”的通知》（商资发[2006]556号）中明确提出了服务外包的内涵。服务外包业务是指企业（发包商）将信息系统构架、应用管理和业务流程优化等业务发包给本企业以外的服务提供者（承接商），以降低成本、优化产业链、提升企业核心竞争力，主要包括信息技术外包服务（ITO）和业务流程外包服务（BPO）两大部分。中国服务外包研究中心在其2007年出版的《中国服务外包发展报告》中指出：服务外包是指将价值链中原本由自身提供的对本企业来说具有基础性的、共性的、非核心的IT业务和基于IT的业务流程剥离出来，外包给企业外部专业服务提供商来完成的经济活动，分为ITO和BPO，其内容如表1-1所示。



表1-1 服务外包业务的主要内容

类别	内容	
信息技术外包 (ITO)	系统操作服务	银行数据、信用卡数据、各类保险数据、保险理赔数据、医疗/体检数据、税务数据、法律数据等数据(包括信息)的处理及整合
	系统应用服务	信息工程及流程设计、管理信息系统服务、远程维护等
	基础技术服务	承接技术研发、软件开发设计、基础技术或基础管理平台整合或管理整合等
业务流程外包 (BPO)	企业内部管理服务	为客户企业提供企业各类内部管理服务,包括后勤服务、人力资源服务、工资福利服务、会计服务、财务中心、数据中心及其他内部管理服务
	企业业务运作服务	为客户企业提供技术研发服务、销售及批发服务、产品售后服务(售后电话指导、维修服务)及其他业务流程环节的服务等
	供应链管理服务	为客户企业提供采购、运输、仓库/库存整体方案服务等

资料来源:《中国服务外包发展报告》,上海交通大学出版社。

其实,BPO的高端业务类型是知识流程外包(Knowledge Process Outsourcing, KPO),相比一般的业务类型来说,KPO具有高附加值和利润率的特点,是外包企业的服务内容沿着价值链条向高端领域的不断延伸,进而进入到基于知识型的、侧重流程创新、市场研发和业务分析为主的领域。相对于传统的BPO而言,KPO更倾向于支持和信息集成,包括一定程度上的诊断、判断、解释、决策和结论等。KPO与BPO的具体差别可以通过表1-2加以解释。

表1-2 KPO与BPO区别的服务示例

客户所属行业	BPO提供的服务	KPO提供的服务	
保险	呼叫中心 客户支持	索赔分析	核保 资产管理
咨询	后台支持	全球范围内的研究分析	整合性的报告

(续表)

银行	结算	财务分析	投资分析
医疗	呼叫中心 客户支持	专利设计	专利组合与分析
电信/零售等	呼叫中心 客户支持	数据分析	战略性研究

资料来源: Evalueserve, www.evalueserve.com

国际服务外包与离岸服务外包是一对非常容易混淆的概念,很多学者在研究过程中对二者并不加以区分。实际上,二者的内涵具有明显的不同。

根据2007年《中国服务外包发展报告》的解释,离岸服务外包是指发包方和服务承接方不为同一国家,外包工作需跨境完成。从承接方看,离岸服务外包有两种形式:一是服务承接方在本土承接来自海外的服务业务;二是服务承接方到海外开拓服务外包市场,建立离岸交付中心,承接服务外包业务或者进行就地服务。

国际服务外包隶属于国际服务贸易,根据1995年生效的WTO“服务贸易总协定”,国际服务贸易除包括跨境支付、跨境消费和自然人流动外,还包括外资企业通过“商业存在”途径进行服务。也就是说,对于承接国而言,国际服务外包除包括离岸服务外包的上述两种形式外,还包括东道国本土企业承接跨国公司在本国子公司的业务。在这种情况下,“国际”只是由于外包项目涉及外国资本,实际上并不发生真实的服务贸易跨境交付行为。

国际服务外包概念对于服务外包领域的研究有重大的理论和现实意义,在国际服务外包层面研究服务外包,能更全面更实际地发挥服务外包对于经济的促进作用。但是由于我国海关和国际收支平衡表中有关服务贸易的数据都是按照IMF和国民经济核算体系的基本概念(即按照“居民”和“非居民”概念来划分“国际”)统计的,因此大部分情况下所反映的数据都是基于离岸服务外包这种模式的。

关于ITO与软件外包的联系和区别,目前全球业界并没有明确的界定。根据传统定义,狭义的软件外包指软件研发与测试等直接与软件相关的外包服务,是将软件产品或应用系统的部分或全部委托接包方来完成,主要包含应用软件设计与开发,应用软件系统集成、测试与维护,以及应用系统的数据服务等。软件外包与ITO的主要区别在于后者还包括信息系统的硬件建



设,但是由于任何IT系统的功能都要通过软件来实现,ITO的内容往往主要是软件外包,不存在不涉及软件外包的纯硬件建设,二者很难独立统计。因此,有关文献认为:广义的软件外包指企业将其非核心的IT相关业务委托给外部服务供应商完成(刘绍坚,2008)。从这个意义上讲,广义的软件外包也就是常说的ITO。本文根据研究需要与目的,采用广义的软件外包概念,把ITO等同于软件外包。

尽管服务外包概念的提出开始于20世纪90年代,但是,服务外包业务却有着悠久的发展历史,早在古罗马时期服务外包就已经萌芽。据资料记载,早在古罗马时期,在税费征收方面已经出现高效而系统的外包活动。18、19世纪,英格兰的路灯维护、监狱管理、公路维护、征税、生活垃圾和工业垃圾收集等活动会交给私营部门从事。同样的实践也同时出现在美国、法国和澳大利亚。19世纪,在美国和澳大利亚,邮件传递由私营公司执行;在法国,铁路的建设与维护、水的储存与分配是由竞争投标来进行的。有据可查的第一个服务外包案例是由贺门·哈雷里斯(Herman Hollerith)运用其卡片打孔阅读系统为18世纪90年代的普查资料绘制表格^[2]。

真正意义上的服务外包行为是出现在1989年柯达的服务外包案例。虽然选择性外包特定的IT功能,如程序设计、文件管理、系统恢复等,早在数据处理之初就已经存在,例如,1963年电子资讯系统有限公司(Electronic Data Systems, EDS)为菲多利(Frito-Lay)公司和罗得岛蓝十字蓝盾公司(Blue Cross & Blue Shield of Rhode Island)提供数据处理服务^[3]。柯达是第一个几乎将其所有IT运作外包出去的企业,1989年,年销售额180亿美元的柯达公司,签订了价值2.5亿美元长达10年的外包合同。它撤销了公司的IT部门,将设备、系统和硬件,包括17个数据中心、所有的网络和桌面系统,以及4000个员工中的近650名员工,全部转移给国际商用机器公司(International Business Machine, IBM)和数据设备公司(Digital Equipment Corp, DEC)等企业。此举引发了企业对服务外包方式新的兴趣。随后,许多大公司纷纷仿效,包括安然(Enron)、弗里波特-麦克莫兰铜金矿公司(Freeport-McMoran)、大陆航空公司(Continental Airlines)、通用动力公司(General Dynamics)、大陆银行(Continental Bank)等先后签订了长期外包合同。柯达公司的实践对服务外包的发展具有深远的影响和意义,有学者甚至把企业对柯达服务外包决策的“模仿行为”看作是解释服务外包行

为迅速发展的主要原因之一。柯达案例之后，服务外包运作方式的发展风生水起、兴旺繁荣^[4]。

21世纪初，服务外包产业迅猛发展，全球服务外包市场以30%以上的速度递增。2008年，全球服务外包保持平稳增长，其中，离岸外包发展迅速，以超过20%的速度增长，半数以上的欧美公司将更多的服务外包到海外。从市场结构来看，全球服务外包业务正逐渐从“最基础的技术层面的外包业务”转向“高层次的服务流程外包业务”，业务流程外包（BPO）继续保持高于传统的信息技术外包（ITO）的增速快速增长。在此，值得一提的是随着业务范围逐渐扩展，当前的发包商逐渐倾向于将ITO和BPO业务捆绑，以满足企业自身技术和业务的需求。从服务外包市场分布来看，2008年全球服务外包业务主要集中在北美、西欧、日本、亚太和拉美地区，其中，美国服务外包市场较为成熟，亚太地区保持强劲增长，成为全球服务外包业务增长最快的区域之一^[5]。

受全球金融危机影响，2009年上半年全球服务外包市场发展速度较2008年有所下降。与2008年上半年相比，2009年上半年全球外包总合同额下降了22%。以价值2500万美元及其以上的服务外包合同为例，2009年第二季度的外包合同数量仅为135个，环比下降了7.5%。尽管合同总价值达到205亿美元，比上一季度增长了5%，年均合同额（用合同总价值除以合同持续时间）却只有36亿美元，比上一季度下降了5%。与采购活动规模创纪录的2008年前六个月相比，2009年上半年的合同数量、合同总价值、年均合同额分别减少了11%、22%及28%。诱发这些数据下滑的因素是欧洲巨额交易量及全球业务流程外包开销的减少。外包发展呈现出巨大的地区间差异：欧洲、中东和非洲地区的外包市场只获得了总值为88亿美元的53个合同，拖累了整个外包市场。这两个数据均为该地区过去10个季度以来的最低值。然而，亚太市场的突出表现抵消了欧洲、中东和非洲市场的萎缩。2009年上半年，亚太市场服务外包市场表现良好，尤其是2009年第二季度，是亚太市场有史以来表现最好的季度，获得的合同总值同比增长了200%。非同寻常的是，2009年以来全球进行的8个巨额交易和15个巨额业务关系，亚太地区就分别占了2个和6个^[6]。

2010年以后，全球服务外包行业处于产业恢复和快速发展时期。如印度2010财年信息技术和业务流程外包行业出口额达到500亿美元～570亿美



元,比上一财年增加13%~15%,该行业国内市场营业额为7610亿~7750亿卢比,增幅为15%~17%;英国外包市场从2004年到2009年增长了36%。同时,2010年第四季度的TPI指数显示:2010年全球服务外包的年度收益达到931亿美元,同比增长了2%,5年复合增长率达到了5.1%;仅2010年第四季度全球服务外包市场合同总值达到216亿美元,环比增长了30%。联合国贸易发展委员会的数据显示,全球跨国直接投资已从制造业外包转向服务业外包为主,服务业外包成为跨国投资的引擎,近几年全球软件与服务外包市场以30%~40%的速度递增,2011年总值为12056亿美元^[7]。

(二) 全球服务外包市场结构状况

从发包国来看,美国、日本、欧洲一直是主要的发包方,提供了全球服务外包业务的绝大多数份额。金融危机之后,美国占了全球市场的64%,欧洲占了18%,日本占了10%,留给其他国家的还不到10%。全球服务外包市场严重依赖于美日欧,使产业格局呈现出一种“中心—外围”的发展格局。

从接包国来看,服务外包接包国数量激增,但是发展的层次是不一样的。从发达国家来看,服务外包承接澳大利亚、新西兰、爱尔兰、加拿大等国国内服务外包行业成熟、已经形成了一定的产业规模和发展优势,但是和发展中国家相比,人力资源优势已经不复存在,因此,其在最近几年的发展中明显落后。

从发展中国家来看,最近几年承接服务外包的发展中国家数量激增,已经成为全球服务外包市场上重要承接方。拉美、亚太地区的服务外包行业发展极为迅速,正在成为服务外包行业发展的重要引擎。亚太地区已经成为全球最具吸引力的服务外包投资地,中国、印度、菲律宾承接了全球服务外包60%以上的份额。拉美的巴西、墨西哥等国也是世界上重要的服务外包接包国,2010年拉美的服务外包IT市场规模达到了2300多亿美元,2011年的增长率达到9.2%。另外,近几年许多中小贫困、落后国家,如柬埔寨、肯尼亚、斯里兰卡等,国内的服务外包行业也得到了飞速的发展。如2010年斯里兰卡IT与商务外包产业产值达到3.9亿美元,同比增长了25%,目前国内从业人员达到35000人,相关企业达到150家^[8]。

需要指出的是,虽然欧美各国经济复苏正在消除金融危机的消极影响,但是全球服务外包行业仍然处于不景气时期。TPI指数显示,2010年全球服

务外包市场合同金额为794亿美元，同比下降11%，ITO合同金额为624亿美元，同比下降3.7%，BTO合同金额为170亿美元，同比下降31%^[9]。因此，全球服务外包仍然没有恢复到经济危机以前的发展水平。

目前，全球服务外包的发包市场主要集中在美国、西欧和日本等国，而其他国家仅占发包市场份额12%左右（图1.1）。

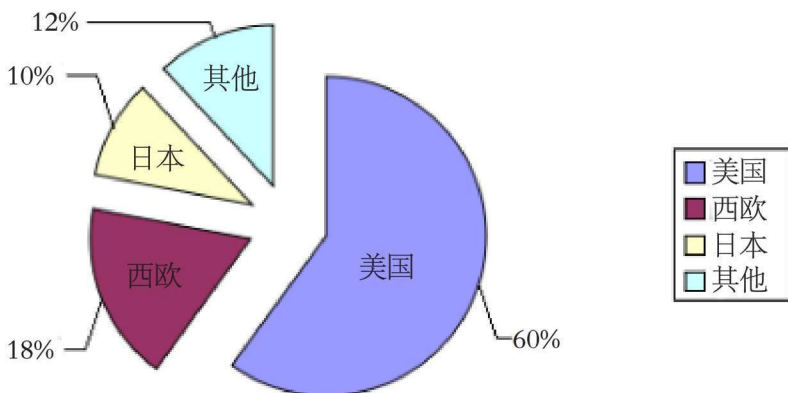


图1.1 2013年全球离岸服务外包发包方市场份额

二、全球服务外包市场发展的特点及其趋势

（一）全球服务外包市场发展的特点

1. 全球服务外包高端化和多元化发展趋势明显。

目前，全球服务外包产业呈现多元化发展态势。首先，按发包方式可以分为项目外包和职能外包。采用一次性项目合同方式的技术开发与支持的外包，通常寻求第三方公司的专业服务，称之为项目外包；除此之外的通过订立长期合同方式的其他服务外包活动，交给专业外包公司承担，称之为职能外包。其次，按承接服务外包的地域可分为在岸外包（On-shore Outsourcing）和离岸外包（off-shore outsourcing）。再次，按业务领域可以分为信息技术外包（Information Technology Outsourcing，简称ITO）、业务流程外包（Business Process outsourcing，简称BPO）和知识流程外包（Knowledge Process Outsourcing，简称KPO）。相对于传统的ITO来讲，BPO和KPO是服务外包未来的发展方向。



虽然传统的ITO在最近几年的发展依然良好,2010年全球服务外包市场上ITO外包占据了60%以上的市场份额,但是,BPO和KPO外包正在成为发展的主流。

从ITO发展来看,TPI指数显示2010年ITO全球合同总额达到624亿美元,同比下降3.7%,远远达不到2000年的766亿美元的水平,这说明全球ITO产业仍没有走出低谷。但是,全球经济复苏的势头已经十分明显,全球IT硬件出货量已经开始实现正增长,而2010年第四季度全球ITO市场规模达到187亿美元,同比增长了59%。因此,ITO仍是服务外包产业的主流。

从BTO发展来看,TPI指数显示,2010年全年的合同总额仅有170亿美元,同比下降了31%,但是,2010年第二季度BTO合同总额达到了59亿美元,同比增长了60%,而2011年第一季度更是达到了66亿美元,同比增长111%,因此,BTO上升速度极为迅速^[10]。

从KPO发展来看,作为服务外包业务新出现的发展方式,其发展前景更是不可限量。2008年毕马威的研究报告已经把KPO列为现实的、主流的外包选择之一。目前其正处于发展的初期,产业规模比较小,但是,在新兴产业发展的浪潮之下,其一定会成为全球服务外包行业新的推动力量,极大地促进全球经济的发展。

因此,全球服务外包市场目前处于“三足鼎立”的局面,ITO仍然占有决定性的优势,而BTO和KPO将会在服务外包未来的发展中迅速扩张。

2. 承接地发生重大变化,发展中国家独占鳌头。

受到经济危机的影响,全球经济一片萧条。为了降低开支、提高效率,发包企业在选择服务外包承接企业时重点考虑外包成本,因此拥有大量廉价而优质劳动力,国内产业发展良好的发展中国家就成为其首选之地。这就造成了近几年服务外包的承接地发生了重大变化,发展中国家正在成为全球服务外包新的发展基地。例如,菲律宾凭借其在语言、人才、文化方面的优势,大力发展服务外包行业,2010年服务外包业务增长23%,其话务服务行业营业收入达到63亿美元,超越印度成为全球最大的话务中心服务外包国家,预计到2016年其信息技术服务外包行业年收入将翻番,达到250亿美元,占全球市场10%的份额。乌克兰已经是世界上信息服务出口的第五大国,2010年信息服务出口已达10亿美元,其信息技术人才总数已经位列世界第四^[11]。

与此相对,因为成本、人力资源等方面的劣势,发达国家的服务外包行业的竞争力则逐年下降。2010年Gartner IT排行榜中,又有7个发达国家被挤出了榜单,到目前,前30强中的绝大部分都是发展中国家。2010年TPI离岸外包前10强中,发展中国家已经与发达国家平分秋色,各占一半,印度已经成为全球第一。因此,发达国家的服务外包行业已经不占优势。目前全球服务外包行业承接地已经进入新的发展状态。

3. 服务外包向高端扩展, KPO得到快速发展。

目前,新的服务外包方式——KPO已经在世界上大行其道,成为行业发展的新的增长点。KPO外包涉及的领域大多为企业的核心技术、对员工的素质要求较高、业务流程复杂,是目前服务外包中的知识密集型产业。目前全球KPO产业已经从最初的12亿美元发展到拥有100亿~120亿美元,年均增长率有望达到30%~40%的重要服务外包产业,其未来的发展更是不可估量。如印度工商协会统计,仅印度的KPO外包规模在2012年就达到100亿美元^[1]。

KPO业务的快速发展导致国际服务外包行业开始向高端扩展。KPO涉及知识产权、股票、金融和保险、人力资源、生物工程等领域的核心业务流程,外包这些流程,无疑会推动行业摆脱低端化、缺乏科技含量的困境,使服务外包行业向科技密集型方向发展,推动整个行业进一步向高附加值、高科技行业进军。

(二) 全球服务外包产业发展趋势

1. 服务外包产业已经进入产业上升期,未来发展将十分迅猛。

最近几年,受到经济危机的影响,全球服务外包产业的发展受阻,许多国家的服务外包产业陷入停滞,甚至出现了倒退。而从爱尔兰、希腊等国蔓延到整个欧洲的债务危机更使全球服务外包产业发展雪上加霜,波兰、爱尔兰、印度等服务外包承接大国都遭受到了重大损失。但是随着全球经济的复苏,服务外包行业正在重新实现快速发展,目前,这种发展势头已经十分明显,许多国家的服务外包行业都实现了大幅度的增长。例如,印度2010年服务外包行业实现了10%以上的增速,据印度全国软件和服务企业协会估计,未来印度的服务外包行业将保持高速增长,到2020年,仅IT和BPO外包行业的出口额就可能增长近两倍,至1750亿美元;菲律宾的服务外包行业在2010年收入达100亿美元,在2011年为其带来120亿~130亿美元的收益,到2020年,其



将占全球服务外包业务总量的20%；拉美的服务外包行业也实现了一定程度的增长，拉美的服务外包业在2011年扩大11.5%^[12]。因此，服务外包行业正在走上产业发展的上升期，亚太、拉美、EMEA国家服务外包产业的快速发展，无疑将引领全球服务外包产业进入新的发展阶段，带动其迅猛发展。

2. 产业发展的国际格局短期内稳定，但长期看会向多极化发展。

美日欧凭借巨大的国内市场、发达的科技和创新能力以及数量众多的大型公司的优势，仍然是全球服务外包市场上重要的需求方。例如，美国是全球主要的软件生产和出口大国，国内软件公司占据了世界软件市场的2/3以上，提供了近70%的全球服务外包合同；日本拥有索尼、夏普、佳能等国际IT巨头，国内信息服务产业销售额已经超过1000亿美元。因此，全球服务外包的主要需求方是美日欧等发达国家，这些国家可以通过需求控制服务外包行业。然而，近年来发达国家主导服务外包产业的格局正在改变，以印度、中国为代表的新兴国家快速崛起，其国内市场巨大、产业发展迅速。如果这些国家通过发展，国内需求能得到进一步的释放，则很可能成为新的服务外包需求方，打破现在的产业垄断格局。例如，印度IT行业发展迅速，现在已经开始与中国、蒙古等周边国家合作，共同发展服务外包行业，其国内的离岸自建中心发展迅速，保持着21%的年复合增长率；中国国内市场巨大，国内服务外包行业的发展主要依靠自身的需求。在未来，随着市场规模的壮大，中国将成为世界上重要的服务外包发包国。因此，随着新兴国家的兴起，全球服务外包产业格局有可能发生变化，出现多极化的发展趋势。

3. 服务外包承接方不断向新兴发展中国家扩展，导致接包国之间竞争加剧。

国际服务外包的接包国能从服务外包中获取很多好处。例如，服务外包可以使接包国的经济和科技创新力得到提升，产业分配格局、出口结构等得到优化，吸引外资，促进服务业的发展，提升国家的国际形象和技术实力等。由于服务外包承接方能够从服务外包中获取巨大利益，所以国际服务外包的接包国数目急剧增加、竞争日益激烈。2010年的Gartner IT外包排行榜中，新西兰、爱尔兰、加拿大、新加坡等许多成熟的国际服务外包的接包国最终没有进入榜单，这不仅说明国际服务外包的承接地正在向多元化发展，更加说明国际服务外包承接地之间的竞争日趋激烈。

受经济危机的影响，许多公司为了进一步降低企业运营成本、研发新的