

上海市“吸引外资 提高企业核心竞争力”丛书

丛书编辑委员会主任：周禹鹏



上海市人民政府
对外经济贸易委员会



上海交通大学



毕博管理
咨询公司



上海市对外服务公司

服 务 外 包

—把握现代服务业发展新机遇

Service Outsourcing

—Emerging Opportunity for Modern Service Industry



朱晓明 等编著

上海交通大学出版社

上海市“吸引外资 提高企业核心竞争力”丛书
上海交通大学经济与管理学院MBA/EMBA教学参考书

服 务 外 包

——把握现代服务业发展新机遇

Service Outsourcing

——Emerging Opportunity for Modern Service Industry

朱晓明 潘龙清 黄 峰 汤庆福 黄 辉 编著
顾家栋 屈中华 阎 蓓 张 晖 任荣明

上海交通大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

服务外包:把握现代服务业发展新机遇/朱晓明,潘龙清,黄峰编著. —上海:上海交通大学出版社,2006(2007重印)
(上海市“吸引外资 提高企业核心竞争力”丛书/
周禹鹏主编)

ISBN 978-7-313-04083-1

I. 服... II. 朱... III. 服务业—对外承包—研究—
上海市 IV. F719

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第074306号

服 务 外 包

——把握现代服务业发展新机遇

朱晓明 潘龙清 黄 峰 等编著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路877号 邮政编码 200030)

电话: 64071208 出版人: 韩建民

上海新艺印刷有限公司 印刷 全国新华书店经销

开本: 889mm×1194mm 1/20 印张: 6.2 字数: 139千字

2006年11月第1版 2007年4月第2次印刷

印数: 2001-4000

ISBN 978-7-313-04083-1/F·550 定价: 40.00元

上海市“吸引外资 提高企业核心竞争力”丛书

编辑委员会

主任：周禹鹏

副主任：朱晓明 潘龙清（常务） 王方华 潘杰

编委：徐逸波 马银芳 汪均益 张伊兴 刘锦屏
汤庆福（常务） 菅和平 向月华 赵抗美
任荣明（常务） 俞建明

（以下按姓氏笔画排序）

王庆江	田忠法	朱红	朱文斌	华天雄
余如鹤	沈佩琪	宋锦标	张斌	郑红
桑琦	黄炎	黄峰	黄永明	章式洪
嵇光宇	阎蓓	程峰	臧新兴	颜贵志
潘宝家	戴馨			



出版说明

本书于2004年底成稿后，上海市外经贸委于2004年12月30日召开了专家评审会。本书受到与会专家的好评。专家们认为本书是国内第一本全面地、系统地研究服务外包的专著。2005年4月，本书由上海交通大学出版社内部出版（上海市新闻出版局内部资料准印证（2005）第63号）。本书出版一年多来，受到全国各地读者的热烈欢迎。应读者的要求，现由上海交通大学出版社公开出版，希望广大读者对本书提出建议与意见。

上海市“吸引外资 提高企业核心竞争力”丛书

课 题 一 览

课 题

书 名

1. 国际资本流动

《国际资本流动与上海吸引外资》

2. 开发区

《开发区规划、建设、发展和管理》

3. 服务外包

《服务外包——把握现代服务业发展新机遇》

《转移与承接——把握服务外包发展新机遇》

4. 品牌战略

《品牌与引资 品牌与竞争力》

5. 企业并购

《并购与引资 并购与竞争力》

6. 研究开发

《研发与引资 研发与竞争力》

《服务外包——把握现代服务业发展新机遇》

本书编著单位：

上海市外经贸委（上海市外资委）

上海交通大学管理学院

毕博管理咨询公司

上海市对外服务公司

本书主审：

邓 湛 张伊兴 刘锦屏

本书参与作者：

郑 红 周学惠 罗湘军 施冬辉 郑鸿飞 沈洪涛

陈晓明 朱 卉 金 珏 庄 巍 何伟晨

丛书序言

商务部副部长 马秀红

上海是我国吸引外资的一块热土。这些年来，上海吸引外资取得可喜的成绩，对外资课题的研究也取得了丰硕成果。上海市外经贸委与上海交通大学管理学院合作编著的上海市“吸引外资 提高企业核心竞争力”丛书（以下简称“丛书”）对当前我国吸引外资工作中遇到的最前沿课题进行务实性研究和前瞻性思考。尤其可贵的是，“丛书”以国际资本流动的研究为主线，对吸引外资与提高企业核心竞争力两个命题做了科学的思考，提出了全面的对策。

“丛书”的开发区课题提出，开发区规划、建设、发展和管理要坚持发展是第一要务和以人为本，全面、协调、可持续的发展观。“丛书”的服务外包课题提出，要注视全球制造业的转移，更要注视全球服务业特别是服务外包的转移；不仅要吸引服务外包的外资项目，善于做服务外包的提供商，还要鼓励各类本土企业善于提高自身核心竞争力，逐步成为服务外包的发包商。“丛书”的品牌战略课题提出，要加快引资进度，在吸引外资的量上下功夫，更要实施品牌战略，大力吸收全球品牌企业，从吸引外资的质上下功夫；不仅要大力吸引全球品牌企业落户，还要大力创建本土品牌企业。“丛书”的企业并购课题提出，要大力吸纳国际直接投资（FDI）中的新建投资项目，更要吸纳国际直接投资（FDI）中的由企业并购（M & A）带来的外资项目；不仅要大力吸引外资企业参与企业并购，还要逐步培育本土企业去实施各类并购，包括跨国企业并购。“丛书”的研究开发课题提出，要吸收生产型外资企业，更要吸收研究开发型的外资企业；不仅要大力吸引外资研发中心，还要大力培育具有自主开发能力的各类本土研究开发企业。

我赞成这些观点。我认为，从上海的实际出发，今后上海的吸引外资应该转向土地和资源集约型的产业。上海是服务业吸引外资条件最好的城市之一，要抓住这一优势，尽快发展成为跨国公司地区总部的集聚地；加快吸引外资发展服务外包，特别是金融领域的服务外包；制造业方面，上海要继续吸引外资发展高新技术产业，发展关键零部件产业，继续推动加工贸易的升级换代。

最后，我们要特别感谢周禹鹏副市长组织编撰了上海市“吸引外资 提

高企业核心竞争力”丛书(全六册); 特别感谢上海市人大常委会副主任、上海交通大学管理学院名誉院长朱晓明博士, 因为他不仅是“丛书”的主要作者, 而且是两年前出版的《外经贸发展研究丛书》: 《“大通关”——提高上海通关效率》、《上海——21世纪跨国采购中心》、《MS&EMS——制造业服务业的新视点》、《全球供应链环境下的上海国际物流建设》、《建设外贸电子政府, 优化上海外贸市场环境》的主要作者; 特别感谢上海市外经贸委和上海交通大学管理学院。

我相信, 这套“丛书”的出版必将对上海市吸引外资和提高企业核心竞争力起到积极作用, 同时对全国其他省市吸引外资工作也会有所启迪。我真心期待, 在上海市委、市府的领导下, 上海在吸引外资的实践中能有更多的研究成果产生, 为我国吸引外资工作做出更大的贡献。



2005年元月

丛书序言

上海市副市长 周禹鹏

2005年是全面实现“十五”计划、谋划“十一五”发展规划的关键一年，也是我国入世后过渡期的第一年。上海外经贸发展面临着新的机遇和挑战，特别是吸引外资工作面临着许多新问题亟待破解。

我们组织的上海市外经贸委与上海交通大学管理学院合作编著的上海市“吸引外资 提高企业核心竞争力”丛书（以下简称“丛书”）陆续出版了。“丛书”的主要研究课题有：国际资本流动；开发区；服务外包；品牌战略；企业并购；研究开发等。

结合对外经济贸易和吸引外资工作的实际，超前地思考与探索解决一些重要课题，很有意义。我赞赏“丛书”作者们的这种从理论上找依据、从实务上出思路的做法。这种做法可以概括为：通过调查研究(Investigation)→找出问题(Problem)→提出建议方案(Proposal)→制定解决措施(Solution)这样的四部曲。

实践证明这种四部曲是成功的。两年前，上海市外经贸委出版了“外经贸发展研究丛书”，其中包括《“大通关”——提高上海通关效率》、《上海——21世纪跨国采购中心》、《MS&EMS——制造业服务业的新视点》、《全球供应链环境下的上海国际物流建设》、《建设外贸电子政府，优化上海外贸市场环境》。其中，《“大通关”——提高上海通关效率》获第五届上海市决策咨询研究成果一等奖，《建设外贸电子政府，优化上海外贸市场环境》获第五届上海市决策咨询研究成果三等奖。这些研究成果已成为上海外经贸发展“十五”计划的重要内容，为上海近两年吸引外资规模超百亿美元、外贸出口增长超50%产生了积极的效应。

如果说“外经贸发展研究丛书”是以供应链为主线研究解决国际贸易中的若干新课题的话，那么上海市“吸引外资 提高企业核心竞争力”丛书则是以国际资本流动为主线研究解决吸引外资中的若干新课题。我相信，这套“丛书”的出版对提高上海外资质量和水平必将起到重要的作用。

上海正在向建设国际经济、金融、贸易和航运中心之一的现代化国际大都市的目标迈进。实现这一目标，一手要抓“科教兴市”战略的实施，一手要抓对外开放、吸引外资工作。我希望“丛书”编著者们与时俱进，不断探

索，紧紧围绕“四个中心”的目标，围绕“科教兴市”战略，围绕优先发展先进制造业与现代服务业的产业导向，围绕提高城市综合竞争力，对上海吸引外资面临的诸多问题，站在战略高度作更深入的研究，并在研究范围上作更多的延伸，如对“诚信体系与吸引外资”等课题做研究。

上海市外经贸委负责编著的两套丛书，分别作为复旦大学管理学院、上海交通大学管理学院的教学参考书，足见这些研究成果得到了高等学府的支持与认可。我希望有更多的高等学校与研究机构围绕发展是第一要务和科学发展观的主线，与政府部门紧密结合，为上海的国际贸易、吸引外资与提高企业核心竞争力做出更多的绚丽多彩的研究成果来。

周禹鹏

2005年元旦

目 录

第一章	外包定义和原理	1
第一节	外包的定义	2
第二节	外包的原理	3
第二章	信息技术外包与业务流程外包	9
第一节	信息技术外包与业务流程外包简介	10
第二节	信息技术外包与业务流程外包的发展趋势	12
第三节	服务外包市场发展驱动因素分析	14
第四节	全球信息技术外包和业务流程外包发展状况	22
第五节	中国信息技术外包和业务流程外包发展状况	32
第六节	信息技术与业务流程的离岸外包市场	34
第七节	成功外包案例	38
第三章	服务外包提供商与发包商的要素分析	46
第一节	外包地区的商业环境	47
第二节	服务外包提供商的成本与能力	61
第三节	外包发包商决策外包的二要素分析	76
第四章	政策建议与实务建议	80
第一节	基于服务外包提供方的政策建议	80
第二节	基于服务外包发包商的政策建议	84
第三节	对发展服务外包的实务建议	84
结束语		87
附录: 上海, 迎接新一轮全球服务外包		
——2004.11.9 第二届上海软件外包国际峰会		
主旨演讲 朱晓明		88
参考文献		112
后记		113

第一章

外包定义和原理

如果你从英国伯明翰到德国柏林，虽然你搭乘的航空班机展现出英航的全套外观，机组人员身穿英航制服，客舱服务员也穿戴着充满浓厚英航企业色彩的服装，但是也许你这趟旅行使用的是英航全面借助外包提供的服务：客机、机组人员和舱务服务员由丹麦航运公司马士基（Maersk）负责提供，机舱乘客餐饮由瑞士空膳集团 GateGourmet 公司承制，机票则由旅行社代理销售。

实质上，英国航空已经变得近似一个虚拟公司（virtual company）。维修工程外包，全球据点的地勤服务由当地同业接手代理。英航并不将这些领域视为核心业务，反而在另一项重点资源——乘客身上，倾注全力。

不只英航一家企业如此，英国合作银行（Co-operative Bank）也有相似的做法。与我们日常生活息息相关的账户管理、信用卡账务、计算机交易记录、支票交割、现金往来和自动柜员机等，都不是英国合作银行的核心业务，都外包给第三方，英国合作银行的重点是客户的满意度（customer satisfaction），并且强调与客户接触是至高无上的。

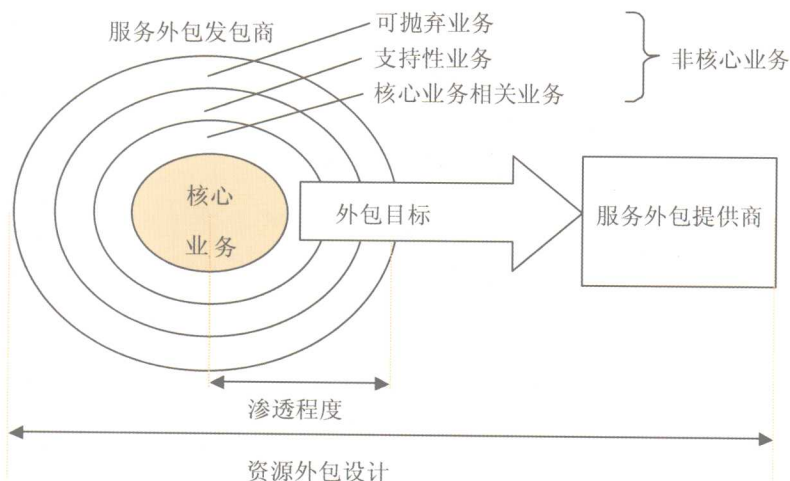
另一个例子是正在推广网络银行计划的艾比国际（Abbey International），其服务项目由外部企业负责经营，公司只留下与客户接触的业务，银行只雇佣50名职员，他们多数是服务于客户查询的话务人员。

这些企业的共同特点都是将非核心业务或者一些支持性的工作交给外部企业处理，而将精力集中在核心业务上，这就是外包，《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）证实外包模式是过去75年来企业最重要的管理概念和经营手法。那么外包究竟是什么？企业为何看重外包这种模式？它的原理是怎样的？外包的成本如何构成？企业又如何进行决策？接下来我们就将对此进行阐述。

第 一 节

外包的定义

简单地说，外包就是指通过购买第三方提供的服务或产品来完成原来由企业内部完成的工作，如图1.1所示。



一般来说，企业可以将其所经营的业务按照同企业核心能力的关联度分为核心业务与非核心业务，非核心业务又可以分为核心业务相关业务、支持性业务与可抛弃业务。外包就是企业将不直接创造价值的后台支持功能剥离，专注于直接创造价值的核心功能。

据世界最大的高科技预测公司Gartner Inc. 估计，2003~2004年，美国1030万个技术工作中有50万个工作岗位转移到海外，集中于知识密集产业。据印度国家软件协会NASSCOM预测，到2008年，仅在全球计算机用户电话服务中心领域就将为印度提供110万个就业岗位和210亿~240亿美元的服务收入。而根据美国Forrest Research Inc.预测，到2015年，美国将有330万白领工作岗位以及1360亿美元的工资转移到海外，诸如俄罗斯、印度、中国和菲律宾等国。由此可见，外包将成为全球新一轮产业转移的重要形式之一。

埃森哲（Accenture）从价值层面将外包划分为四种级别：基础技术外包、商业应用程序外包、业务流程外包和业务改造外包，如图1.2所示。第一种是传统的IT外包，着重于减少成本。当前，为了集中力量发展核心业

务，公司趋向于第二和第三级别的外包。未来的趋势是发包商与外包业务建立伙伴合作关系，对发包商的业务进行高效的支持。

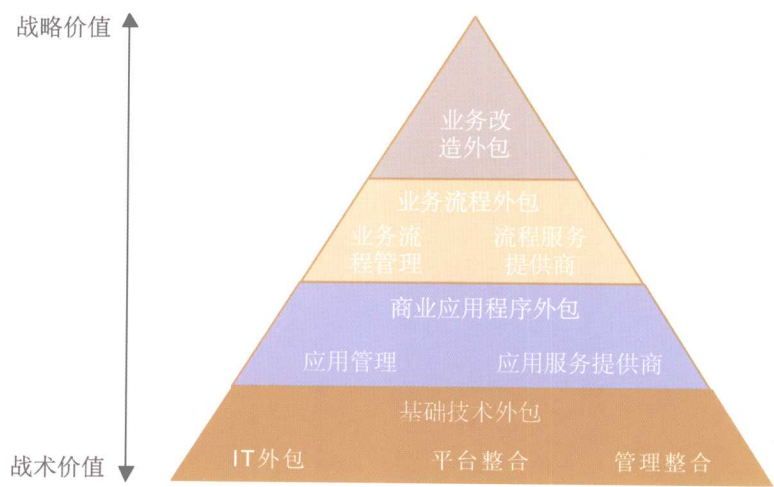


图 1.2 埃森哲的外包分层结构

第 二 节

外包的原理

通过外包来降低成本是企业在选择外包时非常关心的问题。外包的实质是社会分工，分工会带来规模经济效应从而降低企业的生产成本，但另一方面，外包又会增加企业的交易成本，因此必须从两个方面来考虑外包对于成本的影响。

一、生产成本

生产成本主要指产品生产过程中发生的费用，包括直接材料费、直接人工费和车间部门为组织产品生产发生的各种费用。每个产品的单位生产成本中一部分是随生产规模的扩大而下降的，如厂房、机器等固定资产投入；另一部分是随着生产规模的扩大而上升的，如管理、人力、物流、财务等。具体可体现为如下公式：

$$\text{平均生产成本 } Y_c = Y_a + Y_b \tag{1}$$

而外包正是通过一定的专业分工，来使企业获得外部规模经济，最终为企业节约了生产成本。具体体现为：

- 企业将部分非核心业务流程或职能外包给专业服务提供商，简化自身的职能结构，得以降低间接生产成本。
- 服务提供商专营该项业务，可以获得规模经济效应，成本更低，使企业可能以更低的价格购买到更为专业的服务。

如果我们对外包对生产成本的影响进行详细分析，可以发现：

通过外包，发包企业的单位生产成本中 Y_b 下降，因而 Y_c 下降，如公式（1）

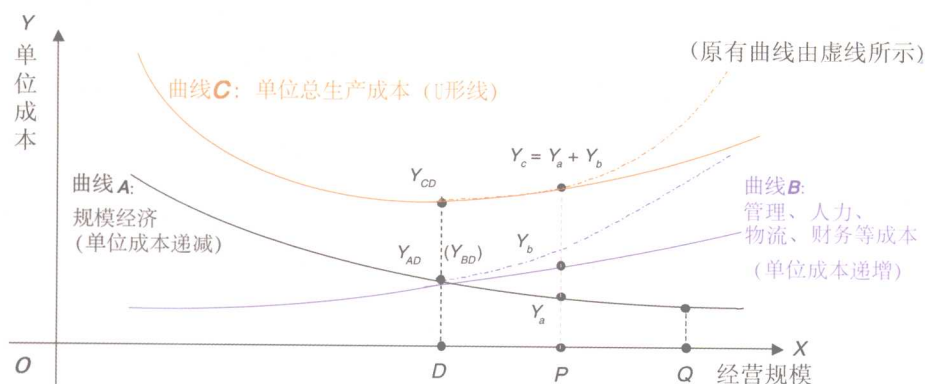


图 1.3 企业外包成本分析

二、交易成本

交易成本是指用于组织经济系统的成本。

世界著名交易成本经济学大师威廉姆森（Williamson）1985年提出：决定交易成本的关键因素主要包括交易的频率、交易的不确定性、交易所需资产的特殊性。交易的频率、交易的不确定性、交易所需资产的特殊性越低，交易成本就越低，只有当外包所产生的交易成本小于内部生产成本与外部生产成本之差时，进行外包才能真正降低成本。

外包肯定会增加发包企业的交易成本。那么作出制造或购买决策后如何控制交易成本呢？根据行为成本控制的观点，交易成本是指买卖双方在搜索、创建、谈判、监控以及执行服务合同的过程中，所耗费的精力、时间和费用。在此，我们引入一个交易成本的框架，此框架从两个方面对外包的交易成本进行归类。

- （1）从交易参与者来看，买卖双方都存在交易成本。例如，买卖双方都必须支付谈判和签订合同的成本。在一次性市场交易中，可能只

有买方需要小心投机行为。但是，在为期3年的外包合同交易中，买卖双方都要小心投机行为。

(2) 从成本管理方面来看，交易成本可以分为三种类型：

- 必要型交易成本，即买卖双方都需要支付的交易成本。例如，双方的通信成本、买方的决策成本、卖方构建特殊技能、知识的成本。
- 互补型交易成本，即如果一方已经支付而另一方就可以节省的交易成本。例如，搜索成本，如果卖方支付了市场营销和信息发布成本，买方就可以节省搜索成本。虽然买卖双方都可能投资于此，但其价值却是不对称的。如果由客户投资，则在他们改变供应商或合同结束后，这种投资就无甚用处；如果由供应商投资，在合同结束后，还可以在提高其信誉和知名度方面发挥重要作用。
- 双赢或双输型交易成本，即买卖双方同时节省或支付的交易成本。例如谈判和监控成本，如果买卖双方彼此信任，双方都会省钱，相互信任的程度越深，节省的钱越多，这就是双赢。另一方面，如果买卖双方彼此怀疑，双方都需要支付更多的谈判和监控成本，相互怀疑的程度越深，需要支付的成本越高。

表1.1提供了一些交易成本框架下发生的行为范例。

表 1.1 交易成本框架下发生的行为范例

	发包商方	供应商方
必要型交易成本	决策过程	证明其交货能力
	集成和工程再造	证明其交货质量
	签订合同	签订合同
	通信	通信
互补型交易成本	信誉的建立	信誉的建立
	信息搜索	市场营销/了解市场
	通信	上门服务
	运输	运输
双赢或双输型交易成本	猜疑	证明
	监控	响应监控
	执行合同	执行合同
	调整	政府支持

尽管选择外包供应商的标准随公司的不同而不同，甚至随项目的不同而不同，但其基本原则却是一样的：降低买方的交易成本。每家公司都会自觉或

不自觉地遵循这个原则。懂得此原则并借助上面的交易成本框架，发包商可以系统化地构建自己的服务提供商的选择标准。此外，他们可以仅专注于降低交易成本而不必在各种选择标准之间彷徨，这样就会更加容易地找到最佳方案。

跨国公司内部的离岸外包模式综合了低生产成本优势（通过使用离岸劳动力）和低交易成本优势（通过组织机制），很可能是未来离岸外包的一种战略趋势。

在外包过程中交易成本如何计算呢？可以通过两种方式，即事先的预估和事后的计算。

1. 事先的预估

可以预估，外包可接受的最大交易成本=通过外包节省的生产成本，即

$$T_{\text{out max}} = C_{\text{in}} - T_{\text{out}} \quad (2)$$

其中： C_{in} ——企业内部处理该项业务时所需的生产成本；

C_{out} ——外包该项业务时的生产成本；

$T_{\text{out max}}$ ——外包可接受的最大交易成本。

2. 事后的计算。

主要考虑两个因素，即：

——相关操作成本的总和。

——分析公司在外包前后的利润差异。

三、外包业务中生产成本与交易成本的权重

在介绍了生产成本与交易成本之后，我们来关注一下两者在外包业务中的权重问题，在对权重进行分析之前，我们来看两个实例：

实例一：假设在美国境内开发软件的生产成本为100%，离岸外包的生产成本为25%，可以节省75%的成本。但美国软件客户平均实际节省的成本只有大约25%，相差50%。

实例二：“印度目前有数百家公司为美国和西欧的公司提供外包服务，它们的生产成本仅为本地供应商的40%”，如果我们假定其他所有成本保持不变，则离岸外包的收益应为60%。但根据Forrest Research（2001）的分析，离岸外包的平均收益为25%，也即有35%的差额存在。

以上所述的这些差额就是离岸外包所增加的交易成本。

这两个案例都证明了交易成本是存在的，而且在外包成本中占的比例要比我们想像的大。



图 1.4 企业外包交易成本分析

以第一个案例为例，如果离岸外包的总成本是75单位，可以将其分解为40单位的生产成本和35单位的交易成本。换句话说，支付给离岸供应商的生产成本占离岸外包总成本的53%，而交易成本占47%。交易成本和生产成本之间的比率为0.875。从这一比例来看，交易成本对于发包商确定外包地点和外包供应商非常重要。而且，一般说来，生产成本相对稳定、透明，易于确定，交易成本难以预测和确定。鉴于生产成本和交易成本之间的特性差异，公司在选择离岸供应商时，可能会更关注交易成本，即使他们自己可能并没有意识到这一点。当然，这并不表示生产成本在离岸外包决策过程中不重要，节省生产成本同样是离岸外包最主要的原因。

四、外包决策原则

由以上分析可以得出，外包的决策原则可以表示如下：

$$\delta = C_{in} - C_{out} - T_{out} > 0 \quad (3)$$

其中： C_{in} —— 内部生产成本；

C_{out} —— 外包生产成本；

T_{out} —— 外包的交易成本；

δ —— 外包的净利润。

企业进行外包决策主要需经过四个步骤：公司内部分析、确定外包业务与职能、选择外包服务提供商、对外包服务提供商进行评估。具体如下所述。

1. 公司内部分析

- (1) 列出公司所有业务内容。
- (2) 列出公司所有职能。
- (3) 列出公司核心价值。
- (4) 列出公司短期与长期业务战略发展方向。