

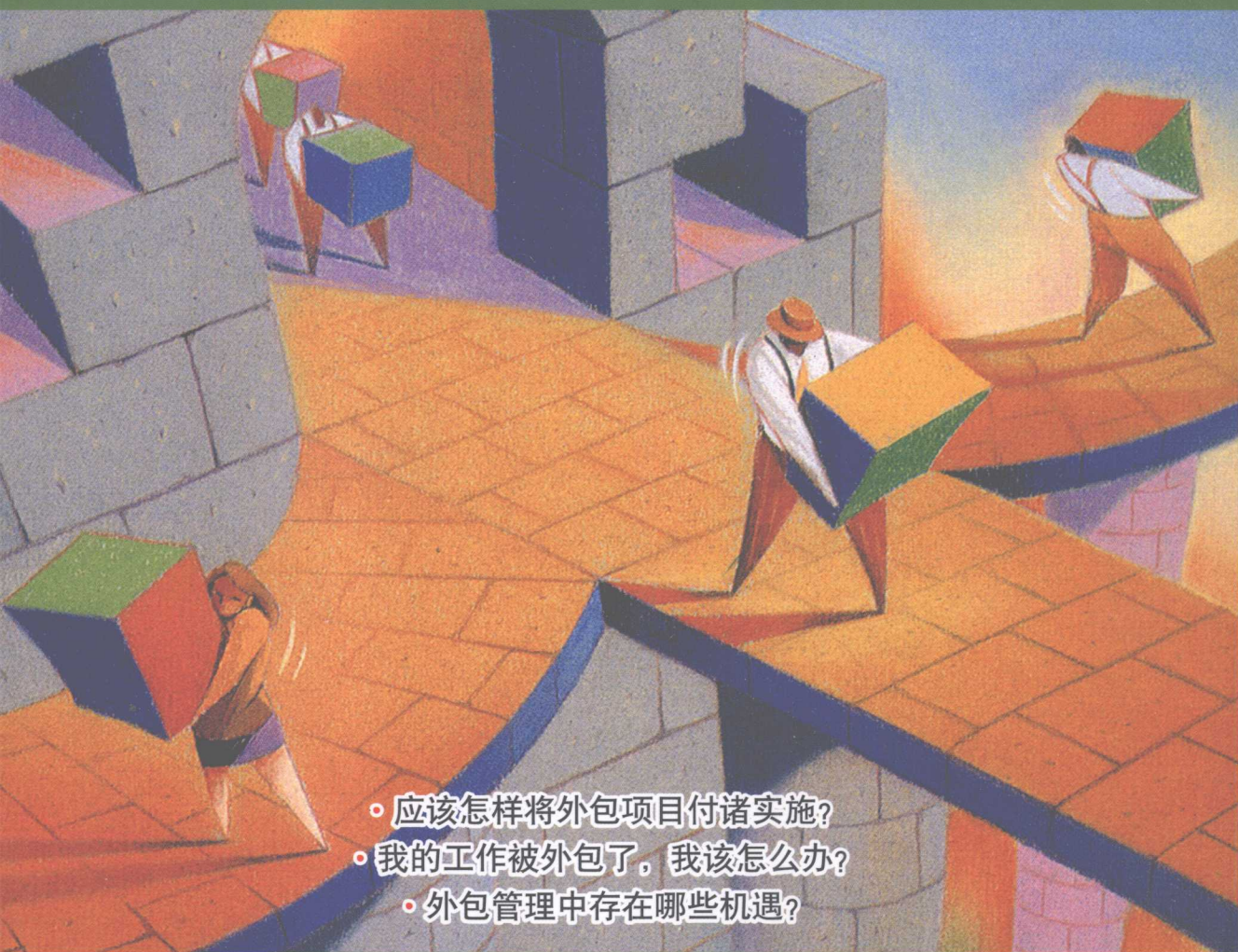


国外工商管理优秀系列教材
GUOWAI GONGSHANG GUANLI YOUXIU XILIE JIAOCAI

企业外包手册

(美) 道格拉斯·布朗 (Douglas Brown) 斯科特·威尔森 (Scott Wilson) 著
逸文 果东 夏翔 译

THE BLACK BOOK OF OUTSOURCING



- 应该怎样将外包项目付诸实施?
- 我的工作被外包了, 我该怎么办?
- 外包管理中存在哪些机遇?

本书能够详细解答你所面临的上述问题, 并提供有关外包的重要信息。



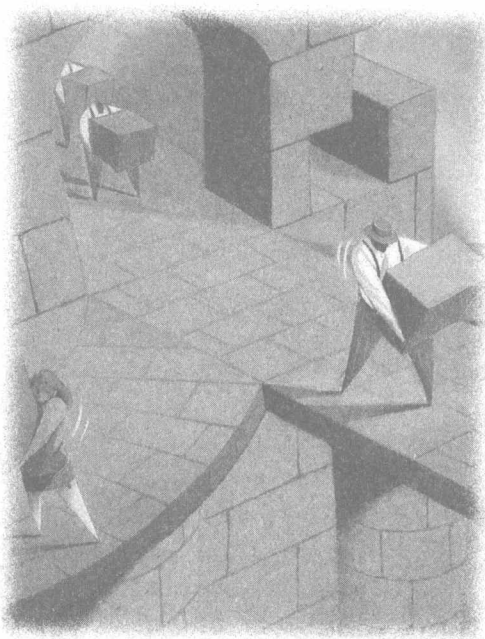
中国财政经济出版社



国外工商管理优秀系列教材
GUOWAI GONGSHANG GUANLI YOUXIU XILIE JIAOCAI

企业外包手册

(美) 道格拉斯·布朗 (Douglas Brown) 斯科特·威尔森 (Scott Wilson) 著
逸文 果东 夏翔 译



THE
BLACK BOOK
OF
OUTSOURCING



中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业外包手册 / (美) 布朗 (Brown, D.), (美) 威尔森 (Wilson, S.) 著; 逸文, 果东, 夏翔译. —北京: 中国财政经济出版社, 2007.10

书名原文: The Black Book of Outsourcing

ISBN 978 - 7 - 5005 - 9942 - 5

I. 企… II. ①布…②威…③逸…④果…⑤夏… III. 企业管理—经营决策—手册
IV. F272.3 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 069392 号

著作权合同登记号: 图字 01 - 2005 - 6207

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph @ cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 21.25 印张 455 000 字

2007 年 10 月第 1 版 2007 年 10 月北京第 1 次印刷

定价: 53.00 元

ISBN 978 - 7 - 5005 - 9942 - 5/F·8635

(图书出现印装问题, 本社负责调换)



序 言

我们需要想方设法提高劳工的工作技巧，并进一步在国内外开拓市场。

——美联储主席，阿兰·格林斯潘

离岸外包，又称为“海外外包”，通常是指为了利用海外廉价的劳动力，而将产品或服务的生产和提供流程交给海外的供应商来完成。在过去的十年里，西方国家与发展中国家签订了越来越多的业务流程外包合同，因为这些国家——特别是印度和中国——的技术工人，愿意领取比发达国家——如日本——的同等水平的技术工人低得多的工资，来完成同样的工作（离岸外包之所以可行，通过低工资节省的成本高于企业不断增长的经营管理成本和相关的风险这一基本前提必然成立）。但是，在 20 世纪 90 年中后期，当高薪的专业工作，如电脑产业的专业技术工作也开始被频繁地外包到海外时，发达国家的许多人士开始发出了反对的声音。

于是乎，离岸外包逐渐发展成为企业员工、企业的行政主管人员与政客们讨论和争论最多的问题，也成为全球媒体广泛报道的热点问题。当美国经济在 2001 年逐渐走出低谷，但失业率却并没有像预期的那样呈现下降趋势时，离岸外包开始被人们指责为高失业率的罪魁祸首，而这段时期的经济复苏也被人们称为“失业的复苏”。例如，在 IT 业，特别是在软件开发领域，许多美国程序员就是因为公司把业务外包给了低成本的外国技术人员而失去了工作。但是，最近有许多经济学家指出，失业率高于预期并不是因为业务外包海外，而事实是，离岸外包已经对美国经济产生了积极的影响。

历史观察

亚拉巴马州奥伯恩大学教授外包历史的讲师吉姆·瑞恩最先提出了这一观点。瑞恩曾是美国一家企业的高级行政主管。在 IT 企业开始将业务外包到海外时，他离开了企业界，

开始进入高等学府深造，其中包括完成了信息管理系统博士学位。如今，瑞恩已经是电脑科技、决策管理系统和科技应用等研究领域颇负盛名的专家学者。他认为，外包的发展经历了一个逐渐演变的过程，而如今正对全球科技人才市场产生着积极的影响。在瑞恩看来，如今人们对业务外包的恐惧，就好象是 20 世纪早期人们对工业革命产生恐惧一样。例如，在 20 世纪初期，全美劳动力的 40% 都在从事农业生产，而今天，美国从事农业生产的人数只有总人口的 2%，而食物的产量却远远高于 20 世纪初期。^① 瑞恩进一步解释道：毫无疑问，这种转变对许多农夫来说将是十分痛苦的，但他们的子孙后代将会因为这一转变而过上更好的生活。最初，先进生产技术的应用只会令部分仍然坚持从事农业生产的农户受益，但竞争会使因为生产技术进步而产生的剩余财富在全国范围内得到摊分。这种竞争的结果将是，人们购买食品的费用将大大降低，从而有机会将多余的资金用于开发各种不同的产品。

瑞恩的学生们很快认识到，决定他们工资收入的，不是他们在公司的职位高低，而是他们所拥有的技能和使这些技能能够充分发挥所需要的资金的多少。以开放的态度对待产品和服务的外包行为，可以使我们的技能得到更好的发挥，也能够使我们所拥有的资金发挥更大的效能。在生活中，我们获得某件物品的方式有两种：一种是亲自动手制作这件物品；一种则是让别人先制作出这件物品，然后我们再通过购买的方式得到这些物品。如果从别人那里购买这件物品的所需的成本比你自己动手制作这件物品所需的成本更低，外包也不失为一个合情合理的选项。集中精力在你所擅长的领域，而把其他的业务交给其他人去完成，将会创造出更大的财富。

在目前的外包市场上，如果印度经济一直能够提供低薪的劳动力，那里的电脑程序员能够比美国的电脑程序员以更低的成本编写出同样的程序语言，我们将电脑程序编写的工作外包到印度并没有什么不妥。这与从国外进口电视机，而将我们自己的人力资源用于其他更有效率的领域；或是发明一种新的生产技术，使产品的制造成本大幅降低又有什么不同呢？这也就是所谓的低投入、高产出的原理。在过去的 100 年里，美国经济发展正是遵循着这样的规律，它将指引我们创造更大的财富。

在课堂上，瑞恩列举了 20 世纪早期日本的案例。当时，美国民众对于从日本采购商品也曾经进行过激烈的反对；但最终美国坚持了自由贸易的主张，而那些杞人忧天者被证明是错误的。日本并没有偷走美国人的就业机会，也没有毁掉美国的经济。美国的就业率实现了稳步的增长，人们的收入也稳步增加，并进一步刺激了美国从日本和其他国家购买价廉物美的商品。而同一时期，日本的经济出现了停滞不前的迹象。瑞恩总结道，今天担忧外包会对美国经济产生不良影响的观点也是错误的。他同时提醒奥伯恩大学的学生们，平日里应该多点关注业务外包给经济和就业市场以及 IT 产业带来的转变、挑战和机遇。正是因为瑞恩的远见卓识，奥伯恩大学信息系统专业的学生们由于对信息系统管理以及外包市场的深入理解，在毕业后纷纷成为深受企业欢迎的人才。

^① “International Trade and Globalization” 《Hoover Digest》，2004 年春季刊，第 1~5 页。作者：Joseph M. Miller、Daan Joubert、Marion Butler。



反驳对于业务外包的不实指控

与其他争议性话题一样，关于业务外包的种种谣传在公众间的流传范围也相当之广，这些谣传多半建立在恐惧、前后矛盾的信息和不真实的信息之上。因此，在正式对业务外包活动展开讨论之前，有必要对这些“不实的指控”进行驳斥。

1. 不实指控之一：外包意味着雇用国外的工人，永远取代本国员工的工作岗位。

事实真相：外包指的是聘请独立的承包商来完成企业的某些业务，这些承包商并不一定来自其他的国家。离岸外包才是指将某些业务转交给海外承包商完成的企业行为。许多发达国家的企业会为外包海外的业务编制特定的预算；也就是说，在这种情况下，本国企业员工的工资待遇和工作量并不会因为某些业务被外包到海外而发生变化，发生变化的只不过是他们所从事的工作的种类。

2. 不实指控之二：只有大型企业才会考虑业务外包的经营方式，小型企业将无法从这种经营活动中获得任何好处。

事实真相：在过去，的确只有大型企业会在本国或海外聘请外包服务供应商为其提供部分业务外包的服务，但随着越来越多的企业开始采用这种经营方式，中小型企业也逐渐开始看到业务外包行为所能带来的好处。许多外包服务供应商现在都已经开始针对小型企业提供特别设计的服务项目。事实上，小型企业与大型企业的经营目标是一致的，那就是，以最低限度的成本投入，换取最大的利益。如果不能以积极进取和开放接受的态度对待业务外包行为背后所能带来的种种好处，企业就将面临经营失败的风险。

3. 不实指控之三：关于业务外包，还有第三条不实指控，同时这也是流传最广的一个谬论，即：外包不利于美国的国家利益。

事实真相：在此，我们特别引用美国信息技术协会（Information Technology Association of America, ITAA）出资赞助，由市场调查公司 Global Insight 完成的一份调查报告，对这一不实的指控进行驳斥。调查报告的结论是，业务外包符合美国的国家利益和美国劳工的利益。^①这份公布于 2004 年 3 月的调查报告指出，软件开发和信息技术外包海外的行为不仅拉动了美国的 GDP 增长，同时也在美国本土创造了大量的工作机会，其中也包括信息技术领域的工作机会。包括 IBM、Electronic Data Systems、Accenture 等大公司在内的美国信息技术协会的会员企业，都已经开始将部分业务外包到诸如印度等工资较低的国家。

报告还指出，虽然将信息技术软件和服务外包海外的行为的确已经、并且还将进一步造成美国本土软件开发和服务类工作岗位的流失，但由此得到改善的、新的经济行为将会创造出更多新的工作机会，其中也包括信息技术产业的新的就业机会。随着业务外包海外所带来的诸多好处逐渐积累，美国的整体经济构成将会变得更加高效合理，因此而获得的更大的经济产出将成倍地创造出多于流失工作岗位的就业机会，而工薪阶层的平均收入也将得到相应提高。



报告还提出了以下统计数据：在 2003 年美国企业用于信息技术软件开发和服务的支出总额中，属于离岸外包业务支出的金额占 2.3%；这一比例在 2008 年预计将增长为 6.2%。于此同时期，离岸外包所节省的企业开支总额，将由 67 亿美元，上升为 209 亿美元。报告预计，离岸外包所节省的成本，将会有效地降低美国的通货膨胀，提高美国企业的生产力，降低银行利率，并因此促进美国的经济和提高居民的平均购买力。报告中列举的其他值得注意的统计数据还包括：

- 2003 年，业务外包海外的行为使美国的实际国民生产总值增加了 336 亿美元。
- 到 2008 年，美国的实际国民生产总值预计将达到 1242 亿美元^①，这一数字高于不考虑信息技术软件开发和服务外包海外的经济环境下所能创造的国民生产总值。
- 美国企业 2004 年投入医疗处方和微技术研究等各项离岸外包活动的资金为 160 亿美元。这一数字在 2008 年预计将增加到 310 亿美元。
- 企业将部分业务外包海外的行为于 2003 年在美国创造了 90000 个新的工作职位，预计在 2008 年，离岸外包将会在美国本土创造 317000 个新的就业机会。
- 将软件开发和服务业务外包海外将会降低美国的通货膨胀率并提高美国的生产力，从而使美国工薪阶层的实际工资收入得到提高。

下表所展示的，是对 2002 年到 2008 年间，业务流程外包服务市场所创收入进行预测的结果（单位为百万美元）：

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
业务流程 外包市场	\$ 110167	\$ 121687	\$ 131171	\$ 143090	\$ 157033	\$ 300000	\$ 600000

重新看待关于业务外包海外的争论

业务外包行为究竟对美国、英国、欧洲和日本——具体地说，对这些国家的工薪阶层和整体经济——造成了多大的影响呢？在 20 年前的美国，汽车制造业和其他制造行业高薪工作职位的流失曾一度引起了人们对国家经济整体崩盘的疑虑。但是，虽然这些职位的流失给相关当事人造成了极大的痛苦，但是由此换来的经济的强势增长和科技的不断创新，给美国带来了更多更好的工作机会。

许多经济学家认为，如今业务外包海外的行为，正在重新上演当年制造业工作职位流失的历史。而也有一些人认为，今天企业将高技能服务性工作岗位要求外包海外的行为，与当年的历史有着根本性的不同，因此有可能给发达国家的经济带来更大的风险。不错，IT 业的某些从业人员因为来自其他国家受过良好教育的程序员和软件工程师的竞争，正在失

^① 此数字有误。据《世界 2007 年鉴》“通过数据看世界”预计：2007 年美国的 GDP 将达到 13.98 万亿美元。见《世界 2007 年鉴》，中国财政经济出版社 2007 年 1 月版，第 103 页。——编者注。



去以前的工作。但是随着经济形式和规模的发展演变,生产技术的创新将会创造出更多的工作机会。

当然,外包会在短期内使发达国家的失业率有所上升,但是,那些指责业务外包行为是导致工作机会流失的罪魁祸首者没有看到,如今的商业经营环境和经营法则正在发生着下列的变化:

1. 经济规模正在由国内经济转变为全球经济;
2. 企业间的竞争正在由人力资源的竞争转变为科学技术的竞争;
3. 市场环境正在从由商业企业为主导的市场转变为由消费者为主导的市场;
4. 经济体制正在由工业经济体制向知识经济体制转化;
5. 雇主与员工之间的关系也在发生变化;
6. 采购商和供应商之间的关系和监管模式也在发生着变化。

对业务外包持批评态度的人只看到某些传统行业工作职位的减少,而没有认识到在新兴行业中工作职位的增加。事实上,不少权威经济学家和企业的高级行政主管都认为,业务外包是发达国家经济重新走上复兴轨道的必经之路。美联储主席阿兰·格林斯潘也是其中一员。他认为,外包在帮助企业适应经济全球化大趋势方面,将会发挥巨大的作用。在大西洋的另一端,英国政府高级经济专员迈克尔·阿瑟爵士在2004年9月就英国工会组织抗议离岸外包问题发表声明时指出,英国政府不会参与任何措施限制离岸外包。英国首相与印度总理为了商讨两国间进一步发展商业合作而举行的特别会谈,更加巩固了两国间在业务流程外包方面的联系。

为何选择印度

印度已经成为美国和英国许多企业寻求多种外包服务的理想目的地。其中的原因并不难理解。首先,印度是仅次于美国的第二大英语国家,拥有2.7亿受过教育的人力资源。^①此外,在美国和英国企业的支持协助下,印度的外包服务市场——尤其是信息技术开发服务市场——已经日渐成熟。另外,印度在1991年出台了一系列引进外资和鼓励技术转让的产业政策,取消了之前一系列限制外资的法规。十几年来,外商对印度的直接投资增长已经超过了50倍。

同样值得一提的是,虽然印度的基础设施十分薄弱,但当地的企业已经在信息技术产业找到了适合自己的舞台,使该国成为世界顶尖软件出口大国。印度的班加洛市是许多信息技术外包服务企业和世界级软件开发企业的总部所在地。2003年,印度全国软件产品的出口总额为95亿美元,而班加洛市当年的软件产品出口额就高达25亿美元。^②

此外,向其他国家和地区推广本国的信息技术服务,已经成为印度政府的首要工作内

^① 印度政府教育部, www.education.nic.in, 2004年12月。

^② 印度政府工业部, www.smallindustryindia.com/policies/iip.htm # indus6, <http://siadipp.nic.in/publication/nip0791.htm>, 1991年7月。



容。创建于 1999 年的印度信息技术部已经开始着手制定在政府和私营企业普及信息技术的计划。印度的许多大学也纷纷开始提供完善的信息技术教学课程，每年从印度大专院校毕业的软件工程师的人数已经超过 7 万人。

越来越多的美国和欧洲企业选择将客户服务业务外包到印度，主要是为了充分利用那里的廉价劳动力、快速发展的高科技以及每年以 200 万人递增的、英文熟练的大专院校毕业生。根据耶鲁大学的预测，到 2015 年，全球会有 330 万份白领工作被外包海外，而其中超过一半会被外包到印度。^①

国 富 论

不可否认，美国和其他发达国家的工薪阶层如今对商业企业将公司业务外包海外的行为感到十分焦虑；但这种焦虑和对业务外包行为的指责，已经远远超过了业务外包本身所应承担的责任。亚当·斯密在他于 1776 年完成的传世之作《国富论》中已经强调指出：“屠夫、酿酒商和面包师为我们提供食物和饮料并不是出于慈悲和善心，而是因为这样做符合他们的利益。”正是在亚当·斯密这一思想的指引下，如今的许多商业企业选择了进入国际市场，通过最大程度地发挥自身资源的能量争取最大的商业利益。只有尽可能地提高企业的利润，商业企业才有可能保持自身的竞争优势，而消费者才有可能购买到更加便宜的产品和服务，即花费更少的金钱，换取更高的生活品质。

^① 耶鲁大学全球化研究中心，<http://sharif.edu>。



目 录

导论	(1)
----	-------

第一部分 如何计划、引导、管理外包活动

第一章 业务外包概述	(15)
第二章 外包决策	(26)
第三章 在将业务外包之前你需要知道什么	(34)
第四章 评估外包成本、效益和风险	(58)
第五章 可外包的业务	(70)
第六章 选择外包服务供应商	(89)
第七章 对外包服务供应商进行有效管理	(103)
第八章 如何签订业务外包协议和开展业务外包谈判	(112)
第九章 在对外包业务进行管理的过程中出现的新的就业机会	(124)
第十章 避免业务外包的常见错误	(130)

第二部分 在外包业务领域寻找就业机会的必备指南

第十一章 为在经济全球化的大环境中取得成功进行战略规划	(139)
第十二章 学会在经济全球化的大环境中推销自己	(148)
第十三章 外包领域的热门职业	(155)
第十四章 发掘离岸、近岸或最佳口岸的工作机会	(168)

第三部分 外包企业家必备指南

第十五章 开创外包创业之路	(177)
---------------	---------



第十六章 充分利用外包创业的热潮	(185)
第十七章 开创外包企业	(200)
附录 1 与外包业务有关的商务站点	(209)
附录 2 顶尖的外包服务供应商名录	(224)
附录 3 网上的外包资源	(308)

导 论

外包：机遇与挑战

外包行为日趋普遍，但我们应看到，长远来说它可能有利于我国经济的发展。它不过是国际贸易的一种新的表现形式。

——Gregory Mankiw, 白宫经济顾问委员会主席, 参见 2004 年总统经济报告

或许你与全球各地的许多商业人士一样，正在积极地探寻应该如何业务外包的工具，充分把握企业所面临的机遇，或战胜企业所面临的挑战——这可以说是一项十分重要，但又很难完成的任务。我们都知道，想要找到一个真正正确的解决方案并非易事。而我们写作本书的目的，就是要帮助读者做到这一点。我们更希望读者能够通过对本书的阅读，在围绕业务外包所展开的各种政治色彩和情感色彩浓重的争论声中，真正了解业务外包的真谛。我们的前人适应了生产技术飞速发展和企业经营效率大幅提高所带来的重大变革，我们也能做到这一点。

不论读者您是负责企业外包业务的经理人、正在寻找与外包业务相关工作的求职者、企业家、风险基金投资人，还是正在考虑将部分业务外包是否会对公司的盈利造成影响的小型企业主，我们都希望能够从个人、公司和企业经营战略的角度，对您把握业务外包的机遇和战胜相关的挑战提出我们的建议。通过阅读本书，您将有机会在全球经济环境发生重大变革的今天，帮助指引您周围的企业或个人迈向更加美好的明天。

人们对外包概念至今认识模糊的原因之一在于，虽然外包正在成为一种主流的企业经营管理模式，但针对业务外包行为展开的分析研究活动却相当不足。对于外包某项业务或某类业务流程进行评估，对外包服务供应商的资料和他们的生产能力进行了解，对生产供应链中各级企业的需求进行调查研究，对外包服务供应商进行同行业类比，对外包服务的地点进行评估所需的信息还显得十分缺乏。遗憾的是，正是由于这些相关信息的匮乏，许多企业正在犯下严重的错误。例如，许多企业在决定将某些业务外包之前，往往都没有进行必要的市场调查和评估，这会很容易使它们为此支付不必要的高额成本。我们写作本书



的目的也正是要帮助读者尽量避免犯下各种业务外包过程中的常见错误。

随着越来越多的企业在经济全球化的大环境中做出将业务外包到海外的选择，企业中负责挑选外包服务供应商的专业管理人员自然需要承担起最大限度地发挥企业现有资源的责任。本书将为这些专业的管理人员提供循序渐进式的指导，以帮助他们更好地认识业务外包的管理流程；同时，我们也将本书中为他们提供大量的、关于世界顶尖的外包服务供应商和相关就业机会的信息。

如何把握业务外包所带来的变革有可能会是一件十分复杂而艰巨的任务，这一点对于企业的管理层、求职者和希望在业务外包领域创业的企业家来说，都是如此。一项针对将部分业务外包的企事业单位进行的调查显示：

1. 53%的受访企业表示，由于公司缺乏项目管理的技能（如公司缺乏富有经验的外包业务监管人才），企业在业务外包过程中遇到了不少挑战。

2. 58%的受访企业表示，公司缺乏对外包业务进行明确定义的机制。

3. 58%的企业表示，它们没有对外包业务进行准确监控管理的标准。

Global Outsourcing Partnership (www.outsourcingpartnership.com) 搜集的数据显示：

4. 到了2008年，外包海外的信息技术服务业务将超过170亿美元。

5. 国际战略咨询公司 Celent 预计，未来美国银行业和证券业会有230万份工作被外包到海外。该公司预言，到2010年，银行业和证券业企业会将价值175亿美元与经营和技术开发相关的预算用于海外。

6. 在2005年，会有80%的美国企业将某项业务外包出去。Meta集团预计，到2005年底，将有80%的企业把某项与信息技术相关的业务外包给企业外的服务供应商去完成。不过，Outsourcing Price Guide 所编制的报告也警告说，在这些发包企业中，70%的企业在针对外包协议的服务内容和合同期限进行重新谈判时，都需要付出比之前签定第一份协议时更大的努力，才能取得比较理想的谈判结果。

7. 85%的外包协议都需要进行重新谈判。Gartner 市场调查公司的分析家指出，在2001年至2004年底期间签定的外包协议，有85%的协议都会因为原协议无法满足发包企业的长期发展目标，而不得不在3年之内对其进行重新谈判和修改。

8. 业务流程外包的趋势还将不断发展。Gartner 市场调查公司发布的最终调查报告预言道，至2005年，将部分业务外包的企业数量将增加30%，而提供信息技术外包服务的企业数量则将会增加40%。在2004年间，虽然整体用工人数面临下降的趋势，但仍然会有80%的企业将考虑将部分业务外包给国内外的外包服务供应商。而在这些企业中，又会有80%的企业会因此而增加员工的人数，员工人数增加的比例甚至可以达到30%。

9. Gartner 市场调查公司预计，业务流程外包活动的业务量——包括发包业务量和承包业务量——在印度还将获得迅猛增长。全球外包市场如今的业务总额为1730亿美元，到2007年时，其业务总额预计将增长277亿美元。届时，印度将从提供业务流程外包服务中额外获得138亿美元的收入，占新增业务总额的49%。这一预期来自于Gartner公司进行的一项调查。该项调查显示，在未来的两年里，有19%的美国企业会考虑将部分业务进行外包，而目前只有1%的美国企业在这样做。

 导 论

10. 市场调查公司 IDC 预计, 到 2008 年, 欧洲企业业务外包总额将达到 96 亿美元, 其中主要是财务和会计业务外包, 其业务总额将从现在的 51 亿美元, 增长到 96 亿美元。

11. 在印度班加洛举行的一次外包研讨会上, 专家预计, 全球外包业务将以每年百分之七的比例健康成长, 预计业务总额将在 2007 年达到 12000 亿美元。届时, 这些业务将主要操控在几家主要的外包服务供应商手中。

12. 最新的调查研究显示, 到 2015 年, 美国本土将有 340 万个工作职位被外包海外, 这一预测数字比上一年的预期增加了 10 万。Forrest 研究中心预计, 到 2005 年底, 美国将有 83 万个服务业工作职位被外包到工资水平较低的国家, 主要为中国、印度和墨西哥等国。

13. 新闻报道显示, 至少有价值 7500 万美元的政府项目被外包到海外执行。

14. 一份由普华永道完成的调查报告显示, 到 2010 年, 加拿大将因为离岸外包损失约 75000 份信息技术业的工作职位; 不过, 它同时也会从美国承接到大量外包的订单, 并因此而增加 165000 个工作职位。

15. 研究显示, 排名世界前 15 位的金融服务机构将会大幅增加它们将信息技术业务外包的比例。预计相关业务额将从现在的每年 16 亿美元, 增长到 2008 年的 38.9 亿美元, 平均年增长率为 34%。

16. 美国政府可以外包 90 万份工作。政府对私营企业开放项目意味着将出现 700 亿美元的商机, 只不过政策中仍然存在的不确定性, 使得政府外包项目究竟会有多大规模较难预测。政府官员估计, 大约有 90 万个联邦政府的工作职位适合外包, 而布什政府的有关人员称, 他们希望到 2004 年 9 月时, 能够让一半适合外包的政府项目实现对外招商。

17. 在 2004 年, 40% 的 IT 企业已经实现了部分业务的外包或开始考虑业务外包的可行性。根据 Gartner 公司的调查分析, 在 2004 年, 会有 40% 的 IT 企业会开始认真考虑是否要讲部分业务外包, 或已经把部分业务外包到了海外。

18. 加工制造业的企业在 2005 年会将外包部分的业务增加 9.3%。根据 AMR 公司提供的调查报告, 加工制造业企业的业务外包比例在 2005 年会实现 9.3% 的健康成长。企业对 IT 技术的投资将集中在供应链的改造和吸引有潜力的新客户等方面。调查显示, 受访企业目前已经有 25% 的 IT 业务实现了外包, 而有 53% 的受访企业表示, 它们还将继续增大 IT 业务外包的比例。在此基础上进行的预测表明, 制造业企业业务外包总额在 2005 年将实现 9.3% 的增长。

19. 从现在起, 到 2007 年, 印度将会失去其在业务流程外包市场所占的份额。Gartner 公司预计, 到 2007 年, 印度在业务流程外包领域所占的市场份额将从现今的 80%, 下降到 55%。

20. 在所有美国劳工失去工作的案例中, 只有 2.5% 是由于业务外包海外所造成的。美国劳工部宣称, 在 2004 年第一季度, 美国共有 182456 人失去工作超过一个月以上, 而其中只有 2.5% 的失业人员是因为原先的职位被外包海外而丢掉了工作。另外, 因原先的工作被外包给本土的其他企业而失业的人数为 9985 人, 占失业总人数的 5.5%。



21. 研究显示, 排名世界前 15 位的金融服务机构将会大幅增加它们将信息技术业务外包的比例。预计相关业务额将从现在的每年 16 亿美元, 增长到 2008 年的 38.9 亿美元, 平均年增长率为 34%。

22. 德勤会计师事务所预计, 到 2008 年, 美国电信业的 550 万工作职位中, 将有 275000 个职位被外包到海外。在未来的四年里, 美国电信企业将通过把 5% 的工作职位外包到诸如印度、爱沙尼亚和阿根廷等国的方法, 实现节约开支 145 亿美元的目标。

23. 86% 的美国企业将提升业务外包海外的比例。根据位于美国芝加哥的 DiamindCluster 管理咨询公司的调查报告, 大约 86% 的美国企业计划提高它们业务外包海外的比例。它们认为, 业务外包海外会帮助企业节省 10% ~ 20% 的成本, 这一比例比前几年 50% 的预期要低了很多。大约 85% 的发包企业和 81% 的外包服务供应商表示, 它们担心立法和政治压力会对妨碍它们将业务外包海外的经营战略。

24. Santa Clara 大学商业月刊的最新调查显示, 下一轮的业务外包浪潮将主要围绕企业的研发部门展开。这项调查的对象是各类企业的高级行政主管和部门经理。Santa Clara 大学教授 Robert Henderschott 在接受 Internetnews.com 访谈时表示, 虽然企业研发部门的业务之前并没有象生产加工部门 and 客户服务部门的业务那样被广泛地外包到海外, 但越来越多的迹象表明, 下一轮的业务外包浪潮将围绕企业的研发部门展开。

正如上面的数字所显示的那样, 企业如果不能对外包业务进行妥善的管理, 将不仅会花费更多的金钱, 同时也将得不到任何的好处。客户对企业将业务外包的行为也会产生疑问, 从而最终导致业务外包尝试的失败。

外包与其他流行的商业现象有何不同

要想令业务外包活动取得成功, 首先必须要清楚地了解外包和其他流行的商业现象究竟有何本质的不同, 了解它有可能给企业带来更大潜在风险的事实。我们必须面对这样一个现实: 在过去几年里美国和英国被裁减的白领职位中, 大部分职位一经失去, 已经永远不会再重新出现在原有的企业中。随着这一“新经济”模式的发展演变, 如今的焦点已经转向了低成本资源在全球范围内的外包。而过去的地区性贸易协议, 如北美自由贸易协定 (NAFTA), 则已经开始失去了其存在的意义。如果您对此还存有任何疑虑的话, 不妨看一看针对 20 家欧洲大型企业展开的调查研究的结果: 有 75% 的企业对离岸外包和近岸外包的投入, 在 2005 年之前将会大幅增长; 在欧洲的信息技术服务产业中, 外包服务所占的比例将从 2002 年的 29%, 上升到 2005 年的 43%。在 2004 年以后, 业务流程外包占信息技术服务业务的比例将获得比其他相关业务迅猛得多的大幅提升。发包企业对技术创新和业务管理过渡的严格要求, 将会使市场上出现越来越多的外包服务供应企业。

确凿的证据显示: 以往人们赖以寻找工作、创办企业或领导企业的许多经验, 如今已经不再适用。外包业务的复杂性正在给企业经理人和专业人士们的工作岗位带来极大的挑



战。如果经理人和专业人士们未能及时更新自己的学识和相关工作技能，他们的工作将会被其他具备相关知识的专业人才所取代。

如果您还不相信业务流程外包正在成为一个改变全球商业管理模式的发展趋势，以下由专业调查机构提供的预测数据想必可以令您信服：

1. 2003 年，离岸外包占全球业务流程外包业务的比例只有 1%，但到了 2007 年，这一比例将达到 14%。

2. 全球外包市场预计将以每年 7% 的速度健康成长，并在 2007 年达到 12000 亿美元。

根据普华永道公布的调查报告，在接受调查采访的超过 100 家年收入平均在 44 亿美元以上的顶级美国企业中，许多企业都选择了业务流程外包的经营模式。接受访谈的美国企业高级行政主管，有 73% 表示，他们所在的企业至少在将某一项业务流程外包给企业外部的外包服务供应商。

普华永道会计师事务所针对全球顶尖企业行政主管的这项调查研究活动，是第一次针对数十亿资产的跨国企业的业务流程行为展开的调查。Yankelovich Partners 调查公司受普华永道委托开展的这项调查活动，就企业高级行政主管对各类业务流程外包行为——尤其是财务会计服务外包的行为——的态度和表现，进行了深层的调查分析。

这项调查活动的对象是来自 19 个国家的 304 位拥有决策权的企业高级行政主管，其中有企业的首席执行官、总裁、财务总监、业务总监以及企业的信息总监。在这些受访企业中，共有 192 家企业（占受访企业总数的 63%）表示正在将一项或多项业务进行外包。而在这些企业中，有 41% 的企业已经将公司的财会业务、内部审计业务和税务申报业务进行了外包。超过 300 家来自美洲、欧洲、亚太地区和南美洲的企业参与了这次调查。调查结果显示，全球企业的行政主管们对业务流程外包的兴趣越来越浓厚，而业务流程外包也越来越成为企业的一种重要的战略手段：

业务流程的名称	目前被外包情况 (%)	所有受访的行政主管们认为 最适合被外包的业务 (%)
人力资源管理业务	42	59
财会业务	41	70
工资管理业务	37	70
不动产管理业务	32	65
采购业务	15	33

越来越多的企业高级行政管理人员开始意识到用较少的资源投入换取最大的业务成长的重要性。因此，他们纷纷开始考虑将包括财会业务在内的非核心业务流程实行外包。



对业务流程外包的态度	目前正在将财会业务外包的企业所持的态度 (%)	所有受访企业的态度 (%)
业务流程外包可以使企业将更多精力集中于企业的核心业务。	94	86
业务流程外包可以使企业不必对人力资源和技术资源进行过多的投资,也可以同样实现提高企业经营效率的目的。	85	76
业务流程外包可以使企业活动更多的盈利,从而有效地提升股东价值。	77	66
业务流程外包可以使客户获得更好的服务。	63	48

对业务流程外包的满意度	正在将财会业务外包的企业 (%)	所有将部分业务外包的企业 (%)
感到满意的企业	84	84
感到不满意的企业	13	10

超过八成 (84%) 将财会业务外包的企业对它们所获得的服务感到满意。在这些行政主管中,有三分之一的人表示,他们所在的企业正在考虑将其他业务流程也进行外包。

业务流程外包的三大战略优势	正在将财会业务外包的企业 (%)	所有将部分业务外包的企业 (%)
保持企业的竞争优势	80	67
有利于企业将精力集中于核心业务	79	75
提高服务质量	77	70

Yankelovich Partners 公司的调查结果显示,业务流程外包对企业盈利水平的影响,已经开始受到企业高级管理层的注意。越来越多富有远见的企业首席执行官和财务总监开始将业务流程外包当作提高企业竞争力、盈利能力和股东价值的有力工具:

- 调查显示,84%的大型企业首席执行官们对他们讲公司的部分业务进行外包的经历感到满意。

- 企业界对外包的看法已经发生了重大转变。之前,人们认为外包不过是企业为了在短期内节省成本的权益之计,但如今,已经有越来越多的企业将外包看作是帮助企业实现和保持竞争优势的重要战略手段。