



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

离岸外包

理解全球新兴劳动力市场

OFFSHORING

Understanding the Emerging Global Labor Market

麦肯锡全球经济研究系列之三

〔美〕黛安娜·法雷尔 主编 刘璐 译

- 离岸外包到底为交易双方带来了什么？
 - 离岸人才的供应量究竟有多大？中国算得上是离岸人才的供应大国吗？
- 如何才能让离岸外包所产生的利益最大化？
对离岸外包进行管制的做法正确吗？



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

麦肯锡全球经济研究系列之三

OFFSHORING

离岸外包

——理解全球新兴劳动力市场

[美]黛安娜·法雷尔 主编

刘璐 译

商务印书馆

2011年·北京

Edited by Diana Farrell

OFFSHORING

Understanding the Emerging Global Labor Market

Original work copyright ©McKinsey & Company, Inc. United States

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

离岸外包——理解全球新兴劳动力市场/[美]法
雷尔主编;刘璐译. —北京:商务印书馆,2011
ISBN 978-7-100-07112-3

I. ①离… II. ①法…②刘… III. ①服务业—对外
承包—研究 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 195331 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

离 岸 外 包

——理解全球新兴劳动力市场

[美] 黛安娜·法雷尔 主编

刘 璐 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码:100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-07112-3

2011年9月第1版

开本 700×1000 1/16

2011年9月北京第1次印刷

印张 9%

定价: 24.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经营图书

翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

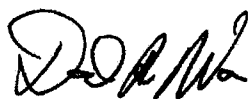
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David A. Foray'.

万季美

目 录

CONTENTS

引言 了解离岸外包	1
第一章 估算全球新兴劳动力市场的规模	7
第二章 确保印度离岸外包业的未来	21
第三章 中国的人才短缺问题迫在眉睫	33
第四章 谁是离岸外包的赢家?	45
第五章 新兴市场中外商直接投资的真相	53
第六章 离岸外包给予企业更多	69
第七章 更聪明地离岸外包	83
第八章 美国的离岸外包:重新审视已经采取的对策	101
第九章 法国和德国怎样从离岸外包中获益	117
第十章 全球化的监管	131
注释	133
作者简介	143
译后记	145



引言 了解离岸外包

“离

岸外包”是一个颇有争议的词。政府决策层、企业管理者以及思想领袖们常常对发达国家的公司越来越多地雇用新兴市场国家(那里劳动力成本更低)的大学毕业生实施原本是在母国完成的服务职能的这种做法,表达出相互冲突的激烈观点。由于“离岸外包”涉及的工作范围扩大到关乎公司关键职能的工作岗位,如研发与新产品设计、后台服务与支持,所以有关这一问题的争论变得日益白热化。

过去四年中,麦肯锡全球研究院(MGI)对离岸外包进行了深入的研究。我们的目标是让政府和企业中的决策层和实施者对离岸外包实现的范围经济及其效应有更好的理解,这样他们才能够利用事实验证自己的观点,并得出新的结论。这部论文集选取了我们认为对离岸外包这一问题的讨论具有重大贡献的几篇文章。

离岸外包似乎是一种新近才出现的趋势,但是重新招募人员以降低成本却并不是什么新鲜事。例如,美国东北部的很多制造企业都在上个世纪 80 年代搬到南部或西南部以节约成本。将服务性工作离岸外包到其他国家只不过是企业基于同样冲动的一种更新近的表现。

离岸外包的能力取决于以下几个因素:离岸外包地具备一批受过良好教育的求职者,其工资期望与雇主本国的同行有较大差异,稳定分布

的通信技术，一套自由贸易的规则，以及企业对新兴市场稳定性的极大信心。在上个世纪 90 年代中期，新兴市场逐渐满足了这些条件。这些条件先是促进了商品和资本全球贸易的发展。而在离岸外包的过程中，我们发现全球劳动力市场也有类似的发展，越来越多的人去从事那些不仅限于特定地点的工作。我们对全球新兴劳动力市场的调查与我们的使命是一致的，即让决策制定者知悉全球经济的转变。

离岸外包对于企业 and 国家而言在市场的“需求”和“供给”两个方面都有重要的含义。在最高的层面上，它代表了跨国公司以较低成本创造更多价值的机遇。鉴于此，它意味着对于全球经济而言，生产率在提升。从另一方面讲，它有助于制作一个更大的蛋糕让全世界的人分享。但是来自于离岸外包的收益不会自动传导到受其影响的所有人，尤其是因它的发展而被替代的发达国家中的工人。尽管离岸外包将导致全世界被雇用人数的净增加，但是这一做法意味着个人服务工作——不仅在发达市场中，而且在新兴市场中——让人觉得更加无保障。工人会认为其雇主随着相对劳动力成本的变化，而可能在任何时候转换地点。新兴市场国家的雇员可能还会感受到离岸外包雇主的时间表及其预期与当地的惯例以及实践的冲突。

总之，离岸外包是一个对增加世界财富有重大潜力的经济现象。但是它也会加快受其影响的社会变革速度，产生新的压力，也为政策制定者带来更复杂的选择。要想使离岸外包带来的经济利益转化为发达国家和新兴市场国家的净社会福利，所有这些问题都需要谨慎地处理。本论文集的目的是帮助决策制定者更好地对离岸外包进行管理。

我们收录了 MGI 发表的有关这一论题的十篇论文，划分为四个部分。



1. 估算全球新兴劳动力市场的规模

离岸外包对发达国家和新兴市场的影响取决于其潜在的发展广度和发展速度。“估算全球新兴劳动力市场的规模”一文估算了服务性离岸外包人才(如工程师、会计师、研发人员和综合管理人才)的全球需求和供给。在需求方面,我们估算了所有服务性工作中可能远程执行的比例,目前这些工作中有多少是在离岸外包地点完成的,以及这一数字在未来可能发生怎样的变化。在供给方面,我们估算了新兴市场中有技能的毕业生的总数量,按工种划分的适合或可以为跨国公司工作的人的比例,以及未来离岸人才的总供给。数据表明,尽管离岸外包发展迅速,但是这一现象比理论估算的数字要小得多,而且这一趋势仍然会保持下去。

中国和印度由于其绝对的规模优势而在全球劳动力市场上赫然耸现。到目前为止,印度在吸引离岸外包就业方面已经把中国抛在后面。印度次大陆随着几家世界顶级公司的落户,已经形成了强大的IT和业务流程处理产业。但是印度的大学毕业生供给并不是无限的。在该国的某些地区,对工程师的需求已经几乎与供给持平,工资正在不断上涨。“确保印度离岸外包业的未来”一文建议印度改变政策,以确保这一新兴全球市场(已经是经济增长的一个重要源泉)在未来的几年对印度经济的繁荣继续做出重大贡献。“中国的人才短缺问题迫在眉睫”一文表明,尽管在中国能够适应跨国公司专业服务并具备技能的毕业生供给量巨大,但是这并不意味着它已经大到将满足中国国内和外国公司的全部需求,除非政府决策层能够深化教育体制改革。

2. 把离岸外包放置于全球背景

离岸外包趋势不仅在发达国家引起了极大的政治争议,在新兴国家也是如此。前者是因为它替代了原有的劳动力;而后者是因为政策制定者担心外国公司排挤本国的在位企业,以及压榨本国的劳动力。因此,两类国家的政策制定者都发布了一些政策以阻止离岸劳动力或限制其扩展。

这很可能是一个错误。“谁是离岸外包的赢家?”一文论证了离岸外包为美国的整体经济创造了财富,尽管有些工人失去了工作。

从新兴市场的角度来看,离岸外包只不过是外商直接投资的一种新变化而已。正因为如此,我们的研究表明,它将对新兴市场的整体经济带来好处,即使一些在位的国内公司失去了市场份额。“新兴市场中外商直接投资的真相”一文描述了我们为得出这一结论所做的研究。通过分析外国直接投资对巴西、中国、印度和墨西哥等国的服务业和制造业所产生的效应,MGI 不可辩驳地指出,它提高了当地的生活水平,催生了新的就业机会。而且,被离岸公司雇用的本地大学毕业生一般都开始自己创业,为印度离岸外包巨头工作的很多印度管理人员今天都在外资公司开始了其职业生涯。

3. 抓住离岸外包的机遇

今天,如何进行离岸外包以及在哪儿进行离岸外包是中等规模公司和大公司的高层管理者面临的一项重要战略决策。潜在的利益可能是巨大的,但错误决策所影响的范围可能也有着同样巨大的代价。

目前,大多数公司都在把本应在母国完成的工作或多或少地转移到



海外去做——采取同样的方式但成本更低。但是,劳动力与资金成本率在不同新兴市场国家中的差别意味着重新设计离岸外包流程可能带来更高的生产率。“离岸外包给予企业更多”一文研究了这些机会。

到目前为止,考虑离岸外包地点的公司往往选择其他公司从前已经到过的城市。结果是,一些有吸引力的离岸城市(比如布拉格和班加罗尔)已经面临劳动力极度紧张和工资快速上涨的局面,尽管就整体而言,新兴市场中高技能的劳动力供给充足。“更聪明地离岸外包”一文向企业推荐了一种选择离岸外包最优地点的分析方法。如果企业选择得更用心,对离岸人才的需求将会更均匀地向劳动力供应充足的众多新兴市场扩散,而企业也将从离岸外包中获得更长久的优势。

4. 重新审视已采取的政策

第四部分考察了离岸外包让发达国家的政治领导人所面临的政策选择,并给出了政策建议。MGI 的研究已经表明,美国经济从离岸外包中获得净收益是毋庸置疑的。不过仍然有人鉴于对国内就业市场的影响而呼吁抑制美国的离岸外包。“美国的离岸外包:重新审视已经采取的对策”说明了为什么对离岸外包进行管制是错误的。相反,政府和企业应该利用其从离岸外包中获得的好处,帮助因离岸外包而失去工作的人渡过难关,并且在更加开放的全球竞争中、更快的就业变化速度中准备劳动力。

在新的离岸外包企业中,欧洲经济体作用凸显,尽管它们中的一些面临着不同的挑战。我们的研究表明,法国和德国经济将在离岸外包的趋势中失去优势,除非它们调整其国内政策以鼓励工人更快地再就业。法国和德国进行离岸外包的企业不愿意把获得的收益投资于母国以创造更多的就业机会,因为母国的劳动力市场法规使得雇用工人的成本非

常高。“法国和德国怎样从离岸外包中获益”一文阐述了如何改变劳动力市场政策,使其对公司更有吸引力,进而把雇用母国工人的亏损逆转过来,使得它们像美国一样获得经济上的净收益。

最后一篇文章——“全球化的监管”敦促企业和政府一同采取更多的行动,以帮助那些因离岸外包而受到不利影响的工人,尤其是帮助他们顺利过渡到新的就业岗位。

离岸外包代表了一个新的全球劳动力市场,而使得这一市场的诞生成为可能的是当今的技术及新兴经济体和发达经济体之间更进一步的一体化。它既有积极效应,也有消极效应。但是如果政策制定者了解了这一现象并管理好它,我们相信离岸外包将对所有参与其中的经济体产生更广泛的积极影响。

——黛安娜·法雷尔
麦肯锡全球研究院院长



第一章 估算全球新兴 劳动力市场的规模

黛安娜·法雷尔 玛莎·莱博斯利 杰森·罗森菲尔德

内容概要

全球电信成本的下降造就了一个单一的就业市场,这个市场所提供的工作可以远程完成。

今天,全球离岸外包市场规模还很小。但是随着这一市场的增长,发达国家企业对离岸劳动力的需求将愈加影响发展中国家的工资价格和就业水平。

离岸外包不可能导致发达国家的就业和工资水平在整体上出现任何剧烈变动。

无论企业还是国家都可以采取特定的措施帮助新兴的全球市场实现供给和需求的均衡。

离

岸外包的话题在决策者、企业高管和思想领袖之间引发了截然相反的观点。有些人认为,几乎所有服务性工作最终都会从发达经济体转移到低工资经济体。¹另一些人则认为,班加罗尔和布拉格等城市的工资上涨趋势表明,离岸人才的供给量已经开始减少。²

这些争论在很大程度上反映出了围绕正在整合的,但还不够高效的全球劳动力市场的困惑。科技的巨大进步使全球的资本市场能够统一为单一市场,进行储蓄和投资。同样,得益于信息技术的发展,数字化通信事实上也催生了一个单一的全球就业市场,这一市场所提供的工作可以由远在异地的客户和同事完成。

对于各个企业和各国政府而言,这个新兴全球劳动力市场的一体化性质有着战略和战术上的意义。但是目前关于这个市场的信息和见解寥寥无几,对高管人员和政策制定者面临的决策问题没有多大帮助。为了给低工资经济体和高工资经济体中的政府和公司提供帮助,MGI分析了28个低工资国家离岸人才的供给潜力,以及发达国家八大产业对于服务性工作离岸外包的可能需求(选择的对象大致代表了全球经济格局)。这八大产业分别是汽车(仅包括服务性工作)、金融服务、医疗保健、保险、IT服务、套装软件、医药(仅包括服务性工作)和零售。这些产业在发达国家中提供了约23%的非农就业机会。这项研究³旨在评估职业、产业和全球范围的离岸服务性人才的供需动态,以及它们对未来几年就业和工资情况的可能影响。⁴

MGI的分析提供了服务业离岸外包的全景图,得出了一些很有价值的结论,具体包括:

- ▶ 离岸外包所催生的全球劳动力市场可能依旧很小——这个市场并不会使发达国家的总体就业和工资水平发生剧烈变动。
- ▶ 发达国家企业对离岸劳动力的需求将不断抬高低工资国家某些行业的工资水平,但不会推高到发达国家同类行业当前的工资水平。
- ▶ 就全球范围而言,离岸人才的潜在供给和可能需求之间无法有效匹配,有些地方供大于求,有些地方供不应求。



当然,新兴的全球劳动力市场越能有效地发挥作用,其参与者通过合理地配置资源,就越能创造更大的价值。各国的企业和政府都可以采取特定的措施来推动该市场实现供给和需求均衡,从而提高其效率。

对离岸外包人才的需求

概括地讲,一个人只要具备合适的资格,无论身处地球上的哪个角落,都可以承担任何既不需要对当地情况有深入的了解,也不需要雇员与客户或同事进行当面接触或复杂互动的工作。根据这一标准,我们估计全世界有 11% 的服务性工作可以异地执行。

当然,有些产业提供的此类工作特别多。通常,与客户面对面打交道较多的行业在此方面的潜力较小。因此,零售业(大部分员工都在商店内工作)到 2008 年为止只有 3% 的工作可以离岸外包。不过由于零售业规模庞大,仅仅这一小部分就相当于 490 万个工作岗位。与之相比,到 2008 年,套装软件行业近半数工作可能在异地执行,但是对于这个劳动力密集程度低得多的行业来说,这只相当于 34 万个工作岗位。

有些职业可以离岸外包的比例更高。最适合离岸外包的一是工程设计,二是财会(分别为 52% 和 31%)。综合管理和支持人员的工作可外包的比例要小得多(分别只有 9% 和 3%),因为这些员工要与客户或同事进行大量的互动。但由于各行各业都需要大量的综合管理和支持人员,因此在绝对数方面,它们提供的可由异地人员承担的工作最多——共计 2 600 万个。

实践中,可以离岸外包的工作中真正被外包出去的只是一小部分。在我们评估的八大产业中,目前仅有 56.5 万份服务性工作被离岸外包到了低工资国家。到 2008 年,这个数字将增长到 120 万。如果将这些数字推广至整个全球经济体,我们估计离岸外包提供的就业机会总数将

从 2003 年的 150 万份增长到 2008 年的 410 万份,仅仅相当于发达国家服务性工作总数的 1%。为了真正理解这个数字的含义(而不是直接对比),不妨看一看下面这个数字:从 2004 年 4 月到 2005 年 3 月为止的一年间,美国平均每个月有 460 万人开始为新雇主工作。⁵

为什么实际转向离岸外包的工作数与潜在数字有如此大的差距?许多观察家认为是监管壁垒阻碍了离岸外包,但 MGI 的访谈却表明,企业特有的顾虑(例如管理层的态度、组织结构和规模)往往是更强大的阻力。⁶例如,企业认为成本压力是雇用离岸外包劳动力的主要动机,但各个产业的成本压力大小各不相同。许多企业规模过小,根本不足以体现出离岸外包的成本优势。还有一些企业发现,由于内部流程过于复杂,理论上适合离岸外包的工作不得不留在国内。而且,管理人员常常对于监管在地球另一边的部门顾虑重重,或者不愿意承担额外的差旅负担。

低工资国家的人才供给

就供给方面而言,发展中国家提供的适合跨国公司聘用的毕业生数量,远低于其毕业生总数所反映的数量。尽管如此,合格人员的潜在供给量仍然很大,而且增长迅速,一些小国宣称的数字更是大得惊人。

我们研究的 28 个低工资国家约有 3 300 万年轻的专业人员,他们是工作经验不超过七年的大学毕业生。⁷而我们研究的 8 个工资较高的国家共有 1 500 万这样的人才,仅美国就有 770 万。

我们采访了 83 个在低工资经济体中开展业务的跨国公司的人力资源经理,结果表明,这 28 个低工资国家的大学毕业生只有 13% 适合在跨国公司就业(见“符合要求的人才比想象中的少”)。人力资源经理们认为,造成这种情况的原因有多种,主要包括缺乏语言能力,重理论轻实践,以及缺乏文化适应能力(主要是指人际交往能力以及对待团队合作