



中国国际贸易学会“十二五”规划教材
全国高等院校服务外包专业统编教材

HOW TO BECOME A GOOD OUTSOURCING PROFESSIONAL

服务外包概论



主编 焦杨 杨冬

组编 中国外包世界（香港）有限公司



中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

中国国际贸易学会“十二五”规划教材
全国高等院校服务外包专业统编教材

服 务 外 包 概 论

主 编 焦 杨 杨 冬

组 编 中国外包世界(香港)有限公司

中国商务出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

服务外包概论/焦杨, 杨冬主编. —北京: 中国
商务出版社, 2011. 6

中国国际贸易学会“十二五”规划教材. 全国高等院
校服务外包专业统编教材

ISBN 978 - 7 - 5103 - 0494 - 1

I. ①服… II. ①焦…②杨… III. ①服务业—对外
承包—高等学校—教材 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 117069 号

全国高等院校服务外包专业统编教材

服务外包概论

FUWU WAIBAO GAILUN

主编 焦杨 杨冬

组编 中国外包世界 (香港) 有限公司

出 版: 中国商务出版社

发 行: 北京中商图出版物发行有限责任公司

社 址: 北京市东城区安定门外大街东后巷 28 号

邮 编: 100710

电 话: 010—64269744 (编辑室)

010—64266119 (发行部)

010—64263201 (零售、邮购)

网 址: www.cctpress.com

邮 箱: cctp@cctpress.com

照 排: 中国农业出版社印刷厂

印 刷: 北京密兴印刷有限公司

开 本: 787 毫米×980 毫米 1/16

印 张: 15 字 数: 277 千字

版 次: 2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5103 - 0494 - 1

定 价: 25.00 元

版权专有 侵权必究

举报电话: (010) 64242964

前 言

本书介绍了一种目前被广泛使用的新的企业经营管理方式——外包。尽管外包在欧美等发达经济体已是很热门的流行词语，但是在中国的商业词汇中，它还是最近几年才出现的，这一术语很有可能从现在开始商业词典中占据永久的位置。

外包可以说是人类现代经济活动的衍生品。今天，在发达经济体中，外包已成为一种趋势。IAOP（美国外包专业者协会）主席 Michael Corbett 表示，外包被视为一种重要的管理工具，超过 90% 的组织都在使用这一工具。这一趋势不仅在大公司中普遍存在，而且在小公司中也很流行。早在 20 世纪 60 年代中期，计算机的应用外包服务就为金融和营运领域提供了支持。到了 20 世纪 80 年代，外包的范围变得更广。随着金融危机的不断产生，世界经济格局的变化，以中国为代表的东方国家的崛起，越来越多的欧美公司迫于商业竞争的压力不得不重新调整它们的组织机构，减少雇员人数；并开始以缜密的方式来考虑公司的战略优势、定价方案以及成本问题。与此同时，新的通信技术在全球的应用产生了“虚拟”组织，这使处于不同地域的多方位参与者都能够分享信息。在这种环境里，公司开始将外包视为逻辑上能替代现有工作结构的一种商业解决方案。

外包行业的发展路线主要起源于信息系统，目前外包涉及的领域已经从信息产业延伸到制造业以及包括物流业、人力资源（外包 HR）等行业在内的服务业，并最终涉及培训和教育领域，形成完整的服务外包产业。近年来，服务外包在我国从无到有，规模不断扩大，领域逐步拓宽，业务范围涉及电子信息产业、生产性服务业以及文化创意产业，涵盖 IT 服务、人力资源、客户关系/呼叫中心、

金融、保险、财会、仓储、物流、研发、产品设计、咨询等众多领域，服务对象囊括北美、西欧、日本、韩国、印度等主要发包地区和国家。

服务外包产业是智力人才密集型的现代服务业，尽管不同领域、不同岗位的从业人员从事着不同的工作，包括软件开发/测试、数据录入、客户服务、物流管理、产品设计等，要求掌握的具体专业知识、技能有所不同，但服务外包基于信息技术交付、发包方和接包方协作关系密切、发包方管理模式占主导地位等特点决定服务外包从业人员必须是国际化人才，需要满足一些共性的要求，如具有良好的职业素养，了解发包方文化及商务礼仪，能够从契约文明和法治市场的角度出发，理解西方民商法及契约经济，具有较强的法律观念和知识产权与商业机密保护意识；熟悉国际或行业通用的标准、规范，能够在严格的流程的约束下进行工作；外语水平良好，能够以发包方语言（通常为英语或日语）作为工作语言，通过口头或书面形式进行沟通以解决技术、管理、商务问题等。这些都需要经过系统的、专业化的培训才能实现。

中国目前正处于服务业加快发展的时期，将有越来越多的公司进入到外包服务商行列，从开始执行外包订单到管理外包业务，从接触单一的外包订单到涉足相对复杂甚至非常复杂的综合外包业务，这对任何人和任何机构来说都是一个巨大的挑战。一个公司从“项目式外包模式”进入到“多合作商外包模式”是企业成长的重要标志，它要求外包服务商对发包商承诺其在专门知识或技术、专门培训体系和手段上有绝对的优势和百分百的质量保障。这也释放出一个强大的商业信号：外包企业的每位员工都要使自己成为具备专门知识和专业技术的人才。

为了让学生们和初入门的外包实践者从了解外包开始成长为合格的外包从业者，直至这一领域的精英，我们精心编著了这样一部关于服务外包的专著。本书详细论述了外包的概念、国际格局以及中国外包的发展历史进程；详细讲解了外包的类型、模式和运行方式并配以很多生动的案例；详细介绍了外包不同模式下的流程、管理并列举了很多例子，能够生动地反映各类外包公司的实践经历。

本书的特点主要有以下几个方面：

首先，这是一部如庖丁解牛一般深入浅出地对服务外包进行整体解析，能够使学生和初入门的外包实践者全面、深入、透彻地了解服务外包的发展历史和现状，并掌握服务外包整个流程如何运转的专著。本书读者群清晰，入门容易，适宜作为广大在校学生和外包新人的培训教材。

其次，这是一部以理论和实践相结合的方式，将外包概念、应用领域、运行模式、运用方法、操作技能等融会贯通加以阐述，具备了外包业务实操指南功能的工具书。

再次，这也是一部视角独特、见解独到的商业参考书，她定位于接包商的角色来阐述外包，将其中只有外包才具有的关键特征揭示出来，从而将外包与那些传统的消费者和供应商关系区分开来，为企业的经营管理活动提供必要的借鉴。

作为本书的组编者，中国外包世界（香港）有限公司已经伴随着中国的外包事业走过了波澜壮阔的世纪之交，来到了崭新、具有划时代意义的“十二五”规划面前，我们欣喜地看到中国已经发展成为国际服务外包一个重要的承接中心，“中国制造”也在向“中国服务”大步迈进。作为一家专门致力于服务外包产业技术发展、知识转化，提供行业人才培养总体方案的专业机构，我们看到了中国外包产业的迅猛发展所带来的对人才的需求，因此我们根据市场需求研发出与国际标准接轨的外包技术人才培养标准和知识体系，为国内企业培养具有复合能力的国际化新型人才。希望通过与院校和教学机构合作将专业的知识系统、企业化的教学手段带给受训者，同时辅助以科学的测评系统以及一条龙式的就业服务平台，解决了中国外包服务业基础人才与中级人才的培养内容、培训手段、测评标准等一系列问题，为中国服务外包业人才培养与选拔机制的升级尽一份力。

本书执行主编焦杨、杨冬对全书进行了编写，联合黄斌、黄建中副主编以及名誉主编徐同和对全书进行了统筹、规划、审校和修改，并率领公司团队谢伟民、车莎莎、杨涵对海外文献、研究报告、数据资料、体例进行了翻译和整理。青岛职业技术学院软件与外包

学院孟宪宁、山东工商学院服务外包学院姜宗建、温州职业技术学院鲁丹萍、烟台职业学院温金祥对全书的编写提出了许多宝贵的意见或建议。北京信必优信息技术集团公司、海辉软件（国际）集团公司、中兴软件技术（南昌）有限公司、文思创新软件技术（北京）有限公司、北京软通动力信息技术有限公司、大展集团、北京新思软件技术有限公司这些中国知名的外包企业给予了积极的现场调研配合和案例协作。在本书的编写过程中，参考了许多相关的资料和书籍，在此恕不一一列举（详见参考文献），编者在此对这些参考文献的作者表示诚挚的感谢。

在本书的出版过程中，来自苏州工业园区服务外包职业学院、湖南外贸职业学院、福建对外经济贸易职业技术学院、温州职业技术学院、福建外经贸学院、浙江大学宁波理工学院经贸分院、西安软件服务外包学院、山东外贸职业学院、无锡商业职业技术学院、浙江纺织职业技术学院、青岛职业技术学院、吉林省国际商务学校的领导和老师们提出了许多宝贵的意见或建议，得到了商务部和中国国际贸易学会领导们的悉心指导，也得到了中国商务出版社给予的支持和帮助，在此向所有关心和支持本书出版的人士表示感谢。

书中错误疏漏在所难免，恳请专家、读者不吝赐教。对此，编者将深为感激。

编 者

2011年3月于北京

编 委 会

顾 问 徐 同 王国文 李宝民 徐崇实

楼英明 王 珏 周保国

主 任 刘宝荣

副主任 钱建初

秘书长 李学新 焦 杨

委 员 (按汉语拼音顺序排列)

董 丽 耿建伟 侯 卫 侯志燕

黄 斌 黄建中 姜宗建 李炳森

李忠森 林晓羽 刘文海 刘希全

鲁丹萍 孟宪宁 宋东峰 覃 川

吴美焕 吴跃俊 肖 文 谢传银

谢伟民 徐占鹏 严世清 杨 冬

姚大伟 于洪泉 赵星宇 周厚才

服务外包概论

主 编：焦 杨 杨 冬

副主编：黄 斌 黄建中 孟宪宁 姜宗建

目 录

第1章 服务外包概述	1
1.1 服务外包产生的背景	2
1.2 服务外包产生的特点	6
1.3 服务外包动因理论分析	9
1.4 推动国际服务外包的现实因素	17
1.5 国际服务外包业的现状与发展趋势	22
1.6 国际服务外包对相关市场的影响及其发展前景	26
1.7 国际主要接包地及产业环境介绍	31
1.8 我国服务外包发展现状	35
简答题	52
第2章 服务外包类型及效益分析	54
2.1 服务外包的主要经济效应	54
2.2 服务外包的主要业务模式	67
2.3 服务外包主要业务内容	70
2.4 服务外包的主要垂直行业领域	85
简答题	113
第3章 服务外包的流程	114
3.1 外包的决策流程	114
3.2 项目外包的流程	137
3.3 外包服务商的选择	144
简答题	159
第4章 服务外包的风险管理	160
4.1 服务外包风险识别	160
4.2 服务外包风险控制策略	170
简答题	179

第5章 外包管理	180
5.1 资源定位和外包管理模式	180
5.2 使用模型	182
5.3 外包战略	183
5.4 外包治理	184
5.5 外包项目管理	191
5.6 外包业务管理	194
5.7 外包需求管理	197
5.8 外包管理模型的益处	200
简答题	201
第6章 未来的服务外包发展方向	202
6.1 实现企业价值的转变	202
6.2 把外包做成一个商业案例	206
6.3 下一代新技术带来的影响	208
简答题	209
《服务外包概论》教学大纲	210
附录	212
主要参考文献	227

第1章 服务外包概述

本章导读

“我虽然到了真正的印度，却发现这里遇到的很多人都更像美国人。在印度，很多人都起了美国名字，我在印度呼叫中心听到的都是美国口音，在印度的实验室看到的都是美国技术。”——《世界是平的——21 世界简史》作者：托马斯·弗里德曼。

服务外包是在制造业外包基础上，随着信息技术进步和经济全球化发展而来的产物。服务外包的产生可以从经济学、管理学以及社会学三个角度来分析。20 世纪 90 年代以来，以印度为典型代表的发展中国家在承接来自发达国家的离岸服务外包业务中获得了巨大的发展。掌握服务外包产生的背景和动因，了解中国服务外包发展的现状和有利条件，对于理解中国进一步发展服务外包的必要性，把握中国经济未来的发展方向，具有特殊的意义。本章主要阐述服务外包产生的背景、动因、现状以及中国进一步发展优势和意义。

本章根据服务外包产生的历史，以制造外包为切入点，与读者探讨了服务外包的概念以及服务外包的特点。从经济学理论、管理学理论和社会学理论三个角度各自分析了服务外包产生的动因，深层次地帮助读者熟悉服务外包的概念。从各个影响国际服务外包业务的因素，分析服务外包的发展，深入分析和探讨当今服务外包市场的国际、国内现状以及趋势。阐述并比较了各服务外包接包地的特色及发展方向，最后，通过以上各点的阐述，得出了中国发展服务外包业的特色和趋势。

本章学习目标

本章重点要求学生理解掌握服务外包基本概念、产生的背景以及相关的理论知识，了解中国发展服务外包的条件、前景和意义。

1.1 服务外包产生的背景

随着信息技术革命的深入和经济全球化的发展,当代国际分工展现出一个新特征,就是很多产品生产过程包含的不同工序被拆分到不同国家和地区进行,形成了以工序、环节为对象的分工体系,被称为国际间垂直分工(vertically linked in international production)。由于分工的细化,跨国公司跨出企业范围的限制,根据其比较优势,将产品的不同工序承包出去,形成一个新的日益流行的概念——外包(outsourcing)。

1. 外包的定义

外包(outsourcing),又称“外部资源利用”或“资源外取”,指企业生产或经营环节中某一个或几个环节交由其他(专门)公司来完成,从而达到整合资源,提高资源效率,增强竞争力和应变能力的目的。Outsourcing是outside resource using的缩略语(Buhner and Tuschke, 1997; Koppelman, 1996; Quinn and Hilmer, 1994)。顾名思义,它指将原来由组织内部处理的活动委托给外部他方操作的过程(Ellram 和 Billington 2001)。

外包作为一种管理模式,它具有整合利用其外部最优秀的专业化资源,从而达到降低成本、提高效率、充分发挥自身核心竞争力和增强企业对环境的迅速应变能力的本质属性。外包总体上可以分为制造外包(Manufacturing Outsourcing)和服务外包(Services Outsourcing)。

《哈佛商业评论》曾将“外包”评为过去75年来企业最重要的管理概念和经营手法的创新,而且越来越多的企业使用外包的管理模式,据美国《财富》报道,目前全世界年收入在5 000万美元以上的公司,都普遍开展了业务外包。

2. 制造外包(manufacturing outsourcing)的发展

如今提起运动鞋就势必会提到耐克(NIKE),多年来,耐克鞋在全球范围内畅销不衰。随着耐克在全球的知名度提高,有一句话也变得非常有名:“耐克公司从来不生产一双耐克鞋”,也有一则家喻户晓的耐克神话:在美国俄勒冈州的比弗顿市,四层楼高的耐克总部里看不见一双鞋。那么全球畅销的耐克鞋是怎样生产出来的呢?答案就在外包。

外包产生于19世纪初期,它作为一种企业运营模式,其产生和发展至今

已有两百多年，只是当时并没有使用该专业术语。英国政府 19 世纪将街道照明、监狱管理、道路维护、水务等公共服务项目外包给私营部门。同期，美国和澳大利亚纷纷将国家邮件快递服务业务外包给私营部门。法国也出现私营企业通过竞标承包国家铁路网络等交通设施的建设和维修工程。

制造外包（manufacturing outsourcing）又称“蓝领外包”，指产品制造过程外包，最早出现于 20 世纪初叶工业生产进入大规模机械化时期。是企业将生产过程中非核心生产业务或加工方式外包给外部生产企业承担，在充分利用企业外部最优秀专业化资源的同时，使发包企业集中精力于核心业务，达到降低成本、提高经济效益、增强核心竞争力的目的。制造外包是外包的早期和初级形式，这种外包形式的诞生结束了企业自给自足生产方式。

制造商出于降低成本的目的将零部件生产加工和组装外包给接包商生产，结果导致了社会化、专业化水平的提高，从整体上提高了劳动生产率。20 世纪 80 年代，制造业外包的显著趋势和普遍规模已经形成，外包向低工资邻国延伸。20 世纪 90 年代以来，随着运输成本的下降和生产后勤组织的改进，西方制造商纷纷舍近求远，中国成为主要接包国家，被称为“世界工厂”。

外包业务具体包括哪些方面呢？Dr. Rajan Varadarajan（一位成果丰厚的杰出营销学教授，现任美国德州农工（A&M）大学营销与电子商务学系福特冠名系主任）认为业务外包包括五大类：（1）外包给境外的子公司；（2）垂直上游外包，即外包给企业的供应者；一个例子就是企业把售后服务的一部分，即运输环节外包给专业的物流公司。（3）垂直下游外包，即外包给企业的用户；比如航空公司要求乘客在网上办理登机手续，超级市场实行的自助结算系统等。（4）水平外包给企业的竞争者，例如企业为满足旺季的需求，委托同类企业进行贴牌生产，也称作 OEM。（5）水平外包给企业的战略合作伙伴。例如不同企业通过共享资源、技术、市场等，对不同生产链环节进行分工，以提高竞争力。

在传统制造业之外，新技术产业也不乏外包成功案例。计算机领域的成功外包商如惠普、台湾宏基，手机领域如爱立信、摩托罗拉、诺基亚，等等。世界主要制造业公司均不同程度地实施外包，很多国际知名公司通过成功实施制造业外包获得丰厚的经济收益。作为经济全球化的重要表现，制造外包的产生和发展有其历史的必然性。

3. 服务外包（services outsourcing）的产生

20 世纪 90 年代初，主要发达国家开始普及应用 IT。随着网络技术的发展和通信成本的迅速下降，在 20 世纪和 21 世纪之交远程 IT 产业应运而生，其

效益大大超过制造外包。许多著名的 IT 公司开始提供专业的 IT 服务,并且逐渐成为公司的主业。众所周知,IBM 公司以前是计算机硬件制造厂商,为了适应市场的需求变化,它在 20 世纪 90 年代初进行经营战略调整,改组为以提供 IT 服务为主的企业,从而使它从衰退中得到振兴。与此同时,IT 产业结构本身也产生了深刻变化,表现为企业客户对 IT 需求的格局出现以硬件为主向以软件和服务为主的转变。这种变化的原因之一便是硬件制造已逐渐外包给低工资国家,从而降低了成本。至此,作为服务外包起源的 IT 服务外包得以迅速地发展。

服务外包 (services outsourcing) 亦称“白领外包”,是指通过服务外包提供商向服务外包发包商提供包括 IT 系统架构、应用管理及业务流优化在内的产品支持与服务,达到后者的业务目标。在新一轮产业转移进程中,跨国公司通常采用建立可控制的离岸中心或海外子公司的方式,或者向新兴国家当地的独立服务提供者分包业务的方式,向母国企业或国际市场提供服务,这种商业流程向海外转移的形式被称为服务离岸。

服务外包的兴起也已经有几十年的历史,美国 ADP 公司在 20 世纪 50 年代就开始承接工资管理的外包业务。身为《财富》500 强之一的 Kelly Services 公司 1946 年的时候就率先从事国内的人力派遣服务,即把员工送到客户那里处理打字、档案整理或操作实务的工作。这些公司都是服务外包的先驱(多明圭兹 2007)。从 20 世纪 70 年代到 80 年代服务外包一直在持续升温,1989 年柯达公司将其四个数据中心外包给了 IBM 公司,在这笔交易之后服务外包才开始真正加速发展。柯达公司的这种率先示范使信息系统界对 IT 服务外包的看法发生了真正的转变,这使得外包得以名正言顺。在 90 年代后期,美国企业开始在印度聘用程序设计师以应付 Y2K (千年虫) 问题,伴随着互联网、通信产业和全球化的浪潮,服务外包变得更便宜、有效,从而得到更广的发展。目前,服务外包主要包括 ITO (Information Technology Outsourcing, 信息技术外包)、BPO (Business Process Outsourcing, 商业流程外包)、KPO (Knowledge Process Outsourcing, 知识流程外包) 三种形式。

凭借着互联网和电信技术的广泛普及,以服务外包为代表,服务业经历着与制造业相似的变化:由生产成本高的地区转移到成本低的地区。因此,服务外包领域逐渐由单一的 IT 服务向其他服务业务扩展,历经 20 多年的发展,从软件外包、信息技术服务、客户服务、呼叫中心等领域切入,内涵不断扩大,发展日益加速。由于计算机网络不受时空限制,服务业比制造业更容易打破地理限制,更具有全球性的特点,因此服务外包发展极为迅速。这种新的经营管理模式的兴起不仅增强了跨国企业的核心竞争力,而且外包出去的业务也为承

接方提供了商机,各发展中国家为了抓住这个产业大转移的机会,纷纷出台相应的政策鼓励跨国公司将外包业务承包给本国的企业,外包市场竞争激烈。据调查,2002年只有1%的美国发包商愿意将服务业务外包给海外接包商,一年后这个比重就飙升到19%,2004年已达到50%。据Gartner Inc.预测,未来10年内,全球服务外包市场将以年均8.2%的速度快速增长。

4. 推动服务外包发展的国际因素

服务外包的发展速度很快,这不仅得益于信息技术的不断提高,尤其是互联网的广泛应用,也得益于整个世界经济环境的改善,特别是发展中国家环境的改善。具体来看,推动国际服务外包发展的因素主要是:

(1) 互联网技术的推动

互联网技术的发展为企业的外包提供了技术支撑,它不仅将原来难以实现的跨国间服务性交易得以实现,而且还大大降低了外包成本。20世纪90年代以前,跨国企业之间主要通过电话、邮递、传真等方式进行沟通与协调,这类沟通方式具有高成本和高风险的缺点。90年代以后,普遍应用的互联网技术,使全球范围内的沟通变得非常容易,它不仅使跨国间服务变得可以交易,还大大降低了跨国企业间的交易成本和风险,从而使服务外包成为一种应用得越来越广的交易方式。

(2) 降低成本的需要

服务外包的主要动因是降低成本。“大而全”的企业,往往需要在研发、市场营销、管理及人员部署等方面有较大的投入,这不仅会增加整个经营成本,而且会降低企业的运营效率,不利于其应对日益激烈的市场竞争。而通过服务外包,企业能够精简机构设置,减少非核心业务的投入,从而实现成本最小化和利润最大化。据估计,相同质量的服务外包到发展中国家,平均可降低成本65%~70%。因此,出于降低成本的需要,服务外包得到了发达国家的广泛采用。

(3) 企业管理难度的增加

随着经济全球化的深入发展以及国际市场环境不断变化,企业的组织结构逐渐向着扁平化发展,极大地增加了企业的管理难度。为了适应这种变化,许多企业通过将非核心业务外包出去来集中才能和精力于最核心的业务,如核心技术的研发、发展战略的制定以及员工创造能力的激发等,来达到精简结构、缩小企业规模、降低企业管理难度和提高核心竞争力的目的。

(4) 发展中国家经济环境的改善

发展中国家经济的软、硬环境不断得到改善,如知识产权保护的法律体系

的建立健全,鼓励外包企业发展的政策的制定,以及高素质、低成本的专业人才的培养、引进和信息网络设施建设的完善等,吸引了大量的外包业务流向本国。

基于以上因素,服务外包得到了极大地发展,无论是美国还是英国,无论是欧洲还是亚洲,无论是中小企业还是跨国公司,都越来越倾向于采用外包来提升企业的核心能力,使自己不断向着更核心的领域前进,使服务外包成为“发达经济中不断成长的现象”。

美国著名管理大师彼得·德鲁克 20 世纪末曾预言:10 年至 15 年内任何企业中仅作后台支持而不创造营业额的工作都应该外包出去。这一预言正在成为现实,服务外包越来越成为世界各国关注的焦点。随着世界范围内新一轮产业结构的调整和贸易自由化进程的继续推进,现代服务业和服务贸易在各国经济中的地位还将不断上升,服务外包整体趋于活跃。

1.2 服务外包产生的特点

鉴于中国特有的国情:较为充裕的土地和自然资源、庞大的低成本劳动力数量、强烈的地方经济发展欲望等,自 1978 年改革开放以来,中国政府一直把发展制造业作为首选,承接了大量制造业的外包,如近几十年快速发展的加

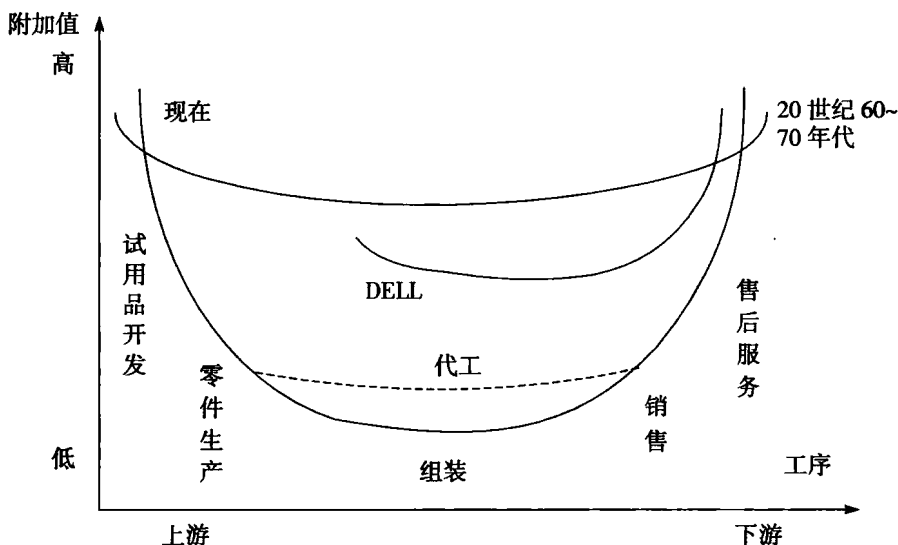


图 1.1 施振荣提出的“微笑曲线”

工贸易，中国从这种贸易模式中获得巨大的利益，特别是大规模的外汇储备。加工贸易主要是依靠廉价劳动力的成本比较优势为跨国公司进行生产加工和组装服务，是在整个产品价值链过程中附加值最低的环节，中国台湾宏碁电脑创始人，被誉为台湾 IT 之父的施振荣提出的“微笑曲线”，就形象地说明了这个问题。

虽然我们定位在价值链低端有一定的历史原因，但是随着资源枯竭、能源紧张、原材料价格和人力资源成本持续上涨，企业不仅利润空间被进一步压缩，一系列新的社会问题产生并对中国经济的可持续发展带来了巨大挑战。我们必须在由发达国家主导的全球化的国际分工中寻求产业升级，因此必须对承接外包有一个明确的定位，积极寻求价值链高端的外包业务，而服务外包就是核心的战略选择。当前，以服务外包、服务贸易以及高端制造业和技术研发环节转移为主要特征的新一轮世界产业结构调整正在兴起，强劲的市场需求为中国提供了现代服务业快速发展的基础、带来新的发展机遇。我们正在努力抓住新一轮机遇，充分认清服务外包的产业特点，积极承接来自跨国公司的外包服务转移，实现从“中国制造”走向“中国服务”。

1. 服务外包的经济特点

我们熟知的外包行业是从制造业的外包开始发展的，起初外包的目的就是降低成本，在全球范围内进行资源优化配置，利用各自的优势发展全球经济。如今这种经营特殊策略进入了服务行业以及各个领域，最大的原因仍然是成本驱动，发达国家和发展中国家巨大的资源成本差距使得很多发达国家的发包商将很多工作交由各种资源价格都很低廉的国家来做。但是发展到今天，这仅仅成为了服务外包的一个小小的特点，不断前进的脚步赋予了服务外包更多新的特征。

(1) 与传统的制造业外包相比，服务外包附加值更高，更加环保。

国际服务外包发展实践表明，服务外包具有低能耗、高附加值的显著特点。根据数据分析显示，制造业来料加工出口的国内增值部分大约都是总规模的 2%~3%，最高不超过 5%，而服务外包出口的国内增值几乎是 100%。也就是说，同样金额的出口，服务外包对中国经济的贡献是来料加工的 20 倍以上，换言之，服务外包业对经济增长的贡献是来料加工制造业的 20 倍。另外从单位 GDP 能耗方面分析发现，服务外包与制造外包相比，服务外包运营过程中不用进行实物生产，除了一定的用电、用水等消耗，几乎没有大的原材料消耗和能源消耗，也没有废弃物的排放，不仅非常环保，其单位 GDP 能耗也只有制造业的 20%。