



服务外包 产业链

Outsourcing
Industrial
Chain

季成
徐福



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

服务外包产业链

Outsourcing Industrial Chain

季 成 徐福缘 著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

经济全球化进程的加快和信息网络等技术的日益进步,致使服务外包产业应运而生,且在全球范围内逐渐形成了分工协作的链条,从而成为了一种新的全球产业组织形态。本书致力于从服务外包产业链的视角,介绍近年来在该领域的部分理论研究与实践成果。

本书共分十章:第一章为全书的绪论;第二章与第三章分别综述相关文献和讨论服务外包产业链的结构;第四章、第五章和第六章依次介绍服务外包产业链的形成、治理和演化;第七章和第八章重点围绕服务外包产业集群及其竞争力评价进行论述;最后的第九章和第十章则分别就服务外包产业链的创新和中国如何发展服务外包产业的方略作了探讨。

本书对从事服务外包产业研究和实际工作的学者、研究生、政府官员、企业管理者以及其他对服务外包产业感兴趣的读者有参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

服务外包产业链/季成,徐福缘著. —上海:上海交通大学出版社,2011

ISBN 978-7-313-07546-8

I. 服... II. ①季... ②徐... III. 服务业—对外承包—研究 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 126133 号

服务外包产业链

季 成 徐福缘 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海颀辉印刷厂印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:15.5 字数:237 千字

2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

印数:1~2030

ISBN 978-7-313-07546-8/F 定价:34.00 元

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有质量问题请与印刷厂质量科联系
联系电话:021-57602918

作者简介



季成,男,1977年9月生,2007年毕业于上海交通大学经济与管理学院,获管理学博士学位。现任中欧国际工商学院研究员,兼任中国服务外包研究中心研究员,《中国服务外包》杂志学术委员会学术委员,中国服务贸易协会专家委员会成员,苏州工业园软件与服务外包职业学院发展咨询委员会委员,上海市管理科学学会外包管理专业委员会副主任,上海市商务委、重庆服务外包产业协会专家委员会委员。

近年来一直专注于服务外包、服务科学、服务经济的研究工作。曾作为副主编组织编写了商务部、工信部等部委委托的《中国服务外包发展报告》(2007、2008、2009、2010);作为主要参与者完成《中国国际服务外包产业“十二五”发展规划》、《云计算、物联网背景下服务外包产业的发展政策研究》、《完善政府采购推进政府服务外包政策研究》等多项商务部、财政部等部委委托的服务外包政策研究课题;为上海市、杭州市、长沙市、宁波市、浦东新区等多个服务外包示范城市和示范园区提供了服务外包产业的规划咨询。

(联系方式:电话 13661684896,邮件:jackiecheng99@sina.com)



徐福缘,男,1948年9月生,教授、博士生导师,现任上海理工大学管理科学与工程一级学科博士点学科带头人和博士后流动站站长、上海理工大学学术委员会副主任。

多年来,承担过多项国家自然科学基金、国家863计划、教育部博士点基金、省部级和企业委托项目;获省部级科技与教学奖等十余项,出版著作五本,在国内外重要期刊和学术会议上发表论文200余篇。

曾获全国优秀教师(1990年)、上海市劳动模范(1991年)、享受政府特殊津贴专家(1993年)、中国机械工业科技专家(1995年)、国家863CIMS主题先进工作者(2001年)、上海市优秀专业技术人员(2004年)、中央直接联系的高级专家(2005年)、上海市领军人才(2005年)、上海市优秀博士论文指导教师(2006年)等荣誉称号。

中国管理科学与工程学会常务理事、中国系统工程学会教育系统工程专业委员会主任、中国软件行业协会系统工程协会副理事长、中国机械工程学会理事、中国系统工程学会理事、上海市高校工程训练教育协会理事长、华东地区高校金工教育研究会副理事长、上海市建委信息化专业委员会委员、《系统工程学报》编委、《系统管理学报》编委等。

前 言

由于信息技术的发展、市场竞争加剧,更多的组织将价值链中非核心的 IT 业务和基于 IT 的业务流程外包给组织外部的专业服务提供商来完成,从而使组织自身能够专注于核心业务。服务外包同时带来了价值链和产业链的分解化,使得服务外包产业在全球范围内形成了相互分工协作的链条,成为了一种新的全球产业组织形态。与此同时,经济系统沿着“规模经济—分工经济—模块化经济”的路径行进,使模块化成为当今新产业结构的本质。模块化分工、模块化思想及相关技术的逐步成熟,推动了服务外包产业链的进一步发展,同时也给服务外包深深烙上了模块化特征的印记。

由于服务外包产业对于中国加快转变经济发展方式以及在优化产业结构与扩大就业等诸多方面的积极意义不容置疑,中国政府于 2006 年开始实施服务外包“千百十工程”。之后,国务院办公厅、中央各部委相继出台一系列扶持政策,并确定了北京等 21 个“中国服务外包示范城市”。各地方政府对此均积极响应以推动本地区该产业的发展。目前,由于政府、企业和理论界的共同努力,在中国已经形成了“中央-省市-园区-企业”四位一体的协同发展的服务外包产业体系,并且取得了一批反映该领域发展的理论与实践成果。

但是,鉴于中国的服务外包产业在总体上尚处于起步阶段,且面对客户需求的多变性、全球服务外包承接地的激烈竞争以及不断创新的服务外包技术和模式,中国的服务外包产业发展亟需科学理论和方法的指导以利其进一步的快速发展。为此,在借鉴国外相关理论与实践经验的同时,及时对我国现有的理论研究与实践成果加以科学总结与提升,便显得非常必要。

本书尝试从产业链的中观视角,讨论服务外包产业链及其发展所面临的一些理论和实践问题,其中包括服务外包产业链的结构及其形成、治理、演化、集群发展、创新等诸多问题。全书共分十章,其主要内容如下:

第一章 绪论。介绍本书写作的背景、意义以及相关概念。

第二章 相关理论和文献综述。对全球价值链、模块化等理论进行介绍,从宏观、中观和微观层面对国内外服务外包的相关成果进行综述。

第三章 服务外包产业链的结构。分析服务外包产业链中的经济主体、环境要素和主要关系,探讨服务外包产业链的形态、形式和特征。

第四章 服务外包产业链的形成。探讨服务外包产业链形成的根本动因,并从“供需、空间、组织”三个维度出发,提出服务外包产业链形成的三维匹配机制。

第五章 服务外包产业链的治理。分析服务外包产业链中的治理主体和治理模式。讨论产业链中终端客户和外包服务总提供商之间的混合治理模式、外包服务总提供商主导的“服务外包网络”治理模式以及治理的核心工具,并指出云计算等新兴服务外包模式对治理的挑战。

第六章 服务外包产业链的演化。讨论服务外包产业链的演化问题,包括演化驱动因素和演化路径。分析全球、印度和中国的服务外包产业的演化历程,并对其进行展望。

第七章,服务外包产业链的集群发展。讨论服务外包产业集群的概念和特征,以及服务外包产业链和产业集群的耦合发展。分析服务外包产业链分工的重要载体——服务外包园区及其在中国的发展概况。

第八章 服务外包产业集群的国际竞争力评价。从服务外包产业链的视角,构建了评价服务外包产业集群国际竞争力的“C-GEM”模型和指标体系,并给出了具体的评价方法。在此基础上,对2007年以来无锡市服务外包产业集群的国际竞争力变化进行比较分析。

第九章 服务外包产业链的创新。论述服务外包产业链创新的概念、层次和支撑体系,探讨服务外包产业链创新的重要推动力——知识溢出,提出对服务外包产业链的创新主体的创新管理建议。

第十章 中国服务外包产业发展方略。提出基于服务外包产业链的服务外包产业发展规划思路,并从内部完善和外部嵌入的两个视角,提出“中国服务外包”发展的方略。

本书的研究和出版工作得到了上海市(第三期)重点学科项目(项目编号S30504)的积极资助,在此深致谢意。同时,本书的写作除了反映作者本人的工

作积累之外,许多素材还来自诸多专家和组织的研究成果及相关资料,而且作者所在单位的一些领导和同事也分别给予了不同形式的支持,在此也一并表示感谢。

由于作者水平与时间有限的原因,本书不足之处恳请学界同仁和读者批评与指正!

作者

2011年8月

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 背景与意义	1
1.2 概念界定	5
第 2 章 相关理论及文献综述	17
2.1 全球价值链理论	17
2.2 模块化理论	25
2.3 服务外包研究	33
第 3 章 服务外包产业链的结构	40
3.1 服务外包产业链的经济主体和环境要素	40
3.2 服务外包产业链的主要关系	48
3.3 服务外包产业链的形态、形式和特征	54
第 4 章 服务外包产业链的形成	64
4.1 服务外包产业链形成的根本动因	64
4.2 生产者 and 采购者混合驱动的服务外包产业链	68
4.3 服务外包产业链形成的三维度匹配	69
第 5 章 服务外包产业链的治理	82
5.1 服务外包产业链治理概述	82
5.2 终端客户和外包服务总提供商的混合治理	87

5.3	外包服务总提供商主导的网络治理	92
5.4	服务外包产业链治理的工具	100
5.5	云计算等新兴外包模式对治理的挑战	109
第6章	服务外包产业链的演化	111
6.1	服务外包产业链的演化驱动因素和演化路径	111
6.2	全球服务外包产业的演化历程	118
6.3	印度服务外包产业的演化历程	126
6.4	中国服务外包产业的演化历程	131
第7章	服务外包产业链的集群发展	140
7.1	服务外包产业集群概述	140
7.2	服务外包产业链和产业集群的耦合发展	152
7.3	服务外包园区	156
第8章	服务外包产业集群的国际竞争力评价	166
8.1	服务外包产业集群国际竞争力 C-GEM 评价模型	166
8.2	服务外包产业集群国际竞争力的评价方法	171
8.3	综合评价实证分析	176
第9章	服务外包产业链的创新	183
9.1	服务外包产业链创新的概念和支撑体系	183
9.2	知识溢出推动服务外包产业链创新	190
9.3	服务外包产业链创新主体的创新管理	194
第10章	中国服务外包产业战略发展的方略	199
10.1	制定服务外包产业发展规划	199
10.2	基于内部完善的“中国服务外包”发展方略	207
10.3	基于外部嵌入的“中国服务外包”发展方略	215

附 录	220
附录一 服务外包的不同定义和分类	220
附录二 2009 年和 2010 年国家支持服务外包产业发展的政策	224
参考文献	226

第 1 章

绪 论

1.1 背景与意义

1.1.1 背景

1. 服务外包已成为新的全球产业组织形态

近些年,服务外包迅速发展,已经成为一种新的全球产业组织形态^[1]。20世纪80年代特别是90年代以来,由于信息技术的发展、市场竞争加剧等原因,越来越多的组织将价值链中原本由自身提供的、非核心的IT业务和基于IT的业务流程剥离出来,外包给专业的服务提供商来完成。这种趋势一方面使得组织能够专注于核心竞争力的提升,另一方面也带来了产品(服务)价值链和产业链的分解和重构,服务外包产业在全球不同地区之间形成了相互分工协作的链条,进一步推动了服务业的全球转移。

大规模服务外包的现象可以追溯到1989年,美国柯达公司将数据中心运营、电信服务以及个人电脑技术支持的业务分别外包给了IBM、DEC和Business Land公司,开创了大规模企业信息系统外包的新篇章,引起了IT界的强烈震撼并引来了许多跨国公司的效仿。

发展至今,服务外包已经在全球范围内蓬勃发展,全球服务外包的新时代渐行渐近。发展服务外包尤其是承接国际(离岸)服务外包已经成为诸多发展中国家的产业发展新战略。印度等国率先抓住“千年虫”、互联网带来的服务外包机遇,获得了产业先发优势,目前,服务外包产业已经成为印度的支柱产业,拥有Tata、Wipro、Infosys等国际知名的外包服务提供商,中国和东亚、中东欧、中东、北非、撒哈拉、拉美等地区的国家也都纷纷加入到发展服务外包的行列。

在各个国家和地区的积极参与和推动下,全球服务外包分工协作的产业链已经形成。一项服务外包业务可以通过在不同服务外包承接地区之间、不同外包服务提供商之间进行多次的转移承接来完成交付,而不同国家和地区也可以发挥自身区位优势参与到全球服务外包产业分工浪潮之中。一些地区已经形成了服务外包产业集群,通过集群内部的网络联系以及对全球服务外包产业链的外部嵌入,在打造自身产业竞争优势的同时带动了当地经济的发展。

2. 中国政府从战略高度重视发展服务外包产业

发展服务外包尤其是承接国际服务外包对于中国的经济发展具有积极而重要的意义。发展服务外包是中国加快经济发展方式和外贸增长方式的转变,调整优化产业结构的重大机遇,也是中国从更深层次融入经济全球化的一次具有转折点意义的战略抉择;发展服务外包可以创造条件促进中国以制造业为主的工业经济向服务经济升级,推动经济发展方式由粗放化向集约化发展。IBM公司的数据显示:与制造业的来料加工相比,承接国际服务外包具有更高的国内增值效应。来料加工的国内增值部分只占总规模的2%,最高的不会超过5%,而目前国际服务外包中ITO产业的国内增值几乎是100%。即1美元IT外包出口,相当于制造业20美元的来料加工出口。发展服务外包产业还可以扩大就业尤其是大学生就业,印度全国软件与服务公司联合会(NASSCOM)资料显示:新增1名服务外包从业人员可以间接带动3.56人就业。

中国政府已经充分意识到发展服务外包产业的重要性,积极出台各类支持政策,从国家战略高度上推动产业发展。2006年,中国商务部等部委开始实施服务外包“千百十工程”,之后国务院办公厅、中央各部委相继出台了一系列政策。2009年1月,国务院办公厅下发《关于促进服务外包产业发展问题的复函[9号文]》,明确北京等20个城市为“中国服务外包示范城市”,并在这20个示范城市实行一系列鼓励和支持措施。之后,商务部会同国家有关部门积极集成创新政策,制订了包括税收、劳动工时、人才培养、电信便利化、通关便利化、业务信息保护、金融支持、鼓励政府和企业发包等方面的政策,中国服务外包产业发展的政策体系日趋完善。2010年2月,国家又颁布了(国务院办公厅关于鼓励服务外包产业加快发展的复函[69号文]),进一步降低了政策支持的门槛,扩大了支持的范围,加大了扶持力度。

各省市地方政府积极响应中央号召,积极细化落实并创新当地的产业支持

措施。在各方的共同努力下,基本形成了“中央-省市-园区-企业”协同发展的服务外包产业体系,产业规模实现了高速增长,产业国际竞争力有了大幅提升。2009年中国服务外包产业面临全球金融危机的不利影响逆势而上,呈现出良好的发展势头,全年离岸服务外包合同签约金额 147.7 亿美元,同比增长 153.9%,合同执行金额 100.9 亿美元,同比增长 152%。2009 年全国共有 894 家外包服务提供商和 220 家培训机构约 12 万人享受了 3.4 亿元财政培训资金支持,见表 1-1。2010 年,离岸服务外包合同签约金额 198.3 亿美元,同比增长 34.26%,合同执行金额 144.5 亿美元,同比增长 43.14%。

表 1-1 2007~2009 年中央财政培训资金支持服务外包产业的情况

	外包服务提供商(家)	培训机构(家)	培训人数(万人)	支持金额(亿元)
2007 年	425	54	5	1.5
2008 年	1 101	167	11	3.2
2009 年	894	220	12	3.4

资料来源:中国商务部。

与此同时,各项服务外包产业投资促进和产业研究工作也在积极开展。反映年度服务外包产业发展的《中国服务外包发展报告》已经连续出版三年,中国服务外包交易博览会已经顺利举行两届,国家层面的服务外包行业协会正在积极筹备之中,中国国际服务外包“十二五”发展规划和产业相关标准已经编制完成。

3. 经济系统演化进入模块化经济时代

在服务外包产业飞速发展的同时,伴随着信息通信技术和网络技术的大规模使用,经济系统遵循着“规模经济—分工经济—模块化经济”的基本路径,从工业时代进入模块化时代,模块化已成为新产业结构的本质^[2]。作为产业结构的新的本质及一种新的组织模式,模块化日益得到人们的青睐。

模块化对于产业结构调整 and 升级具有革命性意义。模块化是一种在信息技术革命背景下用于解决复杂系统问题的新的方法,通过每个可以独立设计的、能够发挥整体作用的更小的子系统来构筑复杂的产品或业务过程。模块化时代中,技术和产品的融合推动着产业融合,产业链被不断分解、外包、拉伸,产业边界逐渐模糊,在此过程中服务外包得到广泛的应用和发展。

模块化现象在当前的经济系统中屡见不鲜。在制造业领域,IBM 公司曾经借助设计模块化战略促进了电脑产业的升级和创新。只要遵循设计的规则(标

准、尺寸与界面等),模块之间就能够正确地发挥作用。各个独立的企业可以自由地使用独特的方法来开发模块,甚至设计制造与 IBM 兼容的外接模块,如打印机、存贮器、软件乃至 CPU^[3]。在服务业领域,互联网、金融、信息服务、服务外包等行业也都采用模块化。越来越多的服务可以通过数字化处理,像有形产品一样进行模块化分割和整合,实现全球研发、生产和消费。服务业模块化的发展使得许多服务型企业既可以满足消费者日趋个性化的消费需求,还可以享受到规模生产带来的经济效益。通讯企业的资费套餐、金融企业的理财服务产品、旅行社的旅游产品套餐等,都是服务业模块化的产物。

模块化促进了服务外包产业的发展。模块化不仅体现在产品的设计和生產上,也被普遍地用在服务设计、组织结构设计等方面。利用模块化的思想进行服务外包,获取外部的服务、技术和能力已成为企业提升核心竞争力的常用策略。模块化的技术、管理和理念使得服务外包变得更有效、更容易被管理,模块化已经成为推动服务外包产业发展的重要内在动力^[4]。模块化在推动服务外包发展的同时,也给服务外包产业烙上了深刻的模块化印记,在金融业、软件业的服务外包中,模块化形式随处可见。可以预见,未来在一些模块化程度高的产业中将会有更多的业务被外包出去,服务外包产业的模块化特征将会更加明显,模块化技术的应用将会更加广泛。

1.1.2 意义

1. 理论意义

作为一种新的全球产业组织形态,服务外包产业有着和一般产业不同的组织形态、特征和运行机理。从产业链的中观视角研究服务外包有助于更好地把握服务外包产业发展的规律和趋势,丰富服务外包产业组织发展规律方面的理论研究成果。

产业链的相关研究是产业经济学的前沿问题之一,具有相当重要的理论价值。企业不可避免地面临着来自全球的竞争,不管企业自身的实力、规模如何,在打造核心竞争力的时候都必须将自身的比较优势融入到全球产业链条中并成为其中不可或缺的环节。对于产业主管部门来说,从产业链的角度制定产业政策,推动产业发展也显得十分必要。由于经济全球化,制造业和服务业的全球转移趋势已经使得地方经济不可避免地融入到全球之中,政府在制定产业政

策的时候不可避免地要考虑到全球产业链条上的各个参与主体、各种环境要素的影响。

服务外包产业的发展面临着全球产业转移、模块化、产业融合等多个方面交织的复杂背景,服务外包产业链在基本结构上不同于一般的产业链,在产业链的形成、治理、演化、集群、发展创新等方面具有自身独特的规律。这些都是影响服务外包产业发展的重要问题,亟需开展理论分析。

基于上述原因,本书希望能够尝试从产业链的中观视角,讨论服务外包产业发展所面临的一些理论和实践问题,其中包括服务外包产业链的结构及其形成、治理、演化、集群发展、创新等诸多问题,希望以此引发对服务外包产业领域相关问题的总结与思考。

2. 实践意义

从产业链的视角研究服务外包产业对于政府部门、服务外包园区、外包服务提供商等服务外包产业的参与主体具有一定的实践意义。

首先,有助于政府部门更为系统全面地把握当地服务外包产业、服务外包产业集群在全球背景下的升级和演化规律,为制定科学的服务外包产业规划、出台针对性强的产业政策提供决策支持。地方政府可以根据当地的区位优势,在全球服务外包产业链的不同环节进行定位和参与,实现地区之间的协调发展。

其次,有助于服务外包园区根据产业发展规律建设适合产业发展的载体和公共服务平台,营造良好产业生态环境,发挥产业集聚效应,实现在嵌入全球服务外包产业链中升级。

再次,有助于外包服务提供商加深对服务外包产业发展规律的理解及对产业发展趋势的判断,从而制定出科学的企业发展战略和策略,在融入全球服务外包产业链的过程中提升国际竞争力,实现企业的持续健康发展。

1.2 概念界定

1.2.1 服务外包

1. 服务外包的概念

服务外包的概念和内涵随着服务外包产业的发展而发生变化。印度全国

软件与服务公司联合协会(NASSCOM)、高德纳公司(Gartner)、国际数据公司(IDC)、中国服务外包研究中心(COI)等都曾对服务外包有过定义(参见附录一)。印度全国软件与服务公司联合协会发布的印度服务产业年报中,将服务外包称为IT-BPO,即基于信息技术的业务流程外包。此前,该协会将服务外包称为信息技术使能的服务(ITES, IT Enabled Service)。

虽然各个机构对服务外包的定义不尽相同,但共同之处不外乎如下三点:①服务外包业务是基于信息和网络技术,或者是信息和网络技术密集型的;②外包服务由外部的专业服务提供商提供;③服务外包是一种组织之间的行为,并非个人行为。

本书以《中国服务外包发展报告 2007》中对服务外包的定义为基础,认为服务外包是指组织将价值链中原本由自身提供的具有基础性的、共性的、非核心的IT业务和基于IT的业务流程剥离出来后,外包给组织外部专业服务提供商来完成的经济活动。服务外包中涉及的服务性工作(包括业务和业务流程)可以通过计算机操作完成,并采用现代通信手段进行交付。

服务外包的类型有三种:信息技术外包(ITO, Information Technology Outsourcing)、业务流程外包(BPO, Business Process Outsourcing)和知识流程外包(KPO, Knowledge Process Outsourcing),分类和内容见表1-2。

表 1-2 服务外包的分类和内容

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

(续表)

类别	内容	
业务流程外包(BPO)	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
知识流程外包(KPO)	知识服务与决策分析	顾客分析、资产分析、数据挖掘、需求处理、风险管理、知识产权研究
	研究与开发服务	内容开发、产品技术研发、动漫及网游设计研发、工业和工程设计、产品模型、产品设计优化、医药和生物技术研发和测试、教育课件研发

资料来源:李志群,朱晓明,瞿嘉东,季成等.中国服务外包发展报告 2007[M].上海:上海交通大学出版社,2007-9.

ITO、BPO 和 KPO 三种服务外包之间有一定的联系。20 世纪 90 年代早期,公司首先将 IT 硬件、基础设施、数据库和网络操作等 IT 业务外包。此后,随着应用服务提供(ASP, Application Service Providing)的出现,90 年代后期呈现将整个应用外包的特点,包括客户关系管理或 ERP 的整个标准软件^[5]。由于这些业务主要是采取集中控制并通过互联网提供,集中在计算机、信息技术及相关服务领域,因此被称信息技术外包(ITO)。

随着互联网技术的发展和宽带能力的提升,服务外包逐渐延伸到组织管理方面。组织将全部或部分的业务流程、组织职能剥离交予外部的专业服务提供商,形成了业务流程外包(BPO)。BPO 通常集中于非核心但 IT 服务占很大比例的业务流程,例如:财务流程(如:薪水册核算 payroll accounting)、采购(如:定购流程 order processing)、信用卡支付(credit card payments)等。业务流程外包常见于金融、资产管理、客服、人力资源、营销和互联网相关的其他服务。

随着服务外包的深入发展,一些位于业务流程和价值链高端的,知识和价值含量高的业务也被外包到劳动力成本更低的国家,例如市场调研、投资评估分析、业务咨询、法律及保险服务、产品设计与研发、药剂研发等业务。此类服务外包称为知识流程外包(KPO)。KPO 对于人员素质的要求高于 BPO,需要高素质的、受过正规教育的专业人员,他们除具备相当的专业知识外,还要具有一定的专业分析和判断决策能力。KPO 的出现预示了一种重大的外包产业动向,即从执行标准化流程向高度定制化的流程转移,这些复杂的高度定制化的流程需要更先进的分析、高技术含量的技能及具有决定性意义的良好判断能力^[6]。

ITO、BPO、KPO 之间在服务提供市场的成熟度和功能复杂性方面存在着