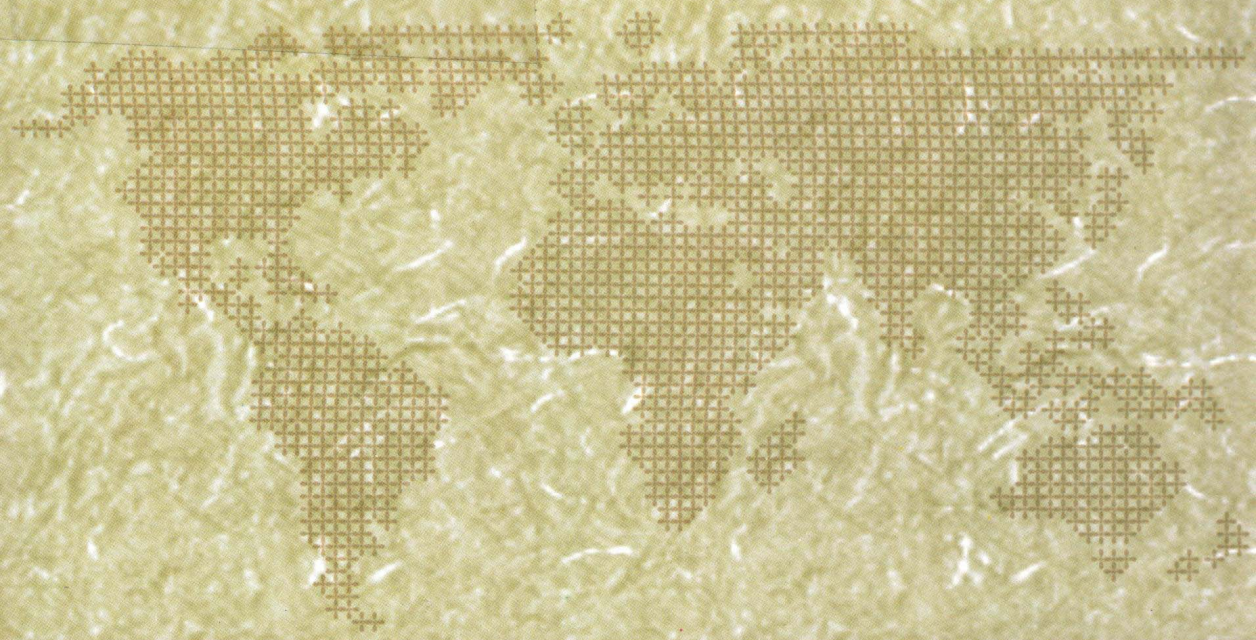


战略管理理论丛



商业生态视角的服务外包发展战略 ——以江苏软件外包为例

周海炜 胡兴球 编著



科学出版社

技术战略管理论丛

商业生态视角的服务外包发展战略 ——以江苏软件外包为例

周海炜 胡兴球 编著

“211 工程”三期重点学科建设项目（技术经济及管理）资助出版
河海大学中央高校基本科研业务费专项资金资助出版

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书从接包的角度出发,以商业生态理论为基础,以江苏省的软件外包产业为例,在具体分析软件外包产业的商业环境的基础上,借鉴印度等外包产业发达国家的经验,提出了软件外包发展的战略思路以及战略定位,并且从资源、能力等角度提出了实现发展战略的措施和所需的保障。最后,本书针对政府相关部门、外包行业协会、投资者及企业等提出了对策建议。

本书不仅适合于从事外包研究的学者、高校教师以及广大高校学生阅读,同时也可供与外包相关的政府部门官员、行业协会人员以及外包行业的人士参考。

图书在版编目(CIP)数据

商业生态视角的服务外包发展战略——以江苏软件外包为例/周海炜,胡兴球编著. —北京:科学出版社,2012

(技术战略管理理论丛)

ISBN 978-7-03-034692-6

I. ①商… II. ①周… ②胡… 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 (2012) 第 121014 号

责任编辑:赵静荣 籍达心 / 责任校对:徐榕榕
责任印制:闫 磊 / 封面设计:蓝正设计

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

骏主印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2012年6月第 一 版 开本:720×1000 1/16

2012年6月第一次印刷 印张:15 3/4

字数:311 000

定价:58.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

总 序

技术战略管理是一门包含多领域、多层次的综合性学科门类，各行各业的管理者都在努力寻求有效的技术战略管理理论和方法，以加快和促进企业实践中的技术转移、技术人才开发、技术贸易以及技术研发战略决策等方面的实践活动，达到获取竞争优势的目的。技术战略管理已经打破传统技术管理理论静态的、层级式的研究特征和应用范围，正经历着既高度分化、又高度交叉的动态性战略转变。了解和掌握技术战略管理知识已经成为学术界和实践界的必修课程。《技术战略管理丛书》有助于系统化地了解切合实际的技术战略管理理论全貌及技术发展战略的主要内容。

本套丛书首期推出 6 本书，分别是《基于资源-能力观的技术管理理论》、《商业生态视角的服务外包发展战略——以江苏软件外包为例》、《国际技术转移的战略对策——以江苏为例》、《跨国研发的战略对策——以江苏为例》、《技术人才开发战略及创新绩效》、《协同创新的机理、体系及模式——“世界水谷”综合体系》。技术经济及管理已经具有近百年的发展历史，但是每一个发展阶段和历史时期，均具有不同的时代特点和差异，在当代市场经济和知识经济的动态环境下，国家、行业和区域需求也在发生着质的转变。《基于资源-能力观的技术管理理论》研究技术管理与战略的基础理论方法。主要研究战略视角下技术管理的基础理论方法，包括技术发展规律、技术的战略层级、技术管理内容、技术管理方法、技术创新环境与能力体系、技术战略与其他战略的互动、技术政策制定与实施等。《商业生态视角的服务外包发展战略——以江苏软件外包为例》以商业生态系统理论为基础，研究服务外包的发展战略问题。新的技术和新的商业模式以类似于生物物种进化的方式影响着整个服务外包产业，主要探讨服务外包企业如何在复杂的商业环境中产生一种具有特殊成长力和机动性的健康商业系统，以获得持续稳定发展。《国际技术转移的战略对策——以江苏为例》、《跨国研发的战略对策——以江苏为例》研究国际技术转移战略与跨国公司在华研发战略。在宏观层面上，探讨国际技术转移战略与跨国公司在华研发战略变化及其对我国技术创新的影响、国家及区域创新体系中对国际技术转移与跨国公司在华研发的管理及其相关政策等问题；在微观层面上，研究国际技术转移模式、本土化实现方式、跨国公司在华研发战略行为、跨国研发机构设立模式、跨国研发治理机制及中国应对国际技术转移与跨国公司在华研发的策略等。《技术人才开发战略及创新绩效》研究技术人才开发与管理。主要研究人才成长规律、技术人才战略与规划、科技领军人物培育、创新团队构建、技术人才创新力开发、技术人才职业规划、技术人才开发环境建设等。《协同创新的机理、体系及模式——“世界水谷”

综合体系》剖析“协同创新”的人才、资本、信息、技术等创新要素和资源的构成，分析创新主体间的壁垒及体制障碍，探寻协同创新的协同机理，构建教育、科技、经济、文化协同创新体系和创新模式。以“世界水谷”建设为例，实现协同创新体系的应用。

编委会主任：张阳

执行主任：周海炜

副主任：汪群 唐震

委员：

张阳 周海炜 汪群 黄德春 唐震 胡兴球 丁源 余菲菲 施国良
曾建华 朱菊芳 徐敏

前 言

企业的外包活动历史悠久，最早出现于制造业部门。20 世纪中期，在世界贸易体系逐步建立的背景下，大量美国制造型企业出于人工成本的压力，开始将一些制造业务，如制造零部件、中间产品的制造加工等，委托给人工成本较低的日本等国家的企业进行生产。其后，随着日本经济发展，外包成本上升，发达国家企业又开始将制造业务向韩国、菲律宾等人工成本更低的国家转移。这一趋势直至今日仍然盛行，发达国家企业不断地寻求人工成本更低的经济区域，将其非核心的业务转移过去。进入 21 世纪，随着全球一体化的深入以及信息技术的发展，外包的业务类型发生了变化，不仅仅局限于有形的产品，而且包括各种类型的服务业务。以服务业务为主的服务外包开始盛行于全球。服务外包依据外包内容一般分为三个层次，即信息技术外包（ITO）、业务流程外包（BPO）和知识处理外包（KPO）。最先兴起的是信息技术外包，即软件外包，这也是最基础的服务外包活动，主要是基于成本考虑，发包企业将涉及企业信息管理的相关业务外包出去。目前软件外包是国际服务外包的重要内容。业务流程外包则触及企业经营过程中部分管理业务外包，如人力资源管理、采购、财务等业务流程。业务流程外包目前是发展最快的一种外包形式。知识处理外包是指位于企业流程价值链高端的、高知识含量的外包业务，涉及评估、投资研究、专利、医药研发等各种高价值研发的活动。这些都涉及相关的软件或以软件系统为载体的知识服务。

始于 20 世纪 70 年代末的改革开放正值国际产业转移持续深入，我国首先以“三来一补”的方式承接生产型接包服务，正式开启了外向型经济的大门。优惠的政策，低廉的劳动力成本，加上政府正确的引导，使得我国经济持续以两位数的速度增长。经过三十多年的发展，我国已经成为“世界工厂”，成为世界经济体系中重要的组成部分，但是同时也带来了资源紧缺、环境污染严重的后果。近年来，我国政府认识到发展服务外包产业对于推动经济持续发展，实现经济转型的重要意义，开始大力扶持服务外包产业的发展。相对于印度等接包大国，我国发展服务外包产业时间较短，并且目前大部分的业务都处于服务外包的最初始、最低端的软件外包。我国软件外包产业始于 20 世纪 90 年代中期，以大连和北京为中心。此后，从中央到地方政府开始逐步重视服务外包产业的发展，自 2000 年开始，中央政府相继出台了若干对服务外包产业进行扶持和优惠的政策，并启动了“千百十”工程、服务外包示范城市、服务外包示范企业认定等工作。在江苏、上海等经济发达、教育资源雄厚的地区，地方政府认识到发展以软件外包为核心的服务外包产业对于推动经济发展、实现经济转型的重要意义，纷纷通过建设软件园、提供优惠政策等措施大力促进本地服务外包产业。

政府的积极引导,国民经济的持续增长以及我国在软件人才等方面的优势,使得我国服务外包产业发展极为迅速。目前已经形成了环渤海、长三角、珠三角三大产业集群和包括南京、苏州、大连在内的 20 个服务外包示范城市。业务来源以国内市场和日韩等东亚国家市场为主,同时在欧美市场方面也具有一定优势。总体而言,经过近 10 年的发展,我国服务外包产业初步形成了成熟化、规模化的特征,业务规模增长迅速。但是与印度等接包大国相比,无论是接包业务类型还是接包企业规模、竞争力等领域,差距还是相当明显。

服务外包产业由大量合作竞争、相互密切联系的发包企业、接包企业及其相关组织构成,服务外包的产业发展与一般制造业产业有明显的不同。发展服务外包产业,需要立足于接包企业的发展,同时还要依靠政府、社会共同创造有利的外部空间。由此,本书引入了商业系统的概念,将服务外包的供应商、承接商、外包企业的投资者、行业协会和政府社会环境视为一个完整的商业生态系统,据此探讨我国服务外包产业发展的战略问题,这构成了本书最为鲜明的特色。借鉴商业系统理论探讨服务外包产业发展的意义在于,商业生态系统理论,可以为外包企业创造商业生态系统指明方向,提供具有可操作性的途径与方法。此外,商业生态系统也是外包企业识别市场机会与风险,进行正确市场定位与竞争的有效工具。最后,商业生态系统理论为服务外包新商业模式的形成与行业管理提供了一定的借鉴。

从商业生态系统的视角来看,服务外包产业发展战略一定是政府、企业及产业组织合作的产物。在我国,政府和企业两个方面的合作至关重要,因为这个合作系统,需要各方通过合作制订共同的战略。企业高层管理决策者作为企业外包战略的制订者,对企业发展有着长期和短期的期望;政府不仅有产业管理的一部分职责,更有着发展经济、促进经济结构转型的动力。因此,我国服务外包产业发展战略的制订需要政府与企业的合作。基于以上考虑,本书提出我国服务外包发展的战略制订应集中在如下方面:立足国内市场,积极开拓国际市场;重点突出服务外包业务发展战略模式;多项措施并举,实施大企业战略;塑造具有国际影响力的“中国外包”自主品牌形象;加强知识产权保护,建立合理的诚信体系等。

在江苏省,现代服务业已被确立为战略性新兴产业之一,其中又以软件外包业为核心。2009 年,即使在金融危机尚未完全散去的背景下,江苏省的服务外包企业注册数也已接近 3 000 家,完成离岸服务外包合同额 37 亿美元,同比增长 145%,形成了以世界外包 100 强和国内外外包 50 强为支柱,以软件外包、动漫创意、工业设计、医药研发、供应链管理、金融后台服务等为特色的服务外包产业集群,对江苏省国民经济的持续增长以及产业转型起到了带动作用。由此,本书以江苏软件外包产业为例,通过调研访谈以及问卷调查等多种方式,在摸清江苏软件外包产业发展现状的基础上,借鉴商业生态系统理论,针对江苏软件外包发展的商业生态现状、江苏软件外包发展的政策体系、江苏软件外包的市场供需特征、江苏软件外包的园区建设进行了深入分析。同时,本书还对印度、爱尔兰等

接包大国的发展特征以及经验进行总结。在此基础上,运用 SOWT 分析工具等成熟的战略制订方法,确立了江苏软件外包产业发展战略的战略目标与战略定位,并从商业生态环境建设、接包企业能力建设、外包业务群建设和外包市场开拓四个领域制订了江苏软件外包发展战略。为了能够使得制订的战略更具可操作性,本书还提出了战略实施的具体路径以及实施的保障措施。最后,基于商业生态系统理论,本书针对政府相关部门,外包行业协会以及投资者、企业自身等提出了实施发展战略的对策建议,以处理好产业、企业、市场的关系,促使产业、企业 and 市场之间形成一种良性互动的发展态势,逐渐培育和完善江苏省软件产业体系。

江苏软件外包产业可以看做是我国服务外包产业的一个缩影,本书制订的江苏软件外包产业发展战略对于全国以及具体区域的服务外包产业的发展具有一定的借鉴意义。当然,由于各地服务外包产业具有自己鲜明的特点,因此理清战略制订的内在思路以及战略内容的形成理由是运用这些战略的前提。

本书引用了大量的文献以及数据,作者也尽力将其标注清楚,当然还可能存在遗漏之处,恳请谅解。此外,由于各部门和组织统计口径不同,因此书中一些数据也可能存在前后不一的现象,作者尽量将数据的出处加以注明,使读者了解数据的来源。如果读者对这些数据有兴趣或者有疑问,也可以根据标注的出处寻找其原始数据。

如对本书有任何建议,或者希望更多地了解作者信息和研究进展,敬请登录河海大学战略管理研究所网站 (<http://smi.hhu.edu.cn>)。

作者
2012年3月

目 录

总序

前言

第 1 章 服务外包概述	1
1.1 服务外包的含义与特征	1
1.2 服务外包业务	9
1.3 服务外包企业	12
1.4 服务外包市场	22
1.5 服务外包产业	35
第 2 章 服务外包发展战略与商业生态系统理论	43
2.1 服务外包发展的战略问题	43
2.2 服务外包发展的理论探索	50
2.3 商业生态系统理论及其意义	59
2.4 基于商业生态系统的服务外包发展战略	67
第 3 章 江苏软件外包发展的现状及问题	75
3.1 江苏软件外包发展的基本特征	75
3.2 江苏软件外包发展的调查与分析	80
3.3 江苏软件外包发展存在的主要问题	93
第 4 章 江苏软件外包发展的战略分析	102
4.1 江苏软件外包发展的商业生态现状	102
4.2 江苏软件外包发展的政策体系	110
4.3 江苏软件外包的市场供需特征	120
4.4 江苏软件外包的园区建设	125
第 5 章 国内外软件外包发展比较与借鉴	129
5.1 总体特征比较	129
5.2 支持环境比较	142
5.3 社会及自然环境比较	144
5.4 外包供应链比较	151
5.5 外包竞争比较	156
第 6 章 江苏软件外包发展的战略思路	159
6.1 战略目标与战略定位	159
6.2 商业生态环境建设战略	166
6.3 接包企业能力建设战略	169
6.4 外包业务群建设战略	174

6.5	外包市场开拓战略	178
第7章	江苏软件外包发展的战略路径	181
7.1	江苏发展软件外包的路径模式	181
7.2	市场与业务定位	187
7.3	外包供应链定位	189
7.4	产业结构优化	191
7.5	产业支持平台建设	194
7.6	政府角色与推动模式	198
第8章	江苏软件外包发展的战略保障	200
8.1	江苏软件外包发展条件与资源保障	200
8.2	江苏软件外包体制环境建设	208
8.3	江苏软件外包未来的主要困难与挑战	215
第9章	江苏软件外包发展的政策建议	223
9.1	政府部门	223
9.2	行业协会	226
9.3	投资者	228
9.4	接包企业	233
参考文献		237

第1章 服务外包概述

服务在我们的经济生活之中存在已久，并逐步形成传统意义上为个人生活服务的传统服务业。工业社会以制造为核心，实际上为各种类型的传统服务提供了更多的技术条件，同时也产生了有关生产服务的大量需求，但这些服务仍然没有从传统产业中独立出来。21世纪以来，随着信息技术的快速发展，服务从内容到形式都开始发生根本性的变革。以网络与IT技术为依托，服务的知识性与技术密集性越来越高，服务业务的经营方式不断创新，因此，我们现在所面对的已经不是传统的服务，而是现代服务，对服务经营、服务企业、服务经济也需要从全新的视角来认识。

资源外包（outsourcing）借助于信息技术的快速发展而首先在制造业获得运用，这是一种经营与管理方式上的重大变革。20世纪90年代，外包在制造业兴起，并逐渐成为企业降低成本和获取竞争优势的重要战略之一。值得注意的是，这种外包逐渐发展为独立的经营业务，尤其是在IT行业。IT业务本身及其职能活动的外包已经形成一个巨大的业务市场。这种现象还出现在传统服务业和制造业中，这些行业的各种业务流程也要通过外包来实施。由此，服务外包逐步成为一种成熟的业务形态，并形成一個巨大的服务外包市场。

因此，对服务外包需要从业务内涵、业务形态、经营管理模式、企业组织特征乃至产业经济特征等各个方面进行重新认识。

1.1 服务外包的含义与特征

目前人们对“外包”的内涵认识尚不统一，这是一个典型的来自于企业经营实践的概念。耐克自从创立之时起就将产品的生产加工活动外包给其他企业来完成，其后这种模式被越来越多的制造企业所模仿，制造外包逐渐形成比较成熟的管理模式。随着信息技术的迅速发展以及全球产业转移与升级，这种经营模式开始向各种业务及其经营职能拓展，形成独立意义的服务外包。由于以“服务”为主要载体，服务外包虽然借鉴了制造外包的经营管理模式，但与制造外包相比要复杂得多。

1.1.1 服务外包的发展

国际上有句名言最能反映外包发展的基本动力和目标：“我们为降低成本而来，我们留下来则是因为高质量服务，我们投资则是为了变革。”外包的第一动因是成本与质量。成本与质量这两个关键的竞争力指标不仅是制造业企业的竞争标准，也同样是服务外包的竞争标准，但是其内涵与内容已经大不相同了。外

包的第二重动因是变革。通过外包实现企业的变革体现了企业战略竞争的要求，在一个动荡而变化极快的环境中，外包是企业战略竞争的重要手段。

1. 服务外包的产生

20 世纪 90 年代是服务外包呈现规模化发展的年代，西方的企业开始将信息技术服务和一些企业经营业务流程外包，尤其是向成本较低的国家进行离岸外包。实际上，相对于制造业向中国转移而言，信息技术服务更多地向印度等一些国家转移，一些新型的服务外包企业开始诞生。

1994 年一个由美籍印度医生部分融资的“健康记录”公司在班加罗尔建立，承接美国医生和医院外包的电脑录入工作。在此之前，医生需要将手写的记录口述并复制下来，转交给秘书或其他人去完成录入，这通常要花费数日或者数周。“健康记录”公司建立了一套可以将医生的传统电话变为听写机器的系统，医生可以先拨通一个号码，然后对装有声卡的电脑口述手写记录，这样电脑就可以将他的声音数字化。由于卫星传导系统的存在，班加罗尔的家庭主妇或学生可以从他们的电脑下载医生已经数字化的声音，在两个小时而不是两周内完成录入，然后她（他）就可以再通过卫星将完成的文本文件发送到医院的计算机系统。由于美国和印度存在 12 个小时的时差，印度人可以在美国医生仍在睡觉时完成工作，让医生第二天早上就可以看到。对企业来说，这是一个重大突破，因为如果可以完全合法地在班加罗尔完成对医疗记录、实验室记录和医生诊断的录入工作，很多别的行业也会考虑将后台工作转移到印度去完成。他们后来也确实是这样做的。在印度进行这种录入工作的成本是美国成本的五分之一，这一差距引起了很多人的注意（弗里德曼，2008）。

即使是在 10 年之前，这种工作方式也是医生们无法想象的，在美国口述一个记录，然后由数万公里之外的几个印度人进行录入，一夜之后就能收到整理好的录入记录，并且成本更为低廉。然而，随着信息技术的发展，网络使这一切成为了可能。

这个案例典型地体现了服务外包最初形成的动机和基本运作模式，如同外包这个词汇所反映的意思那样，企业外包的基本思想是“从企业外部获取最优秀的专业化资源”。从学术的角度来说，企业运用外部资源来完成原来企业内部的人力、物力完成的经济活动，就称为外包。

作为经营模式的外包很早就在制造业领域初见端倪。20 世纪 20 年代，福特公司就开始采取零部件供应的外部化，到了 20 世纪六七十年代，制造行业的许多公司都开始采取外部采购业务，这也造就了中国台湾地区电子信息制造的兴起和中国大陆“加工贸易”的蓬勃发展。随着 20 世纪 90 年代核心竞争力思想的广泛传播，企业为了增强自己的核心竞争力，将大量非核心的业务发包出去，更进一步促进了制造业外包市场的膨胀和发展。

真正实现规模化服务外包的是现代服务。就传统服务业而言，由于服务具有无形性、非标准化、同步性和不可储存性等特征，因此服务很难“贸易”。传统服务的外包业务在很长一段时间内都未在全球范围内广泛发展起来。进入 20 世

纪 90 年代以后,信息技术获得迅速发展,在企业的 IT 业务及各种知识性服务大量发展的情况下,以知识性服务为主体的服务外包开始兴起。

2. 服务外包的快速发展

随着 20 世纪 90 年代网络经济的兴起和电信市场的繁荣,大量的光纤在世界范围内被广泛铺设,这创造了一个完整的全球化商业网络,使得原本意义上仅限于国内的服务型和知识型的工作能够方便快速地在全球范围内进行转移,更在技术方面实现了各种与信息生产加工相关的远程服务提供。同时,各国服务业加快开放,制度障碍减少,降低了服务全球化的交易成本,使得服务业跨境配置资源成本下降,而服务中间需求即生产者服务增加。信息、金融、物流、商务服务等中间服务在世界服务贸易总额中的比重超过三分之二,更造成了服务全球化与国际服务外包的兴起和进一步加速(江小娟,2008)。

2005 年以来,全球服务外包市场每年约以 40% 的速度增长,服务外包在国际经贸中的地位越来越重要。2008 年全球技术产品及相关服务的贸易额超过了 1 600 亿美元,其中服务外包额(包括软件产品)为 967 亿美元,分别较 2007 年增长了 5.6% 和 6.3%。麦肯锡公司预测 2007~2012 年美国白领工作岗位的外包将达到 30%。由此可见,全球服务外包市场的潜力巨大。我国的软件与信息服务外包市场规模在 2007 年为 152 亿美元,其中 ITO (information technology outsourcing, 即信息技术外包) 和 BPO (business process outsourcing, 即业务流程外包) 的比重分别为 59.5% 和 40.5%, 离岸外包和在岸外包的比重分别为 15% 和 85%, 产业结构的优化程度与国际平均水平差别较大。2010 年我国离岸外包和在岸外包的市场规模已分别达到 56 亿美元和 224 亿美元, 分别占市场规模的 20% 和 80%, 但与印度、爱尔兰等服务外包发达国家相比还有一定的差距(李秉强,2010)。

根据 IDC 国际数据公司(International Data Corporation) 预测,2015 年全球服务外包市场规模将达 1 万亿美元,同时,印度的产业组织估计,未来全球的服务外包产业将保持 30%~40% 的增长率。总体而言,国际服务外包仍处于发展的起步阶段,世界最大的 1 000 家公司中,大约 70% 尚未向低成本国家外包任何商务流程,迄今国际服务外包业务只占全部业务流程的 1%~2%。随着跨国公司经营理念的进一步变革,非核心业务的离岸外包将成为总的趋势,国际服务外包市场前景十分广阔。可以预见,未来 5~10 年将是我国服务外包发展的黄金时期。

从发包方角度来说,20 世纪 90 年代以来,以美国为代表的发达国家加快了结构调整和科技产业转型的步伐。原来以硬件为主的市场需求发展到了以信息技术为代表的知识服务需求,加上科技发展日新月异、网络化的大规模普及、信息传输费用的降低以及跨国公司全球范围的业务展开,进一步促进了大量原来由发达国家员工完成的研发、分析等高技术含量的工作转移到承接外包业务的发展中国家。

从接包方来说,如作为目前全球 IT 外包中心之一的印度,已经开始选择进入产业研发领域,他们认为,只有接触产业核心技术,才能将自己从以往的配角

提升为战略伙伴。在印度政府和印度本地企业的努力之下,包括微软、英特尔在内的众多国际巨头纷纷持续加大在印度市场投资的份额。此外,大量的保险公司、会计师事务所、律师事务所等专业公司也越来越多地把技术含量高、专业要求高的工作转移到了印度。印度服务外包逐渐以“从蓝到白”为改革目标,从承接单调乏味的后台工作向承接“核心业务”转变,从“手工作坊工人”转型为战略合作伙伴,服务外包的价值链逐步升级(刘重,2008)。

3. 服务外包发展的趋势特征

服务外包的迅速兴起不是一个偶然的現象。在工业化中后期,企业产品的技术含量进一步提高,具有高附加值的服务劳动投入成为提高企业竞争力的决定因素,而生产知识技术型的服务需要很大的一次性投资以及非常专业化的人才。在资本快速周转、市场变化迅速的商业环境下,企业内部化生产其所需的服务具有很大的经营风险,采用服务外包则可以降低和转移这种风险。20世纪80年代,IT产业处于一个快速创新的发展阶段,这种动荡的产业环境迫使企业加大外包的力度,其中尤其以软件服务为核心。目前,服务外包已扩展到IT服务、人力资源管理、金融、保险、会计、客户服务、研发、产品设计等众多领域。服务外包呈现如下趋势特征:

(1) 服务外包总量不断扩大,而且这种增长趋势日益显著。过去几年,全球的服务外包市场每年以30%~40%的速度增长,尽管经历了金融危机,但危机结束后2010年全球服务外包市场规模即达到6000亿美元以上。全球外包业务已超过3500亿美元,其中许多交易金额超过10亿美元;且这个市场正以每年约11%的速度增长。这些数据表明,服务外包的优势日益增加,正成为国际商务活动中的新潮流。

(2) 离岸外包在服务外包中的比重越来越大。经济全球化的背景下,发达国家企业为了降低成本,纷纷加大外包力度,同时发展中国家教育水平较高而工资水平较低,越来越多地吸引发达国家企业将外包业务以离岸的方式进行。2005~2010年,在服务外包各项业务中,ITO、BPO业务,年均增长超过25%,而ITO业务同期增长高达58%,其中,中国、印度、爱尔兰、菲律宾和俄罗斯等二十多个国家是全球外包市场的主要接包国。

(3) 高技术含量、高附加值的业务在服务外包中所占的比例越来越高。由于信息技术在企业中已广为普及,服务行业已完成了从以产品为中心到以客户为中心的转变,信息系统服务也已完成了从维持系统的可供性到建立整个企业的、强有力的信息体系结构的转变。随着服务外包市场的日益成熟,外包商与承接商之间形成了新型的战略协作伙伴关系。先前仅从事维护数据中心业务的承接商,现在正在针对分布式计算的系统环境,包括数据中心、网络及更为先进的应用程序,提供更为全面的外包解决方案。自2001年以来,越来越多的高技术含量和高附加值的工作被外包到发展中国家。

(4) 服务外包业务的参与群体日益增多。目前,虽然大的跨国公司仍是服务外包的主角,以美国、欧洲和日本为代表的发达国家和地区是最主要的发包国,

但是一些发达地区的中小企业以及越来越多的发展中国家企业，为了降低成本也在进行着服务外包活动。虽然目前国际服务外包中的大部分业务都流向印度等国家，这些国家作为比较成熟的接包国，具有较强的竞争优势，但其他发展中国家如中国、菲律宾、新加坡等也正日益成为重要的接包国家。

(5) 服务外包的动因从最初的降低成本转变为提高企业的核心竞争力。降低成本一直是企业外包时考虑的一个重要因素，但近年来企业进行业务外包更注重企业核心竞争力的提升。通过把非战略性业务外包出去，企业就可以专注于其最擅长的、最具有竞争优势的核心业务。同时外包还可以使企业适当缩小规模、精简结构，甩掉不必要的包袱，轻装上阵。越来越多的跨国公司已经认识到外包绝不仅仅是为了降低成本，最根本的目的还在于强化企业的核心竞争力。

总之，经过近 20 年的发展，服务外包正在不断升级，业务内容的创新层出不穷，从而带动了服务外包市场的快速发展。从早期的软件代码到现在的企业各个方面的业务与职能，都进入了服务外包的领域。我们很难用传统的产品分类来界定服务外包的类型，但人们越来越意识到这是一个不同于传统制造业的新型产业。在这一产业中，发包方和接包方密切合作，改变了传统企业经营管理的基本模式和一些规则，发包竞争与接包竞争呈现出不同的形态和复杂的关系，整个服务外包产业在未来究竟会呈现怎样的状态？无论在企业界还是学术界这都是讨论的焦点。

1.1.2 服务外包的基本含义

服务外包发展到今天，其概念依然是一片混沌状态，至今尚未达成广泛共识，致使人们对于服务外包的认识比较杂乱，而且也不利于服务外包的研究与实践。因此，从根源上研究外包的概念及追溯服务外包概念的演进过程，对梳理一个清晰的服务外包概念脉络具有十分重要的意义。

1. “外包”概念起源

“外包 (outsourcing)”一词并不是一个新词汇，其在英文中是“outside resource using”的缩写，意译为“外部资源利用”，是指企业在充分发展自身核心竞争力的基础上，整合、利用优质、专业化的外部资源，从而达到降低成本、提高运营效率及增强企业对环境迅速应变能力目的的一种业务运作方式。追溯“外包”一词的历史渊源可以发现，“外包”一词最早出现在 1979 年 *Journal of Royal Society of Arts* 上的一篇文章中，特指英国汽车产业将工艺设计业务以契约的形式包给德国企业来完成。而按照韦氏词典中的定义，外包是指“将生产和制造工作转移到或分包给外部专业公司，尤其是国外企业而非工会企业”。美国传承词典也对外包进行了解释，指出外包是“为了节约成本而从一个供应商或厂家获取服务或产品，例如用于生产一部汽车的零件”。其他较早使用“外包”一词的文献是美国的《哈佛商业评论》及美国一家重要报纸。而牛津字典网上版对于外包的描述可追溯到 1985 年，指“离开海岸”或“外国”。对于离岸外移等同于国际外包的说法则是从近期开始的。

从某种意义上说，外包活动早已存在于制造业部门，它是企业降低成本的一种有效手段。通过图 1-1 的分析，我们可以初步了解企业对外发包业务的根源所在。根据功能重要性程度和经营能力程度，可以把企业内部业务划分成四种：①业务 A。对于企业来说，尽管企业这方面的经营能力较强，但对企业发展或盈利并不太重要，可以剥离出去形成子公司，这样既可以对母公司提供业务 A 支持，又可以承接外包市场的业务 A。②业务 B。业务 B 是企业具备竞争力的核心业务，是企业发展和利润增长的源泉，自然是选择保留。③业务 C。对企业而言业务 C 既非擅长又不重要，日常需要支出大量费用，因此，可以在外包费用小于企业维持业务 C 的费用时，选择外包。④业务 D。尽管对企业来说业务 D 很重要，但企业自身不具备完成业务的能力，可以通过项目的形式由外包专家提供产品或服务，再将产品或服务纳入企业生产环节产生增值收益（徐兴锋，2007）。

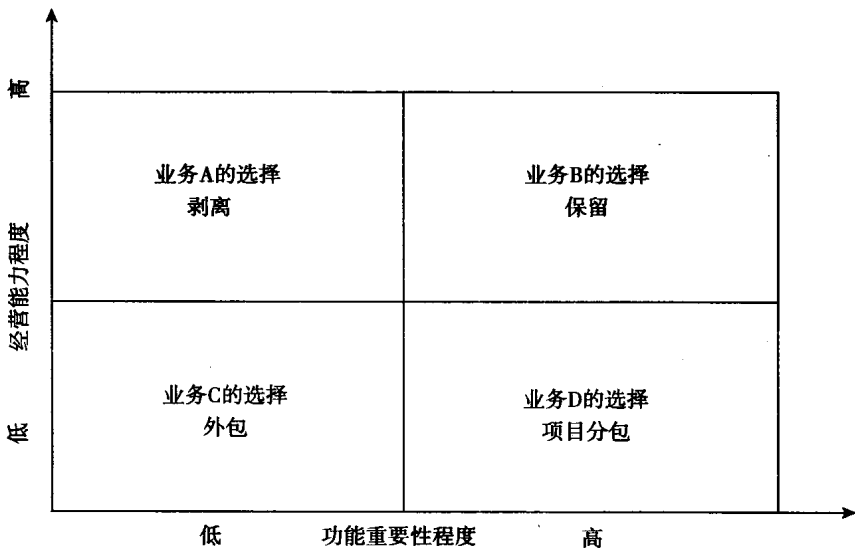


图 1-1 企业内部业务划分及其外包选择

埃森哲公司（Accenture）给外包下的定义为“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分完成的工作”。

Loh 和 Venkatraman（1992）认为外包是将企业的部分职能转移给外部服务商，从而获得经济、技术及战略优势的过程。

此外，对于外包的定义，不同学者更是对其有着不同认识，可以说是仁者见仁、智者见智。表 1-1 对目前学术界关于外包的定义进行了梳理。从其中不难看出，学者们都认为外包涉及企业某种资源与活动的外部化。从本质上来讲，外包应是一种由内部驱动而产生的资源优化配置过程，它通过将某些业务环节交由那些能比自己更有效率、更有效果完成该任务的外部专业生产商执行，进而与其形成资源互补的战略伙伴关系，从而集中精力培育和提升企业核心能力，实现自身的持续性发展。它涉及两个过程：一是将企业内部有限的资源用于能为企业创造较大价值的业务环节；二是吸收引进外部资源以弥补自身资源的不足，创造更大

的价值。

表 1-1 不同学者对外包的解释或定义

学者	对外包的解释或定义	年份
Loh 和 Venkatraman	外部供应商从事与企业整体或部分生产设施相关的物质或人力资源活动	1992
Kotabe	由全球独立供应商向跨国公司提供的产品和由独立供应商向企业提供零部件和成品的程度	1992
Lei 和 Hitt	使用外部资源制造零部件或其他价值增值活动	1995
Willcocks	为获得预期结果, 把组织的部分或全部 IT 和相关服务交给第三方管理	1995
Louis	企业对于某种产品或服务的获取, 即将那些现在由内部生产或执行的产品或服务转而从外部供应商处购买获得	1997
Gilley 和 Rasheed	从用户到供应商的资产转移, 由供应商负责外部业务	2000
Mahnke	由外部供应商来完成原先在企业内部进行的价值链活动	2002

资料来源: 根据相关文献研究整理而得。

外包之所以能风行于全球企业界, 是由于它对传统的商业理论进行了深刻的变革, 并使现代商业机构发生了根本性的变化, 从而成为现代商业成功的核心动力。那种传统的纵向联合式的自给自足的模式可以说已经失灵了, 取而代之的是强调速度、专门知识、灵活性和革新, 而外包正是一种以此为特色的新型商业模式。

2. 服务外包的概念界定

外包的发展经历了由制造业向服务业的转移进程。在工业外包之后, 信息技术外包逐渐萌芽, 随着经济的不断发展和网络时代的到来, 其他服务产业外包也得到了快速的发展。如何界定服务外包的概念界定引起了学术界和企业界的广泛关注。

毕博 (Bearing Point) 管理咨询公司给服务外包做了详细的定义: 企业为了将有限资源专注于其核心竞争力, 以信息技术为依托, 利用外部专业服务商的知识劳动力, 来完成原来由企业内部完成的工作, 从而达到降低成本、提高效率、提升企业对市场环境迅速应变能力并优化企业核心竞争力目的的一种服务模式。

在我国, 商务部对于服务外包的界定是得到一般认可的定义: “服务外包企业”是指根据其与服务外包发包商签订的中长期服务合同向客户提供服务外包业务的服务外包提供商; “服务外包业务”是指服务外包企业向客户提供的信息技术外包服务和业务流程外包服务, 包括业务改造外包、业务流程和业务流程服务外包、应用管理和应用服务等商业应用程序外包、基础技术外包 (IT、软件开发设计、技术研发、基础技术平台整合和管理整合) 等。

综上所述, 服务外包是企业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, 外包给企业外部专业