

世界的盛宴

SHIJIEDESHENGYAN

国际服务外包新浪潮

总策划 王华 周莉

总撰稿 徐志坚 吴爱胤 韩顺平

世界的盛宴

国际服务外包新浪潮



凤凰出版传媒集团
江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

世界的盛宴——国际服务外包新浪潮/王华,周莉总策划.
徐志坚,吴爱胤,韩顺平总撰稿.—南京:江苏人民出版社,
2009.11

ISBN 978-7-214-06052-5

I. 世… II. ①王… ②徐… III. 服务业—对外承包—研究—世界
IV. F 719

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第192398号

书 名 世界的盛宴——国际服务外包新浪潮
总 策 划 王 华 周 莉
总 撰 稿 徐志坚 吴爱胤 韩顺平
责任编辑 戴亦梁
特约编辑 于 帆
装帧设计 许文菲
出版发行 江苏人民出版社(南京市湖南路1号A楼,邮编:210009)
网 址 <http://www.book-wind.com>
集团地址 凤凰出版传媒集团(南京市湖南路1号A楼,邮编:210009)
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
经 销 江苏省新华发行集团有限公司
照 排 江苏凤凰制版有限公司
印 刷 者 江苏新华印刷厂
开 本 718×1000毫米 1/16
印 张 27.25
字 数 435千字
版 次 2010年1月第1版 2010年1月第1次印刷
标准书号 ISBN 978-7-214-06052-5
定 价 45.00元(附赠DVD)
(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

SHIJIEDESHENGYAN

总策划：王 华 周 莉

总撰稿：徐志坚 吴爱胤 韩顺平

策 划：徐 龙 戴昕祥 包广良 汤永林 孙 轶

高顺清 胡晓丁 王小蓓 庄学香

序 言

改变世界的动力

正如托马斯·弗里德曼(Thomas L. Friedman)在他的全球畅销著作《世界是平的——21世纪简史》开篇所说的,我们在睡梦中,世界发生了巨大的变化:世界的重心正在悄悄地转移。国际著名投资家吉姆·罗杰斯(Jim Rogers)宣称:19世纪是英国的世纪,20世纪是美国的世纪,21世纪是中国的世纪,亚洲的世纪。他目前经常在中国各地进行的演讲中通常有三个关键词:中国,物质商品(commodity),当然还有他的女儿。更为重要的是,这不仅是一个演说家的外交辞令,他的行动更具有说服力——举家搬迁到了亚洲。

我们所生活的世界正在面临的变化是如此之大,它影响的不仅是亚洲,而是全球。一些国家正在崛起,一些国家在衰败;一些公司正在崛起,一些在消亡。正是这些变迁构成了历史的长河。在哲学家和历史学家眼里,一切都是平淡无奇的。只是,作为历史长河中渺小的一分子——一个家庭、一个公司、一个地区,不可避免地要为自己的命运担忧。我们该如何看清形势,做出正确的抉择,舞上浪尖,避免落入漩涡呢?

我们很幸运地出生在恰当的时候,赶上了伟大中国的复苏,生在了中国的世纪。我们需要做的只是在这个正确的时候找到正确的事业方向,然后努力地去做。一个地区如此,一个组织如此,一个人亦如此。

怎样才能找到正确的方向呢?怎样才能把握世界的脉搏呢?读万卷书,或者,行万里路,增长知识、积累经验。提升看问题的视角,扩大看问题的视野。自然能回答这个问题。

江苏省人民政府外事办公室继《扬子江与莱茵河的对话》、《扬子江、汉江、富士山——对话新农村》和《全球视野看创新——跨国探询欧美产学研结合之路》之后,再度联手江苏省广播电视总台,派出联合摄制组赴英国、美国、日本、爱尔兰和印度等国,历时三个月之久,目的是为了了解国际新兴产业——服务外包的运作过程,剖析国外服务外包成功之路,学习先进经验和做法,为江苏服务外包产业发展提供借鉴。作为合作单位,我们拿到这个片子《世界的“盛宴”——国际服务外包新浪潮》,先睹为快。虽然没有像托马斯·弗里德曼和他探索时报频道的报道小组那样在印度的硅谷——班加罗尔亲身经历这个新世界,但通过这个片子,我们仿佛自己也触摸到了地球经济的脉动。

在弗里德曼的眼中,外包与开放源代码、离岸生产、供应链和搜索技术等成为铲平世界的十大动力。其中,服务外包是他第一眼就关注到的现象,也是最重要的动力。服务外包是社会分工不断细化和IT技术发展相结合的产物,它的出现推动了全球新一轮产业转移的大潮。

外包的本质

早在1991年前,很多公司像7-Eleven一样,管理人员需要做除了零售以外的很多事情:店铺维修、信用卡处理、薪水册、IT系统维护和管理等等,他们甚至有自己的养牛场来提供店铺里卖的牛奶。

1750年到1900年间,外包的第一轮浪潮就被推动了。管理者们把诸如保险、建筑、工程设计、法律事务、内部邮递、保安、工厂维护等外包给兴起的专业化服务公司(企业对企业的服务外包)。这些专业化服务公司就好像一个“好管家”,他们与客户往往都是在同一个国家、地区甚至同一个城市。外包作为一种公司战略,是到1989年被正式提出的。柯达公司将其信息技术的主要业务外包。几乎与此同时,1990年,普拉哈拉德和加里·哈默尔写的一篇现代经典理论文献《企业的核心竞争力》在《哈佛商业评论》上发表。从那以后,outsourcing(外包)成为了企业重要的管理概念和经营手法。企业向外部供应商寻求那些重要的但是辅助的服务,可以

说是奠定了当前正在蓬勃发展的外包的基础。

所以,我们看到,外包根据动机可分为:策略性外包、战略性外包和改造性外包。从这个意义上讲,当前流行的外包基本强调的是战略性外包:企业将某种创造价值较低的非核心的任务的控制权,交由那些能以比自己更高的效率、更低的成本完成该任务的外部专业生产、服务商,并与其形成资源互补的战略联盟,以优化资源配置,实现自身持续性发展的一种战略管理活动。外包是策略性的还是战略性的,表现在外包流程上将有所区别。虽然外包的分类有很多(本书正文也将一一介绍),但是外包动机的不同应该是最基本的区别,其他诸如外包形式、外包流程等在这个核心基础上形成,如果形式与动机不匹配,外包就没有效率。

所以,在看待外包时,我们要关注这个核心,既看到潮流和趋势,又看到本质。例如,过去一般谈的制造业外包、IT外包,现在谈服务外包,这个概念的不断 development 过程代表的就是外包职能不断细分的过程。越来越多的故事告诉我们,互联网技术的发展使得实时交流和便捷通话成为可能,世界变得触手可及。有了技术的保证,很多公司更能把次要的工作交给更专业或成本更低的公司,而自己集中精力做更重要和更擅长的事。可以说,信息技术促进了社会分工的加速,大规模的企业服务外包是一个重要表现。

外包的历史表明,制造是第一个到海外寻求低成本的活动(这如同人类历史一样,制造是先于服务脱离自给自足的)。这反过来又影响了政治格局的变化。很多亚洲国家越来越开放,他们也越来越接受外包,因为外包提高了就业和收入水平,教育和技能水平也随之增长。发包和接包方都获得了更高的价值。发展中国家政府也注重相应基础设施的建设,以帮助降低成本和提高制造企业的销售和利润。

中国尤其是江苏在这方面的成绩十分突出、有目共睹。但是,许多有识之士也开始呼吁要提高经济地位,仅仅靠制造是不够的。未来的竞争不是产品对产品的竞争,也不是公司对公司的竞争,而是产业链对产业链的竞争。郎咸平就尖锐地指出:“真正的制造业大国不是中国,是美国。

而美国产业链战争的最高指导原则,就是把整条产业链一切为二,把价值最低的放在了中国和其他经济欠发达国家。而制造有三大特色,第一破坏环境,第二浪费资源,第三剥削劳工,他不想要。他要的是制造业以外的其他六大环节,包括产品设计、原材料采购、订单规划、商品运输、产品零售、终端,六加一就是整条产业链”。“产业链当中定价权掌握在六,而不是一,所以欧美各国依然掌握着定价权”。“所以我认同政府所谓的产业转型。要走上六加一高效整合之路。”

在当前服务外包的世界浪潮前,中国(江苏)的产业转型要抓住机遇。为此,我们出版了此书。本书共分八章,首先介绍了服务外包的概要,接着从产业链、集群、品牌、人才、政府、信息安全和创新七个角度系统而深入地探讨了最新的观点,学习了成功的服务外包经验,并提出了发展江苏服务外包的实践观点和见解。

由于世界是不断变化的,经济生活牵一发而动全身,关于服务外包的实践还需要很多人的进一步探索、研究、实践、领悟和创新。如果这本书能够为江苏乃至中国服务外包的发展、为产业转型的成功起到一点绵薄之力,我们将感到非常幸运。

目 录

序言 改变世界的动力 1

第一章 外包浪潮 1

第一节 机会无限的服务外包领域——走近外包 1

一、你想体验一下吗? 1

二、无限的机会 4

第二节 外包、离岸和核心能力——了解外包 10

一、外包活动的历史 11

二、外包定义的发展 16

第三节 崛起的亚洲和衰落的西方? ——不同的视角、不同的态度 23

一、发达国家(主要的发包国)政府关心的问题 24

二、发展中国家(主要的接包国)政府关心的问题 25

三、发包公司关心的问题 26

四、接包公司关心的问题 39

第四节 中国和江苏 40

一、中国发展服务外包的大环境 40

二、江苏的服务外包 43

第二章 产业链细分 66

第一节 专业化分工 66

一、分工理论 67

二、当代国际分工理论 72

第二节 价值链延伸 77

一、企业价值链理论 77

二、价值链延伸 79

三、供应链管理 82

第三节 全球产业链 89

一、全球产业链成为产业发展的重要趋势 89

二、全球服务外包现状 90

第四节 江苏的机遇 97

一、SWOT分析 97

二、江苏的成就 100

三、谱写服务外包新篇章:向“微笑曲线”两端进军 108

第三章 集群的力量 112

第一节 从自然群聚到服务外包集群 112

一、自然群聚的特征 112

二、聚集经济——自然群聚的进化 113

三、聚集经济的典型——产业集群的特征 114

四、服务外包+产业集群=服务外包集群 117

第二节 班加罗尔的国际科技园 118

一、什么成就了班加罗尔 118

二、什么改变了班加罗尔人 122

三、产业集群的作用 123

四、他山之石——向班加罗尔学习 126

第三节 爱尔兰的香侬开发区 129

一、爱尔兰的起飞 129

二、香侬开发区的改革 131

三、爱尔兰政府的作用 133

四、中爱的牵手 135

第四节 日本大阪的中小企业产业集群 137

一、四两拨千斤——大阪的集群 137

二、行业协会的支持 139

三、一衣带水——展望中日合作 141

第五节 走中国的服务外包集群之路 143

一、大象无形看政府 143

二、以人为本促发展 152

三、企业携手来创新 153

四、声名远扬树品牌 155

第四章 品牌优先 157

第一节 外包市场的服务品牌 157

一、品牌的力量 157

二、服务外包市场呼唤“品牌的力量” 159

三、B2B 市场品牌建设的重要性 160

四、服务外包市场的品牌建设流程 161

五、服务外包的国际品牌 163

第二节 全球外包的品牌建设 165

一、如火如荼的全球服务外包 165

二、印度外包 167

三、印度外包的品牌之路 171

四、印度服务外包名企的案例研究 179

五、美国外包 188

六、爱尔兰外包 191

第三节 中国的差距与未来 194

一、中国发展服务外包品牌的优劣势分析 195

二、政府引导下的服务外包品牌建设 198

三、中国服务外包企业的品牌建设 201

第四节 江苏的举措 210

一、公共品牌建设 210

二、促进产业集聚 211

三、积极吸引外资 212

四、注重人才培养 213

五、建设公共平台 214

第五章 人才竞争 216

第一节 人才是服务外包产业发展的主驱动力 217

一、服务外包——求贤若渴的行业 217

二、人才观念在转变 218

三、服务外包实力与人力资本水平 220

第二节 长三角地区的人才培养及储备优势 223

一、得天独厚的人力资源优势 223

二、爱尔兰的“招商引包” 225

三、本土化人才是价值创造点 225

第三节 机遇与先行者 226

一、人才短缺显露商业契机 226

二、人才短缺意味着什么 226

三、人才培养的先行者——印度 229

第四节 契机的背后是挑战——服务外包产业的“人才战略” 230

一、挑战一：我们的人才合格么 230

二、挑战二：打造全方位立体的外包人才培养体系 233

三、挑战三：数量诚可贵，质量价更高 237

四、挑战四：人才培养和人才管理 240

第五节 人杰地灵 252

一、江苏的制造业与人才现状 252

二、江苏的产业升级：从制造业到服务外包 254

三、江苏与印度的人才比较 255

四、“海选”+“外引”+“内培”——服务外包人才发展思路 256

五、江苏的人才培养措施 258

第六章 政府角色 265

第一节 政府的作用 265

一、政府模式发展简析 265

二、政府在服务外包中的作用 267

第二节 印度和日本的经验 270

一、印度信息技术产业的起步与发展 270

二、今日印度信息技术产业 273

三、班加罗尔之旅 278

四、日本的发展 281

第三节 硅谷的启示	283
一、硅谷缘起	283
二、今日硅谷	287
第四节 服务外包中的公共外交	291
一、公共外交理论解析	291
二、公共外交与服务外包	295
第五节 江苏的选择	298
一、江苏服务外包发展概况	298
二、江苏发展服务外包存在的一些问题	301
三、献策江苏	303
 第七章 信息安全	310
第一节 知识共享的时代	310
一、知识经济:共享的时代	311
二、没有贡献就没有索取	314
三、信息安全:数据弹药库	316
第二节 国家知识产权战略	318
一、知识资产与知识产权	318
二、知识产权与核心竞争力	320
三、知识产权与自主创新	321
四、国际竞争与知识产权战略	322
五、法律保障	326
六、政府在行动	327
七、国际规则:国际贸易中的知识产权	330
八、普及知识产权保护意识	333
九、国际宣传不可少	334
第三节 服务外包中的信息安全	335
一、服务外包中知识产权的重要性	335
二、自主知识产权的界定	337
三、信息安全威胁的来源	338
四、长期知识产权还是眼前利益	340

- 五、保护发包方知识产权 342
- 六、接包方自己的知识产权同样重要 345
- 七、外包就是合作 346
- 八、信息安全认证的议题 347

第四节 江苏的保证 349

第八章 创新决定机会 危机提供生机 353

第一节 外包模式与流程创新 353

- 一、创新——服务外包的永续源泉 355
- 二、流程创新——服务外包的推动力 362

第二节 服务外包的技术标准 367

- 一、技术创新日新月异 369
- 二、开放式创新的国际化道路 373
- 三、基于顾客价值的产品创新 375

第三节 创新环境与创新文化 379

- 一、建立有利于创新的环境 379
- 二、塑造有利于创新的企业文化 383

第四节 创新的精神 386

- 一、企业家的创新精神 386
- 二、培育创新型人才 390

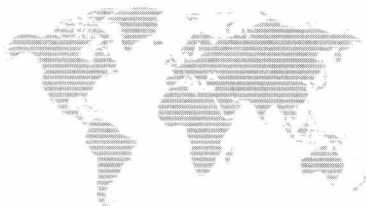
第五节 金融危机带来的服务外包生机 397

- 一、2008年金融危机纵览 398
- 二、金融危机中的服务外包 401
- 三、危机显现生机 403
- 四、转危为机 407

主要参考文献 414

附录 419

第一章 外包浪潮



第一节 机会无限的服务外包领域 ——走近外包

一、你想体验一下吗？

想订麦当劳吗？打个电话就解决。在美国，接听预订电话的人可能是加州的某个家庭妇女。麦当劳把电话预定的业务外包给了她们。

这里是印度的呼叫中心，他们提供的业务是替一些经纪人约见客户，并帮助他们安排好每天的会面时间。在洛杉矶，你打电话预约医生，实际上帮你录音、安排行程的是几千公里之外的印度人。为什么美国人自己不做？人工成本太贵，雇美国人电话预约、录音要支付几百美元，而印度人只需要 100 美元。

有的人会犹豫，有的人会担心，但毫无疑问，当世界变成一个小村落，打破国家界线、在全球范围内寻找价格最低的劳动力以降低成本是所有企业都会追求的。从这个角度来说，服务外包是一种不可阻挡的全球浪潮。

美国人每天吃的药的研发被外包到印度，为药品买单的保险公司把理赔单外包到国外，诊所也很方便地把病人以为是私密的医疗记录管理外包到印度、俄罗斯或菲律宾。

在世界各地，服务外包都已经不再是暗潮涌动，种类也是越来越多。我们现在就来到了印度班加罗尔，所在的这家公司是印度最大的医疗外包企业。现在是凌晨 4 点钟，员工们正陆续走来上班。

一进办公室,员工们就马上聚精会神地开始读取X光片。窗外,夜色正浓。

“你们的客户主要在美国的哪里?”

“主要是美国中东部的一些州。”印度 teleradiology 电子放射学解决方案业务主管说。

时差给这家企业带来了巨大的商机。当印度时间凌晨4点时,美国的东海岸正迎来傍晚,门诊已接近尾声,急诊医生开始上班。

“美国急诊没有医生读片,所以外包到印度。”

于是,印度的整个白天都可以帮美国“值夜班”。在看不见的虚拟路上,每天300到500例美国急诊中的X光片、CT片和核磁共振成像通过网络和光缆传送到印度;印度的医生们争分夺秒地阅读分析,一丝不苟。

“从对方发出,到你们发回,要多长时间?”

“一般30分钟,复杂病例再加15分钟,90%都是30分钟发回。”

在这一刻,大家都只是产业链上的普通一环,国籍被完全遗忘。

资料来源:《国际服务外包新浪潮》片段^①

工作中的虚拟补充

有一些公司和他们的国际外包伙伴之间的工作联系得是如此紧密,以至于他们看上去就好像是同一个公司的不同部门。让我们来看看Penske卡车租赁公司和印度的Genpact公司在一些流程上是如何合作的(实际上,Genpact是去年从GE分离出来的一个后台部门)。

Genpact印度办公室中,为Penske服务的数百名员工集结在同一个单元里工作。

当Penske买了一辆新的卡车并出租的时候,Genpact的印度员工轻敲键盘,



由 Namas Bhojani 摄像

^① 江苏省人民政府外事办公室、江苏省广播电视总台于2008年8月联合制作的八集大型专题调研片。

就可以在 Penske 的电脑系统中通过网络远程完成所有的法律文件工作,如登记、获得州许可、领取牌照等。

当客户归还一辆卡车时,司机的所有税收、加油以及交费的票据都被运送到 Genpact 在墨西哥的机构,在那里,Genpact 员工把所有数据都输入 Penske 的电脑系统。

这些数据被传送回印度,那里的 Genpact 员工利用所有这些数据进行会计和完税工作。

和 Penske 的合作关系只是 Genpact 最近发展的众多合作伙伴关系之一。“我们正在重新定义未来的公司将会是什么样子的。”Genpact 总裁 Pramod Bhasin 先生如是说。

“促使我们决定外包的首要因素,不是预计节约的 1 500 万直接劳动力成本,”Penske 首席财政官(CFO)Frank Cocuzza 说,“而是提高效率和服务水平。”可能正是由于 Penske 正确认识了外包的作用,所以他们不仅把工作外包给了 Genpact,还把卡车维护服务外包给了兰开斯特(Lancaster, PA)的一家公司。



Genpact 员工正在仓库查看租赁合同



2005 年 12 月 20 日,印度海德拉巴的 Genpact 雇员在 Penske 区域工作



Genpact 员工正在把司机的报告分类



Chris Usher 摄影

资料来源:“Efficiency Gains”,摘自《商业周刊》^①

① 你知道吗,《商业周刊》的封面设计制作也是外包的。