高等学校应用型本科创新人才培养计划指定教材
高等学校金融与财务外包专业“十三五”课改规划教材

应用型本科
配套教材
六大专业集群
教学资源完备



服务外包导论

（第二版）

青岛英谷教育科技股份有限公司　编著

教学PPT · 教学大纲 · 考试大纲
视频讲解 · 在线题库 · 实训方案

西安电子科技大学出版社
http://www.xduph.com

高等学校应用型本科创新人才培养计划指定教材

高等学校金融与财务外包专业“十三五”课改规划教材

服务外包导论

(第二版)

青岛英谷教育科技股份有限公司　编著

西安电子科技大学出版社

内容简介

本书主要讨论服务外包的基本概念、分类与特点、发展与现状、具体业务等。全书共 7 章。第 1 章介绍了服务外包的定义、分类、特点、发展历程及发展动因；第 2 章介绍了服务外包的具体业务；第 3 章重点讲解了金融服务外包的整体状况；第 4 章和第 5 章介绍了服务外包在国内外的发展情况；第 6 章介绍了服务外包决策与风险管理方法；第 7 章介绍了服务外包的人力资源需求。

本书基础性较强、知识复合度较高，内容上力求做到简、实、新，可作为高校服务外包专业的教材使用，也可作为全国各类服务外包培训机构和组织的培训教材。另外，对于欲从事服务外包工作的管理与技术人员，本书也是一本理想的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

服务外包导论/青岛英谷教育科技股份有限公司编著. —2 版.
—西安：西安电子科技大学出版社，2019.1
ISBN 978-7-5606-5019-7

Ⅰ. ① 服… Ⅱ. ① 青… Ⅲ. ① 服务业—对外承包—高等学校—教材 Ⅳ. ① F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 001758 号

策　　划　毛红兵
责任编辑　赵　将　雷鸿俊
出版发行　西安电子科技大学出版社(西安市太白南路 2 号)
电　　话　(029)88242885　88201467　　邮　　编　710071
网　　址　www.xduph.com　　电子邮箱　xdupfxb001@163.com
经　　销　新华书店
印刷单位　北京虎彩文化传播有限公司
版　　次　2019 年 1 月第 2 版　2019 年 1 月第 4 次印刷
开　　本　787 毫米×1092 毫米　1/16　印　张　15
字　　数　347 千字
印　　数　6501～9500 册
定　　价　39.00 元
ISBN 978-7-5606-5019-7/F
XDUP 5321002-4
如有印装问题可调换

❖❖❖ 前　言 ❖❖❖

近年来，“外包”成为百度、谷歌等搜索引擎的热词，并成为一个新兴词语。实际上，其雏形最早见于手工业时代。而在工业时代，把零部件发包给外协厂使制造业外包广泛盛行。今天，随着经济全球化和信息技术的新发展，全球产业转移从制造业向服务业延伸，给“外包”赋予了特定的、新的含义——服务外包。在信息技术革命、企业全球化竞争以及服务经济持续增长的共同推动下，这种新型业务模式在世界范围内蓬勃发展。

服务外包作为现代高端服务业，具有信息技术承载度高、附加值大、资源消耗低、环境污染少、吸纳就业能力强、国际化水平高等特点。历经 20 多年的发展，服务外包领域逐渐由单一的 IT 服务向软件外包、信息技术服务、金融服务、客户服务、呼叫中心等领域切入，内涵不断扩大，发展日益迅速。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区域限制，更具有全球化的特点，因此服务外包发展极为迅速。据国际权威机构预测，到 2020 年，全球服务外包市场规模有望达到 1.65 万亿美元至 1.8 万亿美元，其中离岸服务外包规模约为 4500 亿美元。我国政府在 2006 年启动了以发展服务外包为核心目标的“千百十工程”，鼓励企业积极参与国际竞争，大力发展服务外包业务。

从政策角度看，2016 年，国务院印发《关于新增中国服务外包示范城市的通知》，将沈阳、青岛等 10 个城市确定为中国服务外包示范城市，示范城市数量由 21 个增加到 31 个，引导市场资源继续向示范城市聚集发展。截至 2016 年年底，示范城市共有服务外包企业 2.9 万家，从业人员 596 万人，示范城市的服务外包企业和从业人员约占全国 70%，贡献了超过 90%的业绩，这也充分说明示范城市对促进产业集聚和培育壮大市场主体具有重要作用。2017 年 5 月，我国商务部等 5 部门印发《国际服务外包产业发展“十三五”规划》，目标是到 2020 年，我国企业承接离岸服务外包合同执行金额超过 1000 亿美元，年均增长 10%以上。与此同时，经过 30 多年的经济增长，中国的交通、通信、网络等基础设施取得快速发展，部分设施服务能力已经达到国际先进水平，为服务外包的发展创造了良好的外部环境。

从发展情况来看，经过多年的发展，我国服务外包产业逐渐形成了“三大集群，东西映射，特色区域发展”的良好格局。在东部沿海发达城市，长三角城市集群、环渤海城市集群、珠三角城市集群“三大集群”分别以上海、北京、广州/深圳为核心，每个集群内的各城市整合资源、协作发展。中西部地区，如成渝经济区、西安、长沙等地，结合各自的产业特点，与东部三大集群开展合作，形成东西映射，实现区域产业发展的特色。此外，2008 年国际金融危机带来的企业成本压力加速了国内产业由东向西进行转移。2016 年，在全球投资贸易低迷的情况下，我国服务外包新签合同额首次突破 1 万亿元，达到 10 213 亿元人民币，同比增长 20.1%；执行额 385 亿元，同比增长 17.6%。商务部数据显示，2017 年上半年我国企业服务外包合同执行额同比增长 13.8%，超过 GDP 增速，已成为中国经济增长的新引擎。十年来，在政府、企业和相关机构的共同努力下，中国服务外

包快速发展，服务外包企业和从业群体不断壮大，全国服务外包企业从 500 多家增长至近 4 万家，从业人员从不足 6 万人猛增至 856 万人，其中大学专科及以上学历 551 万人，占比达 64.4%。服务外包成为我国高学历人才集聚度最高的行业，在“稳增长、调结构、惠民生、促就业”方面发挥了重要作用。

随着我国服务外包产业“内外”市场的同时爆发，中国服务外包人才却呈现出数量、质量、结构与企业需求不匹配的情况，人才缺口已经成为制约服务外包发展的瓶颈。一方面，我们不缺人才，据统计，2017 年有将近 800 万高校毕业生；但另一方面，服务外包人才缺口巨大，造成供需不匹配的主要原因是高校的培养问题，教学与企业需求脱节，人才培养方向单一。提高我国大学毕业生的能力和质量是一项长期的工作，需要学校、教师、政府和社会培训机构共同努力，才能为发展服务外包行业储备人力资源。

近年来，国内高等院校已经认识到上述问题，并积极开展人才培养模式的改革，创新相关专业和课程建设，大力提升人才培养质量，一批服务外包院校应运而生。2008 年，中国服务外包第一校——苏州工业园区服务外包职业学院建立。很多高校的二级学院更名为服务外包学院，越来越多的应用型本科院校和综合类高职高专院校开设了与服务外包相关的专业方向。但是我们发现，国内针对服务外包人才培养的专业教材较少，且大多偏理论，行业发展状况及相关数据比较滞后。本书根据“必需、够用”的原则，整合了服务外包概论部分，对较深的理论内容加以简化，对部分内容进行了更新，尽量体现服务外包行业的最新发展状况，符合企业对学生专业素养的实际要求。

全书共 7 章，内容安排如下：

第 1 章，对服务外包进行了整体概述，包括定义、分类、特点、发展历程以及发展动因的分析，旨在让学生对服务外包有整体的认识，为后面具体业务的学习及了解整个行业的发展情况打下基础。

第 2 章，对服务外包具体业务进行介绍，并通过案例加深学生对业务的理解和掌握。不同于其他教材，本书将业务分为信息技术外包、业务流程外包和知识流程外包，将知识流程外包延伸出来的更高层次的数字内容外包单列出来讲解，并分别附有案例，帮助学生理解和判断哪些业务属于数字内容外包的范畴。

第 3 章，对金融服务外包进行介绍，业务流程外包是 21 世纪最主要的业务模式，而金融服务外包是业务流程外包最重要的体现。

第 4 章，介绍了服务外包的国际发展情况，让学生对服务外包在全球的发展现状及未来趋势有大体的了解，增强学习兴趣。

第 5 章，对中国服务外包的发展情况做了比较详细的介绍，让学生了解我国服务外包的强势发展以及政府对服务外包行业的重视，熟悉我国比较有名的服务外包城市和服务外包企业，为学生后期择业提供参考。

第 6 章，介绍了服务外包决策和风险管理，主要介绍的是一家企业如果想实施外包，要如何制定服务外包决策以及管理风险。这是一个很复杂的过程，选取哪些业务进行外包、如何选择接包商，这些环节都决定了外包能否取得成功。同时掌握业务外包时会面临哪些风险，如何进行风险防范也很重要。

第 7 章，直接面向学生提出能力培养的要求，这部分内容是经过充分调研而提出的，比较符合当下服务外包企业对人才的能力要求，此外还介绍了职业规划的重要性。

为了更加适合教学的要求，本书在结构编排上进行了精心设计。每章的章首页设有学习目标、重点与难点，让学生在学习过程中做到有的放矢、有针对性地学习；同时每章的开篇还设有案例导入，用具有代表性和启示性的案例激发学生的学习兴趣；另外，各章配有丰富的经典案例与知识拓展，以加深学生对相关内容的理解和掌握。

本书由青岛英谷教育科技股份有限公司编著，参与本书编著工作的有刘明燕、王莉莉、宁孟强、李秀、王强、于志军、杜继仕、邓宇、金成学、王燕等。在编写本书期间得到了各合作院校专家及一线教师的大力支持与协作，在此，衷心感谢每一位老师与同事为本书出版所付出的努力。

由于水平有限，书中难免有不足之处，欢迎大家批评指正。读者在阅读过程中如发现问题，可通过邮箱(yinggu@121ugrow.com)联系我们，或扫描右侧二维码进行问题反馈，我们将进一步完善。



教材问题反馈

本书编委会

2018 年 9 月

目　录

第 1 章　服务外包概述 1

1.1　外包与服务外包 2

1.1.1　外包概述 2

1.1.2　服务外包 3

1.1.3　服务外包的特点 7

1.2　服务外包发展历程 9

1.2.1　早期外包 9

1.2.2　外包的广泛兴起 9

1.2.3　服务外包的迅猛发展 9

1.3　服务外包发展动因 10

1.3.1　服务外包发展的两个动因 10

1.3.2　中国发展服务外包的动因 13

1.4　服务外包的理论基础 15

1.4.1　绝对优势理论 15

1.4.2　比较优势理论 16

1.4.3　核心竞争力理论 17

1.4.4　交易成本理论 17

1.4.5　木桶原理理论 18

本章小结 18

本章练习 19

第 2 章　服务外包业务 21

2.1　信息技术外包 22

2.1.1　信息技术外包的概念及产生 23

2.1.2　ITO 的业务类型及适用范围 25

2.1.3　全球 ITO 市场发展概况 25

2.1.4　软件外包 29

2.2　业务流程外包 34

2.2.1　业务流程外包的概念 34

2.2.2　BPO 的主要业务类型 35

2.2.3　BPO 的业务特点 40

2.3　知识流程外包 41

2.3.1 知识流程外包的概念 41
2.3.2 KPO 的主要业务领域 41
2.3.3 KPO 的业务功能 43
2.4 数字内容外包 45
2.4.1 数字内容外包的概念 46
2.4.2 DCO 的主要业务类型 46
2.4.3 DCO 的业务特点 50
本章小结 51
本章练习 51
第 3 章 金融服务外包 53
3.1 金融服务外包概述 54
3.1.1 金融服务外包的定义 54
3.1.2 金融服务外包的分类 55
3.2 金融机构的外包 56
3.2.1 银行业务外包 57
3.2.2 保险业务外包 64
3.2.3 证券行业的服务外包 69
3.3 财务外包 72
3.3.1 财务外包概述 73
3.3.2 财务外包发展历程 75
3.3.3 财务外包的业务类型 76
3.3.4 财务外包发展现状及趋势 79
3.4 国内外金融服务外包发展现状及趋势 80
3.4.1 国外金融服务外包发展特点及趋势 80
3.4.2 中国金融服务外包发展现状及趋势 84
本章小结 90
本章练习 91
第 4 章 国际服务外包的发展 93
4.1 国际服务外包市场发展状况 94
4.1.1 国际服务外包的内涵 94
4.1.2 国际服务外包加速发展的动因 96
4.1.3 国际服务外包发展趋势 98
4.2 服务外包主要发包市场的模式与发展趋势 102
4.2.1 美国服务外包市场 102
4.2.2 欧洲服务外包市场 104
4.2.3 日本服务外包市场 106
4.3 服务外包主要接包市场的现状及优势分析 107
4.3.1 印度服务外包市场 107
4.3.2 爱尔兰服务外包市场 115

4.3.3 菲律宾服务外包市场 120
本章小结 122
本章练习 123
第 5 章 中国服务外包的发展 125
5.1 中国服务外包市场概况 126
5.1.1 中国服务外包市场现状 126
5.1.2 我国服务外包市场结构发展现状 129
5.2 中国发展服务外包的环境分析 138
5.2.1 中国服务外包发展的市场经济环境 138
5.2.2 中国服务外包的产业政策环境 139
5.2.3 中国服务外包的基础设施环境 142
5.2.4 中国服务外包发展的人才环境 145
5.3 中国服务外包示范城市 146
5.3.1 北京市服务外包产业的发展 147
5.3.2 苏州市服务外包产业的发展 155
5.3.3 西安市服务外包产业的发展 158
5.3.4 济南市服务外包产业的发展 160
5.4 中国发展服务外包的机遇与挑战 165
5.4.1 中国服务外包发展面临的机遇 165
5.4.2 中国服务外包发展面临的挑战 167
5.4.3 中国服务外包的发展趋势 169
本章小结 172
本章练习 173
第 6 章 服务外包决策与风险管理 175
6.1 服务外包决策 176
6.1.1 服务外包决策的影响因素 177
6.1.2 服务外包决策模型 178
6.2 服务外包决策的实施 183
6.2.1 分析服务外包决策的实施过程 183
6.2.2 服务外包决策的实施流程 185
6.3 服务外包的风险管理 186
6.3.1 服务外包的风险 187
6.3.2 服务外包的风险管理 189
本章小结 192
本章练习 192
第 7 章 服务外包的人力资源需求 193
7.1 服务外包的人力资源状况 194
7.1.1 服务外包行业人才供需现状 194
7.1.2 服务外包人才需求特点 200

7.1.3 我国服务外包人才培养现状 201
7.2 服务外包人才适用的职业资格认证 203
7.2.1 服务外包人才资格认证 203
7.2.2 部分行业的专业技术认证 204
7.2.3 服务外包从业人员的职业素养 208
7.3 我国服务外包人才的培养 210
7.3.1 现阶段我国服务外包人才培养模式 210
7.3.2 示范城市服务外包人才培养 212
7.3.3 培养多层次服务外包人才的措施 218
7.4 职业规划与服务外包 221
7.4.1 职业规划的概念 221
7.4.2 职业规划的重要性 222
7.4.3 个人职业规划的制定 223
7.4.4 服务外包企业对人才的招聘 225
本章小结 226
本章练习 226
参考文献 228

第1章　服务外包概述

本章目标

- 了解外包的概念、分类
- 掌握服务外包的定义、分类及特点
- 了解服务外包发展历程
- 熟悉服务外包发展的国际动因和中国特有动因
- 掌握服务外包发展的理论基础

重点难点

重点：

1. 服务外包的定义、分类和特点
2. 服务外包发展的国际动因和中国特有动因

难点：

服务外包发展的理论基础

案例导入

2007 年年底，一本名叫《世界是平的：21 世纪简史》的译著在中国出版，引起企业界和知识界不小的反响。作者托马斯·弗里德曼是美国著名的新闻记者，三届普利策奖获得者。此书英文原版于 2005 年 4 月出版，一问世便备受关注，仅半年时间销量就突破了百万大关。美国《商业周刊》评论道："所有的工商管理硕士都在读《世界是平的》。"弗里德曼认为，原来以西方为中心的世界，随着中国、印度、俄罗斯等国家的崛起，竞争的平台已经被推平，非西方、非白人的个人群体和无名企业不但能够参与全球化合作，也同样能够参与全球化竞争，这就是"世界是平的"的基本思想。书中提到"碾平世界"的十大动力，除了世人熟知的"互联网""物流供应链"等以外，最能体现全球合作与竞争趋势的莫过于"离岸"和"外包"这两大动力。外包无非是强化企业核心业务，或降低成本，或减少风险，或兼而有之，最终的目的还是为了提高盈利。从内容上可将外包分为两大类：生产外包和服务外包。生产外包早于服务外包，而且目前还在发挥重要作用，但服务外包在全球的影响越来越大，《世界是平的》一书讨论的"外包"主要是指"服务外包"。国际服务外包也称为离岸外包，属于全球范围内进行的外包业务。离岸外包是全球产业转移和整合的过程，也是世界经济格局大调整的重要标志。

资料来源：魏建国. 服务外包 100 问[M]. 北京：中国商务出版社，2013

1.1 外包与服务外包

近年来，"外包"成为百度、谷歌等搜索引擎的热词，并成为一个新兴词语。实际上，其雏形见于手工业时代，例如：美国历史早期就有将马车盖子外包给苏格兰工人生产的记载。而在工业时代，把零部件发包给外协厂使制造业外包广泛盛行。今天，随着经济全球化和信息技术的迅速发展，全球产业转移从制造业向服务业延伸，给"外包"赋予了特定的、新的含义——服务外包。



课程介绍

1.1.1 外包概述

1. 外包的概念

从语源上看，外包(Outsourcing)作为一个英语词语最早出现于 1982 年。然而作为一个代表组织运作方式的专业名词，"外包"最早出自美国管理学家哈默和普拉哈拉德 1990 年发表的一篇名为《企业的核心竞争力》的文章。Outsourcing 即 Outside Source Using，翻译过来就是"外部资源利用"，是指企业将生产或经营环节中某一个或几个环节交给其他专业公司来完成，从而达到整合资源、提高资源使用效率、增强竞争力和应变能力的目的。通俗地讲就是：做自己最擅长的，把不擅长的交给别人去做。

外包作为一种管理模式，具有整合利用外部最优秀的专业化资源、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。

2．外包分类

(1) 按地理位置分类。

外包根据供应商地理分布状况划分为两种类型：在岸外包和离岸外包。在岸外包是指发包方和接包方来自同一个国家，因而外包工作在国内完成。离岸外包则指发包方和接包方来自不同国家，外包工作跨国完成。由于劳动成本的差异，发包方通常来自劳动力成本较高的国家，如美国、西欧各国和日本；接包方则来自于劳动力成本较低的国家，如印度、菲律宾和中国。

虽然在岸和离岸外包具有许多类似的属性，但它们的差别却很大。在岸外包更强调核心业务战略、技术和专门知识、从固定成本转移至可变成本、规模经济，重视价值增值胜于成本减少；离岸外包则主要强调成本节省、技术熟练的劳动力的可用性，利用较低的生产成本来抵消较高的交易成本。在考虑是否进行离岸外包时，成本是决定性的因素，技术能力、服务质量和服务提供商等因素次之。

(2) 按照工作性质分类。

根据工作性质，外包可分为“蓝领外包”和“白领外包”。“蓝领外包”指制造业外包。“白领外包”也称服务外包。

3．外包的本质和特征

从本质上来说，外包是企业的一种经营战略，即企业在内部资源有限的情况下，为取得更大的竞争优势，仅保留其最具竞争优势的功能，而把其他功能进行整合，利用外部最优秀的资源予以实现。外包战略是在专业化分工日益细致的前提下，企业非一体化的战略选择。总的来说，外包能够使企业内部最具竞争力的资源和外部最优秀的资源相互结合，从而产生巨大的协同效应，使企业最大限度地发挥自有资源的效率，获得竞争优势，提高对环境变化的适应能力。

外包的特征主要体现在两个方面。一是突出核心竞争力。外包的目的在于巩固和提高企业的核心竞争力，建立突出优势。企业在外包中利用的是外界已经存在的资源，不需要企业再做更多的工作和消耗更多的企业自身资源，这种内部化过程不需要对核心竞争力要素的长期积累，而是直接把原有的资源应用在巩固、发展核心竞争力上，可以迅速建立核心竞争优势，实现快速反应。因此，外包是建立核心竞争力的最有效途径。二是强调技术创新。在知识经济时代，形成竞争优势的关键是技术创新，因为技术创新是企业发展的最终源泉。同时，在技术创新周期和产品生命周期不断缩短的情况下，开展外包的企业更能以柔性技术为基础，保持技术领先。外包战略所实现的对外部资源的整合，是为了满足企业对技术创新的要求，将更多资源应用于技术开发，建立和维护技术的领先地位。

1.1.2　服务外包

服务外包有别于制造业外包，但它是伴随生产制造过程产生的，例如企业在生产制造前的市场调研、产品设计，生产过程中的物流、库存管理，产品销售后的客户服务等都可

以外包给专业公司来完成，这就属于服务外包。所以在介绍服务外包之前，我们先来看一下制造业外包的相关内容。

1．制造业外包

1) 制造业外包的定义


制造业外包

制造业外包又称“蓝领外包”，指产品制造过程外包。企业将生产过程中非核心业务或非核心加工方式外包给外部生产企业承担，在充分利用外包企业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。

2) 制造业外包的特点

制造业外包是外包的早期和初级形式，这种外包方式的诞生结束了企业自给自足的生产方式。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，目前在欧洲、美国、日本等发达国家和地区被普遍采用。

经典案例

耐克的生产外包

背景：提起运动鞋，大家对 NIKE 并不陌生，多年来，耐克鞋在全球范围内畅销不衰。随着耐克鞋在全球知名度的提升，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？答案就是生产外包。

耐克公司非常重视海外市场，耐克公司创始人奈特更是苦思冥想，希望能够找到一条打通贸易壁垒、进入世界市场的新方法。一次偶然的机会，奈特路过一家养鸡场，看到鸡棚里活蹦乱跳的母鸡，他突然联想到了他的业务，“借鸡生蛋”的想法也就产生了。奈特想，如果在世界上每个国家都设立一个工厂，公司只出资金和技术力量，而工厂的主管、工人都由当地人组成，这样不就可以既避免关税，又减少总公司的负担了吗？他回到公司后，立即召集各级主管和全体职员开会，把自己的想法告诉大家，并分析了这种做法的可行性和好处。这一想法得到了大家的赞同。

用这种“借鸡下蛋”的方法，耐克避免了高关税，打开了贸易壁垒，轻松进入了一向封闭的日本市场。用同样的方法，耐克公司通过在爱尔兰设厂也成功地避开了高关税进入欧洲市场。随着各地区生产成本的变化，耐克公司的合作对象不断变化：先是日本、西欧，其后是韩国、中国台湾地区，接着是中国大陆、印度，到 20 世纪 90 年代，耐克开始看好越南等劳动力更为廉价的东南亚国家。

耐克公司自己不设厂，不仅所有的产品都外包给其他生产厂家制造，甚至连公司设计的样品都是由台湾设计的。耐克向外部借力，通过整合外部资源为其所用，从而扩展自己的疆域；利用外部的能力和优势来弥补自身的不足。这样一来，耐克公司节省了大量的生产基建资产、设备购置费用以及人工费用，利用全球最廉价的劳动力为其制造产品。这是耐克之所以能够以较低的成本和其他品牌竞争的重要原因，也为其全球化战略起到了积极的作用。

知识拓展与分析：著名战略学家迈克尔•波特教授在他的价值链分析模型中强调，产业链的不同阶段增值空间存在着很大的差异，维持上下游竞争优势对构建企业核心竞争能力意义重大。台湾宏碁集团董事长施振荣先生结合自己多年的从业经验、耐克现象和波特教授的价值链分析模型指出，在 PC 产业链乃至整个制造业，上游的研发和下游的销售服务工序附加值较高，而中间的组装工序属于劳动密集型工序，由于竞争的加剧，利润空间最小，因而整个产业制造工序流程的附加值线条就形成了一个两头高、中间低的U 型曲线，看上去像微笑的嘴唇，施先生称之为“微笑曲线”，如图 1-1 所示。

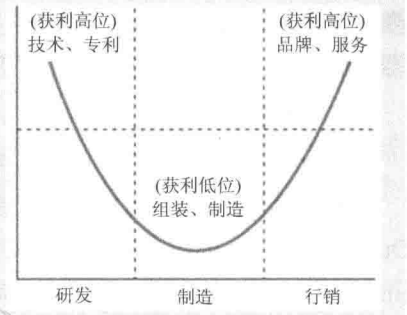


图 1-1　价值链分析中的“微笑曲线”

耐克公司之所以能够以生产外包的方式取得巨大成功就是因为其牢牢把握住了这条“微笑曲线”的两个价值高点：上游的研发设计与下游的行销。

在研发方面，耐克公司通过持续大规模的投入和研发流程的精细化，保持着在运动服装领域世界领先的地位。耐克 1980 年就建立了运动研究实验室(Sport Research Lab)，1984 年设立了先进产品工程部门(Advance Product Engineering)。这两个部门的运作，保证了耐克在运动服装领域的技术领先，确保其不断研发出新的产品。耐克自身在生物力学、运动生理学、工程学、工业设计及相关领域不断投入，还与研究委员会和顾问机构保持密切联系。这些外部组织由运动员、教练员、行业的经营管理人员、整形外科医生及其他专家组成。在研发阶段，耐克还雇佣专业运动员测试和评估产品性能，充气鞋、减震器等运动鞋领域的重要创新技术都来自耐克。

在行销方面，耐克始终注重品牌的强化与控制。耐克的主要顾客群是年轻一代，对于年轻人来说最大的价值是自我实现的价值，耐克通过强烈的心理暗示、树立意见领袖形象帮助消费者，尤其是年轻一代，获得了张扬自我个性的机会，这为耐克带来了庞大的忠诚消费群体。篮球飞人迈克尔·杰弗里·乔丹和高尔夫天才艾德瑞克·泰格·伍兹为耐克品牌的成功立下了汗马功劳。他们的共同点都是创造了无人能够创造的体育神话，其运动成绩的光环已经超越了纯粹意义上的运动。这两个人的号召力是无与伦比的，他们代言耐克的产品也将耐克“微笑曲线”的高点带到了一个新的高位。耐克极其重视商标和专利的保护，耐克在几乎所有产品上都运用商标，耐克相信：商标是公司与竞争对手区分、公司产品与竞争对手产品区分的一个重要因素。耐克认为商标是其最有价值的资产，并已经在 100 多个国家和地区注册。此外，耐克还拥有很多用于产品营销的其他商标。

生产外包的目的就是让其他更具成本优势的企业来完成产品生产，在整个供应链上实行聚焦战略，专注于自己擅长的领域进行经营，耐克就是这一原则的成功实施者。耐克的生产采用全部外包方式的前提是其拥有强大的研发能力和市场营销能力，而这两点也是消费者关注的焦点。客户往往愿意为自己的偏好支付溢价，因此从客户出发，与客户交流、沟通可以帮助耐克认识到客户的偏好，并进一步明确满足客户偏好的价值链中附加价值高的环节。耐克以客户为中心设计自己的外包运营模式，从而使其获取超出传统经营模式的高额利润。

在传统产业之外，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、IBM，手机领域如诺基亚等。很多国际知名公司通过成功实施制造业外包获得了丰厚的经济收益。世界主要制造业均不同程度地实施外包，制造业外包仍在继续。

2．服务外包

关于服务外包的定义，目前国内外有不同的观点。

作为全球服务外包业务发展最快的国家之一，印度先后使用了两个词语对应于Outsourcing 一词，分别是 IT-ITES(2006 年之前)和 IT-BPO(2007 年之后)。IT-ITES (Information Technology Enabled Services)是一种以 IT 作为交付基础的服务，服务的成果通常是通过互联网交付的，就是基于 IT 的服务，当时主要指 ITO。IT-BPO(IT Business Process Outsourcing)是基于 IT 的业务流程外包，建立在 IT 和网络平台上，任何外包作业都是在数据化之后转移外包，转移出去的业务流程和办公作业都属于服务外包，它不仅涵盖了 IT 服务，还包含业务流程服务。

2007 年 9 月，中国服务外包研究中心编写的《中国服务外包发展报告 2007》中提出：服务外包是指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的服务提供商来完成的经济活动。

综合上述概念，本书对服务外包的定义是：服务外包是企业为了将有限的资源集中于核心业务上，以信息技术为依托，把原本由企业内部完成的业务和工作外包给外部专业服务提供商，利用他们的知识和劳动力来降低企业成本、提高效率、优化产业链、提升核心竞争力的一种业务模式。用通俗的话来说就是：做你最擅长的，把非核心的、基础性的工作交给更专业的公司来完成。

下面通过一个例子来理解服务外包的概念。一位新华社驻美国的记者写了他在美国看病的经历，在美国看病，不像我们一样先到医院挂号，而是首先在网上预约或者是电话预约，但是给你办理预约的不是美国人，都是印度人。然后等你到医院看病，美国的医生一个字不写，而是录音，之后把录音统统发到印度去，印度人把录音整理成文字，再发回来。患者查病历就能知道自己患什么病、拿什么药。如果闹出了医疗纠纷，既有录音也有文字。所以别人都以为是美国人在看病，其实都是印度人在看病。通过这个例子大家可以看出，美国医生做了最主要的事情——诊断病情，而把预约挂号、写病历等一些相对不重要的事情外包给印度人做。

3．服务外包与制造业外包的异同点

服务外包和制造业外包都是社会分工深化、细化的结果，两者都是将自身业务外包出去，从而达到精于核心业务、降低成本、提高经济效益、增强核心竞争力的目的。两者的区别关键在于各自转移对象的不同。转移对象是加工制造零部件、中间产品的，属于制造业外包；转移对象是基于 IT 技术服务或业务流程服务的，属于服务外包。其区别主要体现在以下几个方面：

(1) 发展的时期不一样。从时间上看，服务外包滞后于制造业外包。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。而服务外包是随着计算机、现代通信手

段的采用，从软件开发和测试外包开始，才逐步发展和成长起来的。

(2) 所借助的基础不同。制造业外包以传统制造生产为基础，而服务外包则主要建立在 IT 技术和网络平台之上，包括 IT 技术外包、业务流程外包、研发外包等，是经过数据化之后可转移出去的业务流程和办公作业。

(3) 业务性质不同。制造业外包往往转移的是高能耗、高污染或劳动密集型产品或生产环节，而服务外包则是低污染、资源耗费少的业务形态，而且一般对人员素质要求较高，就业对象以白领为主。

1.1.3　服务外包的特点

我们熟知的外包行业是从制造业的外包开始发展的，起初外包的目的是为了降低成本，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。如今这种特殊的经营策略进入了服务行业以及其他各个领域，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资源价格低廉的国家来做。这样不仅节省了很大一部分成本，并且可以集中更多的精力来发展其核心竞争优势。但是发展到今天，这仅仅是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．业务专业化，服务水平更高

服务项目外包，客户的初期目标是降低成本，而随着专业服务外包企业在业务流程方面的优化、创新开发方面的逐步完善和用户业务流程的成熟，质量、效率、可依赖性成为客户追求的目标。

承接服务外包的服务商往往是某个领域的专家级接包商，其核心业务就是专门为大量发包者提供该领域的服务，在质量、效率、可依赖性等方面具有专业优势。许多服务外包企业已不再单纯代替发包方完成特定流程或功能，而是以其特定领域的专业经验和能力为发包者提供业务流程和改善、提高竞争能力。据中国服务外包研究中心的研究显示：实施外包大约能使企业节约 10%的成本，而能力和质量则上升 17%。

2．与传统的制造业外包相比，附加值更高，属于高增值产业

与制造业相比，服务外包项目几乎没有原材料支出，项目的成本组成为：物业租金、电脑折旧、水电费用、人力成本。收入约等于增值。

IBM 公司的调查数据显示，制造业来料加工的增值部分大约是总规模的 2%～3%，最高不超过 5%，而服务外包的增值几乎是 100%。而从收益上来看，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。显而易见，服务外包具有高附加值特性，对接包商来说，其目标就是同样的投入获得更多的利益，因此加入服务外包市场无疑是更好的选择。

相关产业带动高税收。由于进入服务外包行业的员工属于智力密集型劳动者，其平均收入远高于制造业，因此所带来的税收也高于制造业。

3．知识密集型，对人力资源要求很高

服务外包属于知识密集型产业，很多业务都需要从业人员有相关的培训或教育经历和