服务外产业准备和承接






1 服务外包产业的内涵

2 服务外包产业的市场

3 服务外包产业的合作模式

4 选择离岸外包供应商的标准

5 如何承接服务外包业务





1

服务外包产业的内涵




地点：Falls Church, Northern Virginia, USA 美国北弗吉尼亚
Banglore, India 印度班加罗尔

时间：2019年某天，印度时间凌晨 2点半，美国时间前天下午4点

人物：印度退休数学老师，美国中学生

薄型液晶电视
网络摄像头
麦克风和耳机
QQ实时互动

} 互联网



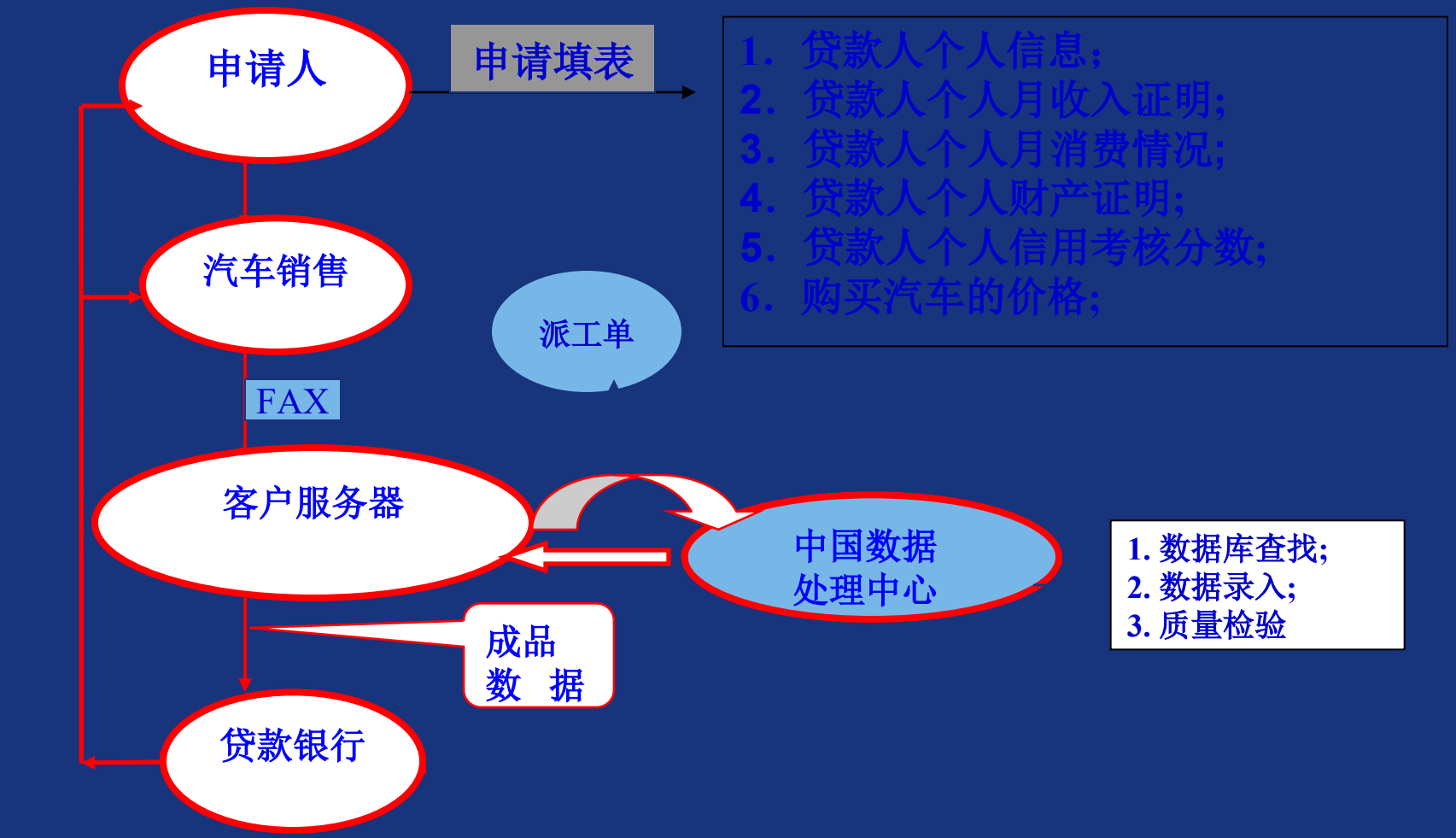

兰喷公司总裁Neelman是一个虔诚的Mormon（摩门）教徒，坚信母亲在家抚养小孩同时获得赚钱机会的社会更加稳定和谐

有400个机票预订服务商。中年妇女在Salt Lake City（盐湖城）家中，进行机票预订业务，同时照顾孩子、锻炼身体、创作小说以及准备晚饭。

Homesourcing家庭外包 ：2019年美国公司有1160万员工至少有一定时间工作在家里，到今天已经达到2350万，占美国劳动力的16%。




- ✓ 对窗口定餐（无人对讲机）
- ✓ 声音和图象 传到异地呼叫中心（印度班加罗尔）
- ✓ 定单在瞬间传到厨房 （互联网）
- ✓ 帐单在瞬间传到付款窗口（互联网）
- ✓ 付款并取食品


申请人
申请填表
1. 贷款人个人信息;
2. 贷款人个人月收入证明;
3. 贷款人个人月消费情况;
4. 贷款人个人财产证明;
5. 贷款人个人信用考核分数;
6. 购买汽车的价格;
汽车销售
派工单
FAX
客户服务器
中国数据
处理中心
1. 数据库查找;
2. 数据录入;
3. 质量检验
成品
数 据
贷款银行




- 21世纪具有非常独特的性质，计算机、互联网和软件等技术全所未有地赋予崭新力量于个人。这些个人通过协调在全球范围参与竞争。

- 设备，资金，地理位置不再能制约商业、经济、政治、个人、社会的发展。

- 商业模式的变革速度远远地大于技术的创新。

- 全球化分工向纵深发展——信息技术驱动的服务外包产业方兴未艾。




- 发达国家信息技术发展飞速，导致知识劳动力严重不足。
- 互联网提供了跨越国界、文化、语言和时差的服务功能。
- 全球化的经济发展模式是一种商业模式的创新。
- 智力资源全球共享已是不争事实。
- 发展中国家劳动力丰富、素质高、价格合理,。
- 发展中国家经济发展不尽合理、资源消耗过大、环境污染严重，亟待调整成为和谐、科学的发展方向。




- 世界扁平化
- 经济全球化
- 竞争国际化
- 信息、智力无国界共享
- 通讯方式多样化、经济化、便利化
- IT技术广泛应用
- 经济生活、政治环境与个人行为方式的变化



交响乐的传统服务





交响乐的传统服务






- 无形的工作内容
- 拥有权无法转换
- 在购置前很难进行比较和评估
- 生产和消费同时发生和进行

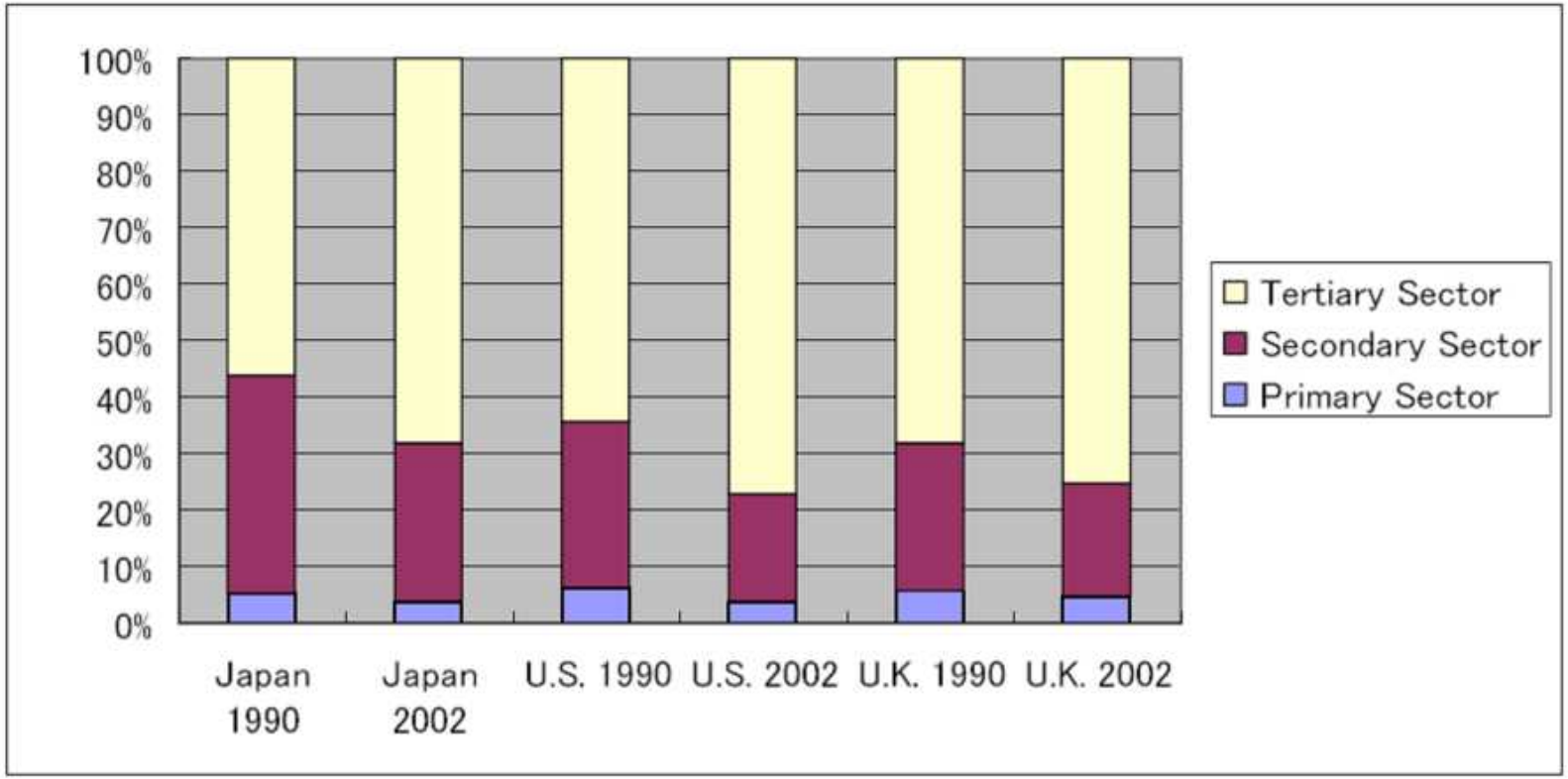



- 信息为主要内容
- 操作者是人，工具是人，对象是人
- 智力输入、输出 —— 知识劳动
- 交互作用过程中实现增值
- 客户需求在服务过程中不断变化



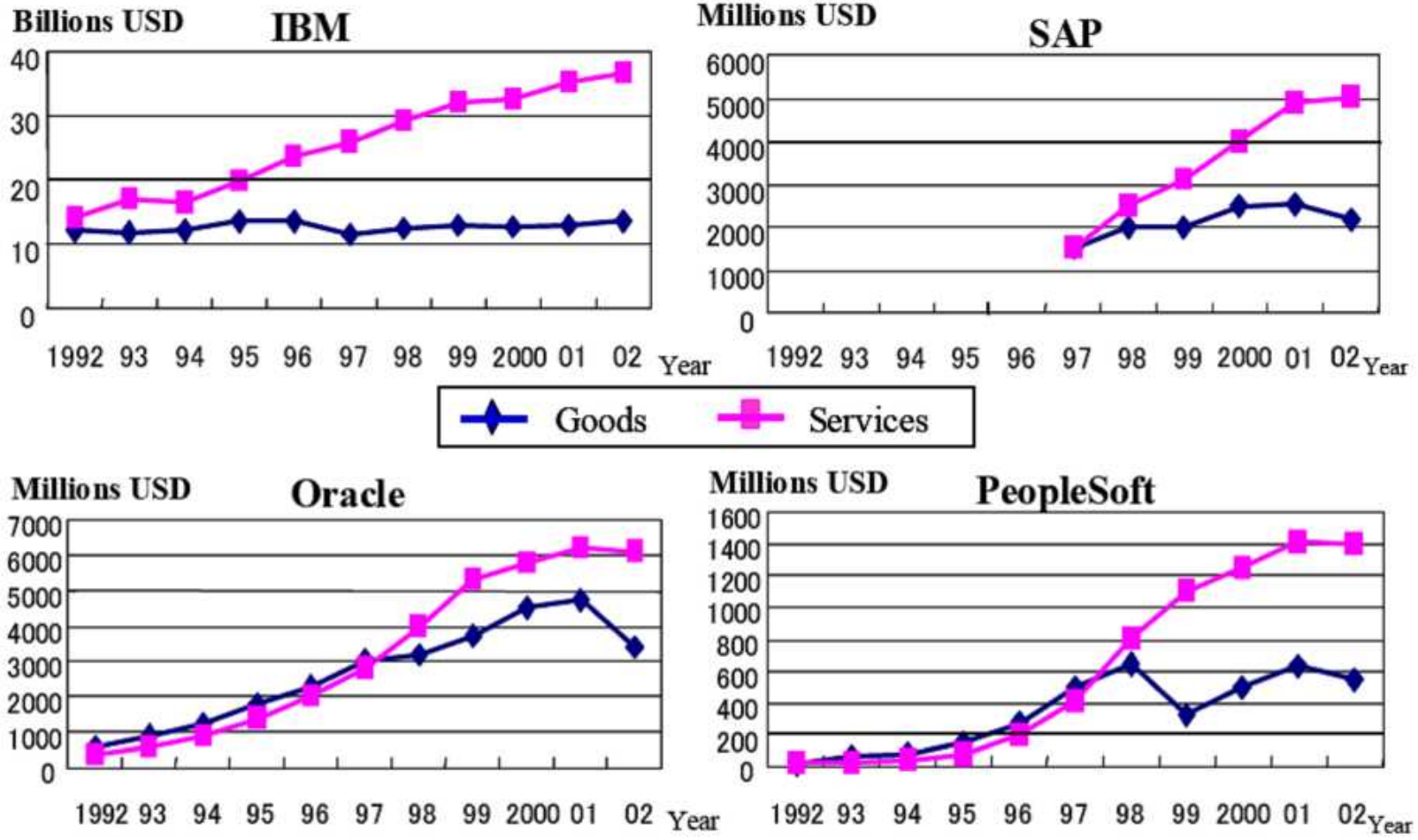

- 互联网的开放平台为基于互联网的全球服务提供巨大支持
- IT的服务（包括咨询）正在从硬件走向软件及其应用
- 制造业产品价格持续走低，增加服务内容，提高附加值
- IT服务领域广泛性，服务的范围不断拓展
- IT服务方式多样性，服务的复杂性不断增加

FIGURE 1. Shifts in Industrial Structure in Japan, U.S. and U.K.



Source: MIC Statistics Bureau (2005). Compiled by author.

中国服务



Source: Cusumano, Michael A. 2005. *The Business of Software*. Compiled by FRI.




- 发达国家信息技术发展飞速，导致知识劳动力严重不足。
- 互联网提供了跨越国界、文化、语言和时差的服务功能。
- 全球化的经济发展模式是一种商业模式的创新。
- 智力资源全球共享已是不争事实。
- 发展中国家劳动力丰富、素质高、价格合理,。
- 发展中国家经济发展不尽合理、资源消耗过大、环境污染严重，亟待调整成为和谐、科学的发展方向。




随着网络信息技术发展而产生的，在信息技术保证下进行的一种新的国际贸易形式——服务贸易。

从国民总产值的提高，工资，财富分配来看，服务贸易具有与产品贸易相同的作用。

但是表现形式有很大不同：无形的；在过程中完成；没有最终的物化凝结体。




- 任何组织把部分服务工作交给另一方去完成，这一方可以是另一家公司，也可以是在公司内部， 甚至可以是另一国家的公司。
- 信息技术（计算机、网络、软件）是服务外包的基础工具。
- 基于信息技术的服务业是一个正在兴起的崭新产业。




- 业务信息化
- 业务流程要标准化
- 工作流程能拆分
- 工作流程重组和优化




第一类 是很基础的流程：也就是那些耗费时间、工作量大、而价值低的工作（比如数据录入、表单处理、交易处理、处理人寿保险的索赔等）。

第二类 是那些“价值创造者”，也就是那些需要特别的处理能力和经验，并要求管理复杂情况的工作（比如为投资银行的研究工作提供支持、为大型供应链企业提供金融财务和收据管理服务，财务报表分析等）。

第三类 外包业务能够对公司价值起到很大的作用，具有非常重要的战略意义。这种业务包括市场研究、定价、消费者分析、风险管理等，而且只能外包给专业的公司。



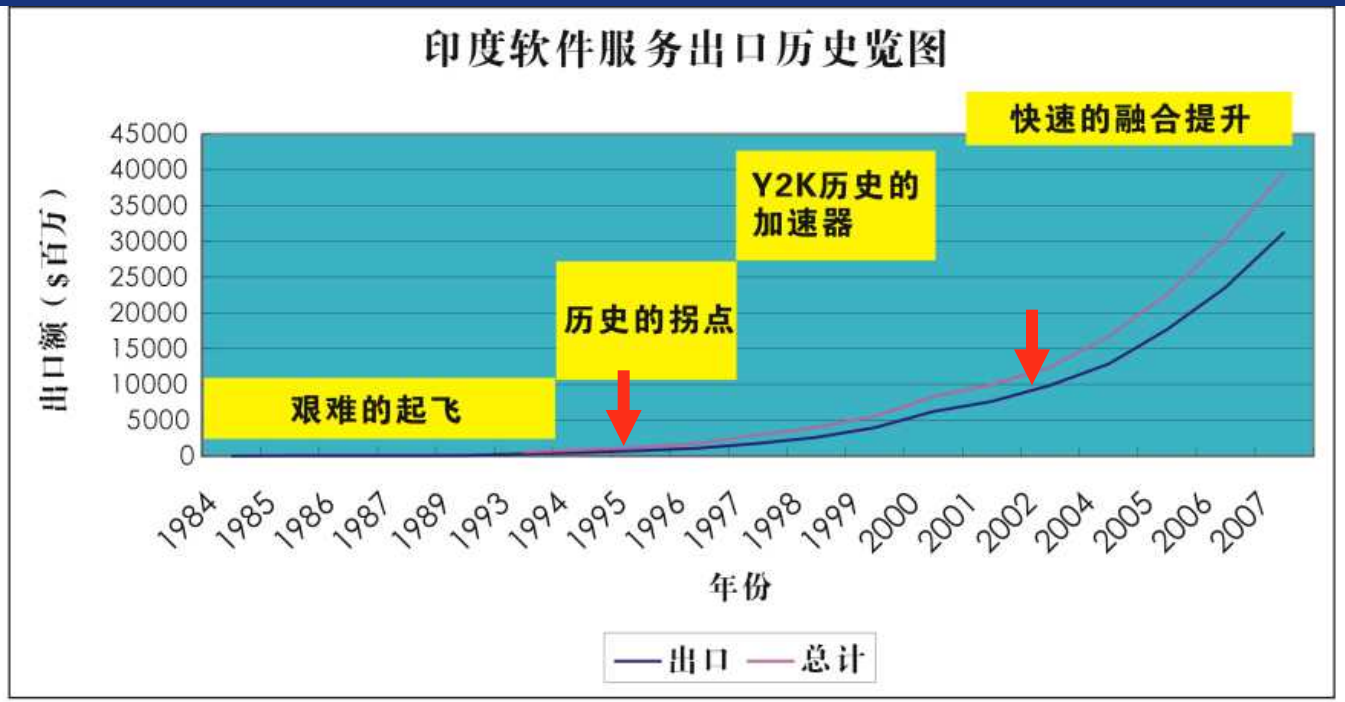

- Knowledge Processing Outsourcing,简称KPO 知识流程外包
- KPO是指位于业务流程价值链高端的、高知识含量的外包业务。
- KPO与BPO之间的差异在于： BPO业务是照章办事，如贷款流程处理，来料加工。而KPO业务则可以部分创造价值，如制造业中的设计服务；服务业中的专利检索和人力资源管理；以及制药业中的临床试验。



Ross Perot 开始EDS于1962年6月27日，注册在德州，资本1000美元。租用美西南保险公司IBM7070 mainframe computer.

- 1965年美国通过社会保险法案，建立社保和社医项目，建立和更新居民数据库，处理核保、核赔的数据是EDS的主要内容。EDS起家于德州政府的医疗保险业务数据处理。
- ACS 是1988成立的主要是承接地方政府和联邦政府的行政管理、金融、财务会计、人力资源、薪资支付、销售、市场、供应链和客户关怀的BPO业务。
- 服务局（Service Bureau）是负责集中接单、扫描、发送、接收、合同中介机构，代表中小企业进行离岸外包业务。
- 在岸外包是降低成本，关注核心力的必由之路。计算机和互联网使得很容易实现。

印度产业发展历史的两个拐点



	1984	1985	1986	1987	1989	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2004	2005	2006	2007
出口	22	26	38	54	105	330	485	734	1085	1759	2600	3962	6217	7647	9875	12900	17700	23600	31300
总计						558	835	1224	1755	2936	4011	5539	8298	9958	12455	16700	22600	30300	39700




- **国际化实用型人员的优势：**
  - ✓ 270所大学，2,400所职业培训学校，
  - ✓ 每年2百万大学毕业生， 20万和25万计算机专业毕业生
  - ✓ 英语的熟练掌握（原版教材和课堂英语教学）
  - ✓ 大量的海外联系和海归
- **劳动成本优势：**
  - ✓ 2019年4亿8千万人的劳动大军人均工资$3100(2019)
  - ✓ 优于其它国家的具有优秀项目管理能力的管理者
- **商业环境优势：**
  - ✓ 金融投资环境优良
  - ✓ 企业自由发展




- 国际化的程度：
  - ✓西方法律、财务，广告，媒体等行业的共融性
  - ✓发达的银行和资本市场
  - ✓民主政府和相对稳定的政治制度
  - ✓自由的市场经济
  - ✓民营行业协会的威力
- 政府的支持：
  - ✓税收的优惠
  - ✓软件园的建设
  - ✓知识产权的保护

- 工资成本上升过快和行业人员供应不足的问题

- 04-05年间德勤的调查表明：工资上升最高的10%的人群的上升比例已超过40%， 同期美国为5%. 人员流失率达到40%，在岗工作时间从3-4年降低为18个月

- 人员流失和缺勤问题严重，造成原因是工资预期过高，工作岗位缺乏增长机会，社会中更好的工作机会的诱惑，对公司制度的不满




- 由于后起国家的竞争，利润率不断下滑；按照国际标准，大多数印度公司规模仍然太小
- 由于国内中、小企业的无序竞争，造成无理性价格和无保证的服务
- 目前印度文盲率仍然很高，15岁以上青年中41%是文盲
- 有待完善的基础设施
- 政府不作为




- 印度领先于中国十年左右，其历程ITO → BPO → ITES → KPO 表明了基于信息技术的服务外包产业的发展规律。
- 发端于八十年代初美国在岸的软件编程外包。
- 九十年代中期全面深入到美国各个领域及其业务流程之中，其中“Y2K”是印度获得的最大市场机遇，奠定了服务外包出口大国的基础。
- 上世纪末在欧美各行各业的客户流程中不断地扩大，深入发展。
- ITO BPO 共享同客户资源，成熟的IT技术平台，以及长期建立起来的商业信任关系。
- 作为ITO的下游，即IT工作的对象和内容的BPO业务流程外包宛如顺水推舟，一泄千里地蓬勃发展起来，产业规模不断复制，迅速扩大。




印度发展的启示

提供优良环境，转换服务职能，促进企业快速发展

- 不断学习和研究服务外包产业
- 了解本地的优势，弱点，机遇和风险
- 从实际出发，制定符合本地的发展服务外包战略
- 制定促进服务外包企业发展的政策
- 招商引资，创造发展服务外包的环境
- 积极建立服务外包培训人才的方法和措施
- 扶植本地服务外包龙头企业


重细节追流程





2

服务外包产业的市场



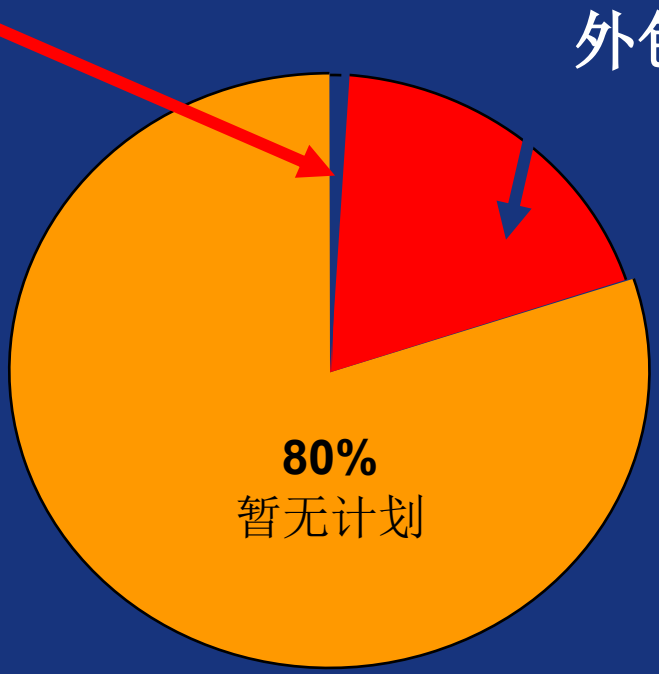

5460亿美元

麦肯锡认为公司中几乎每个大部门的工作流程都可以被外包到海外进行管理。
2019年的全球支出来看，最大的领域有如下若干：

人力资源	工程技术	信息技术
130 亿美元	270 亿美元	900亿美元
分析学	客户服务	金融会计
120 亿美元	410 亿美元	140亿美元
制造业	物流与采购	总数
1700 亿美元	1790 亿美元	5460亿美元

1% 已外包的业务

19% 今后24个月可能外包的业务



BPO业务流程外包

1. 翰威特咨询公司 （美）2. ACS公司（美）

3. 埃森哲（美）4. IBM （美）5. EDS （美）

ITO软件外包

1. TCS 塔塔咨询公司 （印）2. Infosys （印）

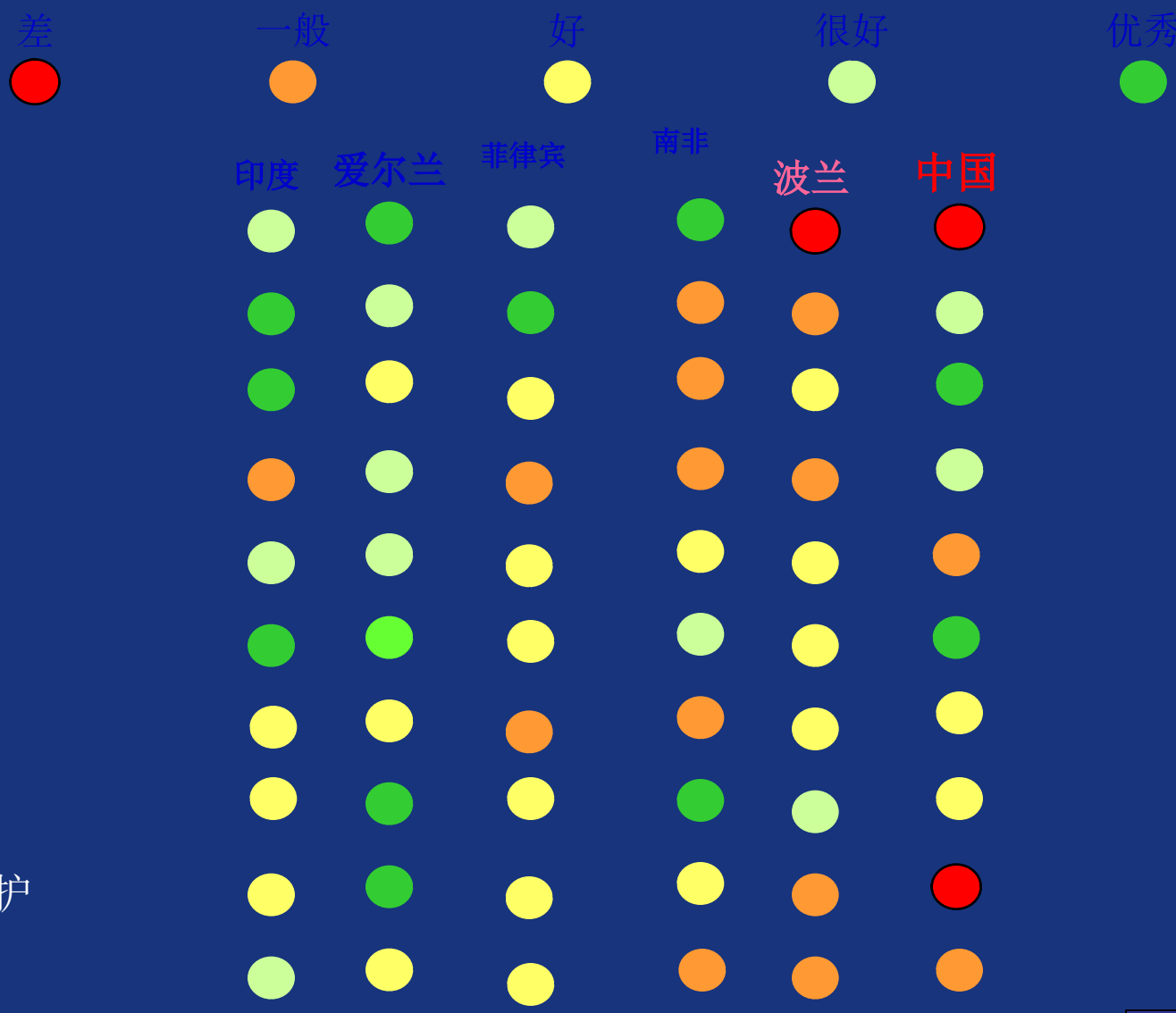
3. Wipro （印）4. 埃森哲（美）5. IBM （美）




- 产业起飞仅仅十年的历史，势头很猛！
- 发展中国家做发达国家的外包
- 印度为主的前英殖民地外包得天独厚
- 爱尔兰、菲律宾、东欧都有很强的服务外包能力
- 正在中国兴起







差
一般
好
很好
优秀
印度
爱尔兰
菲律宾
南非
波兰
中国
英语
政府支持
劳力资源
基础设施
教育体制
成本
政局稳定
文化兼容
知识产权保护
整体评价




- 全球服务贸易只是产品贸易的 1/5 。发达国家GDP的 70% 是服务贸易。
- 2019年 McKinsey’s 麦肯锡的研究报告指出全球服务贸易在过去五年翻了三倍。
- 麦肯锡估算每年全球离岸外包的业务总量为3000亿美元。
- 美国一国的离岸服务外包占全部外包市场的 > 60 % 。

- 政治原因——提倡自由竞争，全球经济合作
- 商业原因——信仰自由贸易，降低成本的目的
- 文化原因 ---民族熔炉，合众国，文化开放
- 法律原因--- 相对严酷的劳工法律




- 经济强国日本劳动力极其匮乏、成本高
- 日本的外包市场容量占全球总量的13%
- 中国文化相仿，语言接近
- 制造业外包在中国非常广泛，了解中国
- 两国政治、经济形势趋于好转

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/137130044011006055