



# 晨曦初现

## 中国在全球外包服务中的新角色

信息、通讯和娱乐业

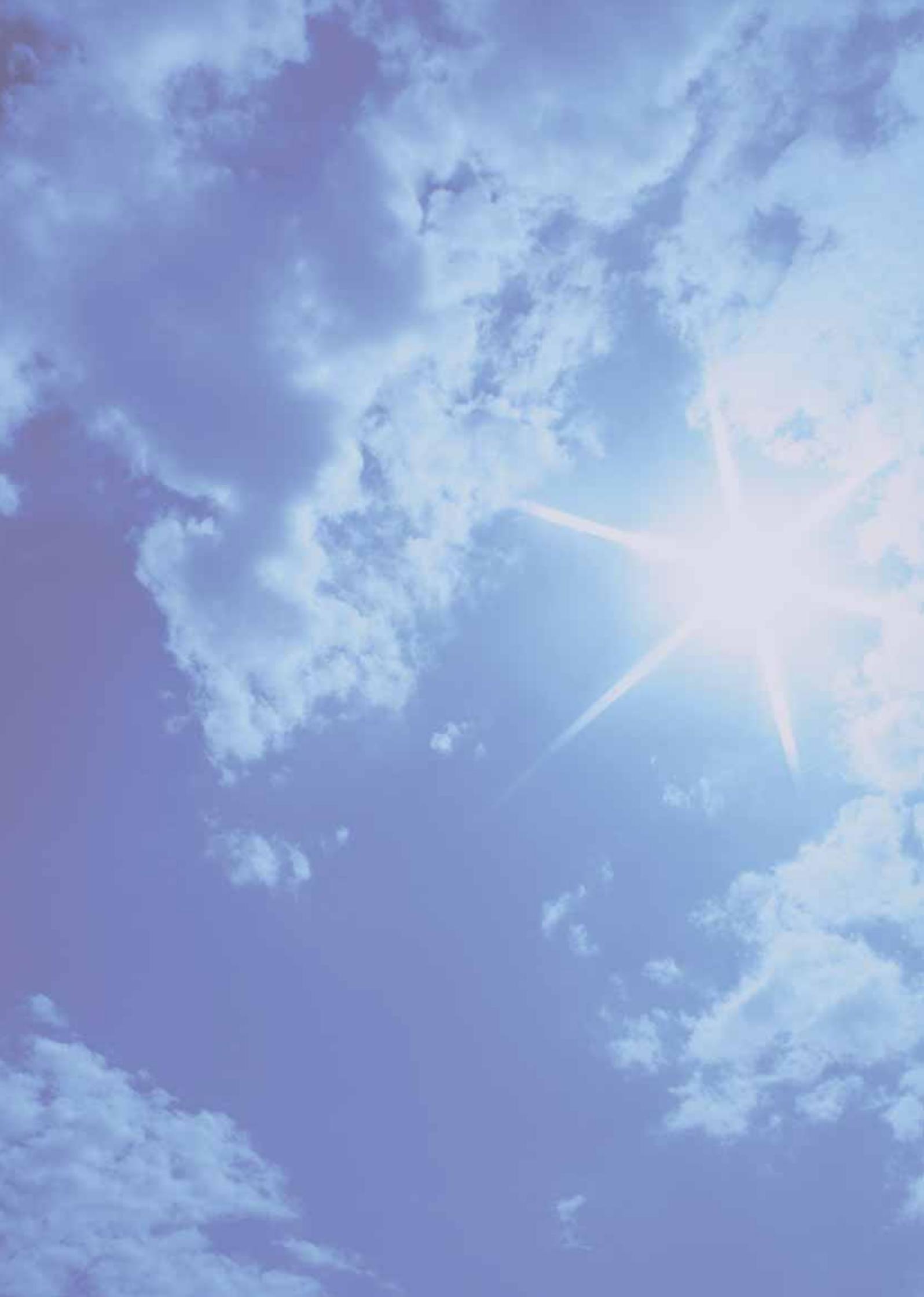
AUDIT ■ TAX ■ ADVISORY

审计 ■ 税务 ■ 咨询



# 目录

- 1 前言
- 2 致辞
- 3 鸣谢
- 4 外包产业：在动荡的时代中求发展
- 10 中国逐渐显露优势
- 13 个案分享  
文思信息技术有限公司  
上海海隆软件
- 15 具有中国特色的服务外包产业
- 18 中国的优势
- 23 个案分享  
东软集团  
中软国际
- 25 企业需要考虑的问题
- 29 个案分享  
博彦科技  
华道数据  
塔塔信息技术公司
- 32 总结
- 33 关于毕马威
- 34 联系我们



# 前言

## — 查玮亮和梁慧宁

近年来，为打造成为多元化及成功的服务外包市场，中国已迈出重要的一步。

在国内推动信息技术和其他商业服务产业方面，无论中央还是地方政府均显示出坚定的决心。他们的愿景是长远的，这从其推行有关教育、培训和其他支持基建的措施中已可见一斑。并且，令人瞩目的是，这个愿景即将变成事实。

本报告概述中国在服务外包方面所取得的进展，并说明有关方面在未来仍要面对的各项挑战。多名国内企业领军人物均认为，中国服务外包市场应可更有效地在国际社会上发挥其优势。目前，中国的服务外包产业并无一个统一的声音来确立其在国际外包市场上的声誉。

上述情况对外包服务的买家也构成影响。无论在国内乃至全球，这些买家在地点和供应商方面都有很多选择，并且，他们正积极努力使自身的业务与具有不同强项的供应商紧密结合。

目前，中国的新兴外包服务供应商已具备雄厚的实力。相对于印度依靠出口带动其外包服务业的发展，中国更有能力依靠其广大的国内市场建立一个提供深层次服务的外包产业基地，并为东亚其他国家和地区的公司提供外包服务。在这方面，中国企业在业内已建立了良好口碑。有鉴于全球各地企业当前正面临的困难，这个情况尤其令人鼓舞。

我们看到，在东南亚地区许多公司都喜欢选择在中国使用外包服务，而且，全球多家服务外包企业纷纷在中国设立业务机构，以拓展该地区的外包服务市场(包括日本)。

我们希望阁下发现本报告富有见地。在此，我们谨向本报告个案分享中受访过的高管人员和政府官员致以由衷的感谢。



查玮亮 (Egidio Zarrella)  
全球主管合伙人  
信息技术咨询  
毕马威中国



梁慧宁  
主管合伙人  
外包服务管理咨询  
毕马威中国

## 致辞

### — Gary Matuszak和冯定豪



Gary Matuszak  
全球主管合伙人  
信息、通讯和娱乐业  
毕马威美国



冯定豪  
主管合伙人  
信息、通讯和娱乐业  
毕马威中国

我们很高兴能够提供本报告，来探讨中国在全球外包服务领域日益显示其重要性。目前，各行各业正因多个技术趋势和行业趋势的影响而改造自身的经营模式，这个现象正有助于鼓励各企业加强使用外包服务：

**节省成本：**在当前全球经济危机的形势下，促使各企业开拓降低运营成本及提高效率的方法，同时愈来愈多公司与更广泛地域(包括中国)的服务供应商，在彼此双赢的情况下建立合作伙伴关系。

**云计算技术：**近年来，出现了依靠信息技术能力，将互联网技术作为一种“服务”，向外部客户提供可靠性服务的商业模式。对于这一想法，许多公司均采取观望态度。尽管从技术角度来看，云计算技术并不见得是一种全新的技术概念，但却给予企业技术上的弹性并能够符合其财务上的实际需要，这使企业对云计算技术更加重视。由此带来的结果是，越来越多企业有意将重要业务的相关信息技术职能(如客户关系管理、网络安全软件、分析方法、应用系统维修和发展，以及其他职能等)外包给外部供应商。

**易于发展的信息技术能力：**目前，许多公司在寻求扩大其计算能力或增加信息技术资源的同时，不希望加大投资硬件的力度或增加信息技术基建的成本(如电力、冷却设备和数据中心等)。在通常情况下，外包服务可协助企业按照其实际需要，整合及虚拟化其基建项目，并购买信息技术能力，以减低总体拥有成本。

**成本以外的因素：**企业在研究任何服务外包方案时，成本仍然是一个重要的因素，但它们在寻求信息技术供应商、采购相关服务和资源时，还会采取更加精密的方法。企业不单单仅仅为了尽量降低成本而使用外包服务，还经常通过外包服务，把身处不同地区的服务供应商所提供的各种灵活服务混合成一个有效的、定制的服务组合，以解决其信息及通信方面的需要。

尽管全球经济正处于衰退，但信息技术仍然是许多企业赖以成功的一个关键要素。随着当前的经济状况对各行各业构成严峻挑战，愈来愈多公司在为迎接经济复苏做好积极准备的同时，还对如何有效地使用外部供应商，以协助支持及发展其信息技术部门进行评估。为提升竞争力，不同企业和行业在进行彻底改革，已逐渐将外包服务作为一个重要的业务因素加以考虑，这是因为外包服务能够提高他们的技术弹性，并能够符合其财务上的实际需要。

## 鸣谢

毕马威谨向蕾贝卡·芬宁(Rebecca A. Fannin)为本报告的编撰、研究及访问工作所提供的支持，致以衷心的感谢。

蕾贝卡·芬宁是一名国际商业新闻工作者，亦是McGraw-Hill出版的*Silicon Dragon-How China is Winning the Tech Race*的作者。

在过去20年的出版生涯期间，芬宁女士曾担任*Red Herring*、*CEO*、*Advertising Age*和*International Business*等杂志的编辑。目前，芬宁女士出任以香港为基地的《亚洲创业资金导报》(*Asian Venture Capital Journal*)与*Private Equity Asia*的国际新闻编辑。

芬宁女士毕业于俄亥俄大学新闻学院(Ohio University Scripps School of Journalism)，并曾获Freedom Forum颁发的亚洲研究奖学金。她经常应邀到世界各地举行的行业活动上发言及担任主持人。

[www.rebeccafannin.com](http://www.rebeccafannin.com)

本研究报告得以顺利出版，全赖毕马威中国的全球信息、通讯和娱乐业领导团队、外包服务管理领导团队，以及市场策划、编辑和咨询团队的投入和贡献。



## 外包产业： 在动荡的时代中求发展

过去5年来，全球技术外包市场已发展成为一个有万亿美元规模，可容纳数百万人就业的市场。<sup>1</sup> 目前的经济下滑虽然已影响到这一市场的发展速度和发展特点，然而却并未从根本上动摇其蓬勃兴起的势头。由于市况不佳，预计2009年外包市场的业务收入会受到影响，但接近年底时业务量将会有所回升，在非金融行业的许多领域中，技术外包的需求并未受到实质影响。<sup>2</sup>

无论是跨国企业还是中小企业，<sup>3</sup> 越来越多的企业都开始通过业务外包来应对财务压力和市场竞争力。<sup>4</sup> 最初，业务外包是企业利用劳动力差价、实施标准化和规模化来增厚利润的一种方法，譬如在发展信息技术应用和提供客户支持服务方面便是如此。目前，无论在技术服务还是在研发方面，业务外包已成为企业在战略和经营层面上优化其业务模式的一种方法。这对于那些既需要维持相对统一的成本又要持续提升产能的企业而言，尤为如此。

在2002年，只有10%的跨国企业将其信息技术业务外包给海外企业，到了2008年已经有70%的企业这样做了。<sup>5</sup> 到2012年时，占外包业务最大份额的全球信息技术服务外包市场预计将达到1万亿美元。<sup>6</sup>

虽然印度一直处于技术外包市场发展的前沿，但随着印度市场的饱和以及成本的增加，其他很多地区会成为后起之秀并彰显其实力，从而满足各种业务需求。信息技术业务外包（ITO）和业务流程外包（BPO）已在菲律宾、爱尔兰、罗马尼亚、马来西亚以及中国形成了产业。

随着外包业务发展的日臻完善，外包业务供应商也逐渐发展到可为以下特殊领域提供专业外包服务：

- 法律服务外包：预计将成为全球业务流程外包下一个快速发展的领域，从2006年的约8,000万美元到2010年时预计会增长到40亿美元。<sup>7</sup>
- 动画和游戏产业外包：预计今年全球可达到760亿美元的规模，年增长率可达8%。<sup>8</sup>
- 电子学习外包：自2000年以来增长了10倍，全球市场规模已达到了200亿美元，预计到2010年可发展到526亿美元，线上培训已成为一个达40亿美元规模的产业，其年增长率可达10—15%。<sup>9</sup>

<sup>1</sup> NASSCOM在“2008年战略回顾”中确定服务外包产业的规模为1.2兆美元。

<sup>2</sup> Tholons：“2009年全球十大服务外包产业趋势”，2009年1月。

<sup>3</sup> Tholons：“2009年全球十大服务外包产业趋势”，2009年1月。

<sup>4</sup> “2008至2009年Gartner的服务外包业务”，2008年12月。

<sup>5</sup> Oppenheimer Equity Research：“China: Well-Positioned to Ride the Next Wave of Offshoring”，2008年7月。

<sup>6</sup> Gartner：“预测：2008至2012年全球信息技术服务”，2008年7月。

<sup>7</sup> 印度工商协会：“印度的信息技术外包业务以6至7%的比率增长”，2006年5月15日。

<sup>8</sup> NASSCOM：“印度动画及博彩产业的潜在增长”，2008年1月12日。

<sup>9</sup> The Financial Express：“电子学习投资证明有利可图”，2008年5月26日。

- 离岸工程外包：预计到2020年可发展到1,500亿美元至2,250亿美元的规模，高新技术和电信工程外包是其中发展最快的部分，占离岸工程外包市场30%的份额。<sup>10</sup>
- 药品研发外包：预计2009年外包收入可从2008年的210亿美元增长41%。药品研发费用的三分之一是外包业务支出。<sup>11</sup>

## 金融危机的影响

鉴于在2001年的经济滑坡时，信息技术和商务外包仍处于发展初期，目前的经济滑坡可以说是外包产业遇到的第一个全球性挑战。

虽然外包产业的发展曾受到一些阻碍，但若依据外包产业在上次经济危机中的表现，此次外包产业亦能够迅速恢复。从外包产业的长期发展趋势来看，来自跨国公司的需求依然强劲。甚至在金融危机期间，企业会为了节约成本和时间转而寻求外包服务。<sup>12</sup>

从短期来看，外包产业目前的增长率还不足以使产业本身完全免于遭受经济下滑的影响。除了收入增长开始下滑，由于客户希望进一步缩减成本并寻求以同样的价格得到更多的服务，外包服务的价格在2009年也开始下滑。

经济不景气对不同行业的影响程度不同。在医疗、教育、零售、电信及法律服务领域，相关企业或机构继续将业务外包给离岸服务供应商。<sup>13</sup>然而，银行和保险业收缩预算将不可避免地影响到外包产业。全球金融服务外包在2008年首9个月已缩减39%，总合同额仅有110亿美元。<sup>14</sup>

随着金融机构为应对危机进行的重组和收缩，金融机构会把其业务整合外包给更少的服务商。<sup>15</sup>例如最近花旗银行和德意志银行，虽然扩大了外包业务，但仅外包给其现有的菲律宾外包服务商。<sup>16</sup>

印度作为主要向美国出口服务的最大的外包市场，比其他国家更能感受到金融危机的影响。2009年，印度的信息技术服务外包出口收入预计增长率为16%，可达470亿美元，<sup>17</sup>而在2008年这一增长率是28%。尽管如此，预计印度外包出口收入到2011年会增加到600亿美元。

中国的GDP增长率在过去近10年来一直保持双位数的增长，而现在下降到8.5%，但中国外包业务发展前景仍然相对稳定。虽然在2008年第三、第四季度，信息技术外包业务有所放缓，但预计全年仍将有可观的增长率。<sup>18</sup>同样，中国业务流程外包虽然也受到放缓的经济环境影响，但仍然处于上升轨道之中。

<sup>10</sup> 博思艾伦咨询公司：“工程服务需求增长为新兴经济创造机遇”，2006年5月。

<sup>11</sup> Thomson CenterWatch, Investor Business Daily, 2008年。

<sup>12</sup> “2008至2009年Gartner的服务外包业务”，2008年12月。

<sup>13</sup> Tholons：“2009年全球十大服务外包产业趋势”，2009年1月。

<sup>14</sup> 麦肯锡 (McKinsey & Co) 在2009年1月出版的《目的地：中国，从离岸外包产业的角度出发》(“Destination: China, A Perspective on the Offshoring and Outsourcing Industry”)。

<sup>15</sup> Frost & Sullivan：“Contact Centre Outsourcing Trends in the Asia Pacific Market, 2008-2011”，2009年2月。

<sup>16</sup> Manila Standard Today：“花旗集团及德意志银行在菲律宾发展服务外包业务”(2008年11月25日)；Philippine Daily

Inquirer：“德意志银行在菲律宾发展服务外包业务”，2008年11月24日。

<sup>17</sup> NASSCOM印度信息技术软件及服务：“2009财政年度表现及未来趋势”。

<sup>18</sup> 赛迪顾问：“2008年中国信息技术服务市场及2009年展望”，2009年3月。

## 保护主义

在全球经济危机的情况下，各种政治压力开始加强，在一些主要的买方市场中，要求实行保护主义措施的呼声越来越高。在美国总统奥巴马公布的刺激经济计划中，以及在美国劳动市场失业率即将超过10%的情况下，将会对那些获得金融救助资金的公司实行一些法律限制措施，其中包括取消给予那些在海外提供就业机会的美国公司的税收优惠，限制雇用持H-1B签证的员工以及要求“购买美国货”的供应商条款。

如果这些保护主义政策得到实施，主要为美国和欧洲客户提供外包服务的印度可能会即时感受到所带来的冲击。目前，提供外包服务的企业领导并不太担心保护主义的冲击。许多大企业的服务采购方表示尚未有减少离岸服务外包的计划，反之，他们正在计划增加外包业务的预算以进一步降低其总体经营费用。

## 买方市场

目前恰逢经济不景气的市况，外包服务采购方可谓优势占尽。服务采购方将业务外包给境外服务商来应对成本预算方面的压力，同时重新调整自身的长期业务外包战略以提高效率。<sup>19</sup> 服务采购方要求更低的价格（要求5%-10%的折价目前很普遍），并寻求与外包服务供应方签订条款更为灵活的外包合同。

由于外包服务供应方为了完成其季度销售指标而开出了更为优惠的条件，使得服务采购方选择的余地更大。2008年大约有76%的外包合同是新签的合同，其余的属于原有合同的延长、续约或扩展。<sup>20</sup> 灵活的外包合同条款可以使企业在当前经济环境中应对业务需求可能发生的意外陡变。这种经济环境可以真正考验企业外包业务关系的牢靠程度。

随着外包服务供应方的竞争加剧，大的供应商正在将那些小的、低效率的市场参与者兼并，并融入其发展战略。<sup>21</sup> 能够通过自身的技术或专长提供卓越服务的供应商最终将会成为赢家。供应商应该通过强调自身的创新能力、技术专长和高水准的研发能力来证明自己的价值。<sup>22</sup>

## 迈向多元化外包市场

对于跨国公司而言，如何将自己的业务外包出去、外包至哪里，要做出这种战略评估，在今天变得比以往更为复杂。决策者需要依据一系列标准给各个市场评分，从中选出得分最高的外包市场。<sup>23</sup> 这些标准包括语言环境、劳动力储备情况、基础建设、教育和培训设施、成本、政治和经济环境、政府的支持力度、文化的相容性、全球性及法制上的成熟度、以及对资料 and 知识产权的安全保护。

有些因素，如经营领域方面的知识，现在变得越来越重要，因为越来越多的大型企业愿意寻找那些了解自己的市场、能够作为有价值的经营伙伴的服务供应商进行合作。此外，政府的支持也是一项更为重要的指标，譬如通过实行补贴和奖励措施，将城市发展为外包服务基地，这在中国更是不乏先例。

<sup>19</sup> “2008至2009年Gartner的服务外包业务”，2008年12月。

<sup>20</sup> “2008至2009年Gartner的服务外包业务”，2008年12月。

<sup>21</sup> Tholons：“2009年全球十大服务外包产业趋势”，2009年1月。

<sup>22</sup> Tholons：“2009年全球十大服务外包产业趋势”，2009年1月。

<sup>23</sup> Gartner：“全球30大离岸外包服务地区”，2008年12月。



在这方面最突出的例证便是大连市。由于前市长薄熙来的远见卓识，大连现在已成为著名的外包服务基地。薄熙来在90年代将东软集团这样的业界领军企业吸引到大连，到今天大连已成为中国主要的软件产业园，大连东软信息技术学院每年可培养出14,000名专业人才。

中软国际信息技术外包服务首席执行官孙秀芳女士说，“中国政府的优惠措施重点在于鼓励创造就业机会，我们的确应该树立起“中国外包品牌”，为中国创造更多的就业机会”。

外包业务尽管复杂，但跨国企业买方已经具备了如何从全球角度管理外包业务的知识 and 经验。买方正在制定出一种从远近不同的地域进行多元化采购的更为复杂的外包模式。<sup>24</sup>

这一点在美国 GE Capital 表现得十分明显。GE Capital 公司的信息技术供应链管理总监朱叶青说，GE Capital 公司定期对外包合作伙伴进行战略性审核。作为其中一项策略，GE Capital 公司已决定增加向不同地域的供应商采购外包服务。过去三年来，公司已经缩减了外包给印度供应商的业务，而增加了从中国的外包服务采购。从中国的采购从过去只占其离岸外包业务不到5%的份额增加到约20%，拉美国家得到了另外20%的外包合同，还有10%的合同外包给世界其他国家的市场。他说：“对于像我们这样的大型跨国公司，仅依赖一个国家的市场风险很大。我们需要有备选计划，中国是我们最佳的选择地之一”。即使是在中国，GE Capital 公司也是通过把项目平等分配给那些精心选出的全球及本地合格供应商的做法，将业务外包给8个不同的供应商。

通过全球外包市场的多元化，整个世界都变成了供应基地。除印度和中国外，菲律宾、马来西亚、罗马尼亚、乌克兰、巴西和墨西哥也都是目前比较有竞争力的外包市场。<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Tholons首席执行官Avinash Vashistha；Tholons为一家信息技术/业务流程外包/知识流程外包的咨询、投资及研究公司  
<sup>25</sup> 毕马威国际：“探索全球新领域：最新冒起的目的”，2009。

多项调查表明新的外包市场正在得到青睐：

- 印度以外的国家入选提供外包服务的频率亦相当高。最近一次调查显示，拉美和中国已成为得到最多选择的外包市场。<sup>26</sup>
- 根据多项排名，中国的某些指标排名已得到提升，如财务吸引力、人员和技术、经商环境等。<sup>27</sup>
- 在信息技术业务的前30个最佳离岸外包地区中，亚洲国家有10个（中国、印度、泰国、越南、澳大利亚、新西兰、新加坡、马来西亚、巴基斯坦和菲律宾）。与埃及、摩洛哥和巴拿马等其他几个新兴外包市场一样，泰国也是其中新入选的国家。<sup>28</sup>

一份针对各个外包市场的调查表列出了各个市场的优势和弱点。菲律宾在英语方面有优势，是跨国公司偏好的业务流程外包市场。马来西亚的优势是稳定性高、基础设施完善、人员流失率低、金融服务专业化程度高。越南是在信息技术服务方面新兴的市场。<sup>29</sup>

作为全球技术外包产业的先驱，印度由于 Wipro, Infosys 和 Tata 这些企业巨头的存在仍然具有诸多优势，包括成熟的专业技能，受过教育的年轻人具有很强的英语说写能力等。然而，印度的劣势也已开始显现：近年来由于市场的扩张，导致人员流失率升高、工资上涨。印度多年来一直没有解决其基础设施匮乏的问题，变成竞争中的一个劣势，由于印度在交通运输、道路设施和电力供应方面的问题，使得采购商考虑停止在印度的业务外包。近期，印度市场还一直遭受金融管制和国内安全问题的困扰。



<sup>26</sup> NeoIT的Global Services Confidence Index，2008年3月。

<sup>27</sup> 科尔尼的Global Services Location Index，2007年及Oppenheimer：“China: Well-Positioned to ride the next wave of offshoring”，2008年7月。

<sup>28</sup> Gartner：“全球30大离岸外包服务地区”，2008年12月。

<sup>29</sup> Tholons：“2009年全球十大服务外包产业趋势”，2009年1月。

今天，中国已逐渐在全球外包市场中确立了自己的地位。中国的外包产业已形成了不同于印度的特点。中国外包产业的发展是建立在国内市场和海外邻近市场（日本和韩国）的基础上。在当前的全球经济困局中，中国会凭藉其优良的基础设施建设和人才资源储备以及多元化的语言能力继续向新的市场进军。

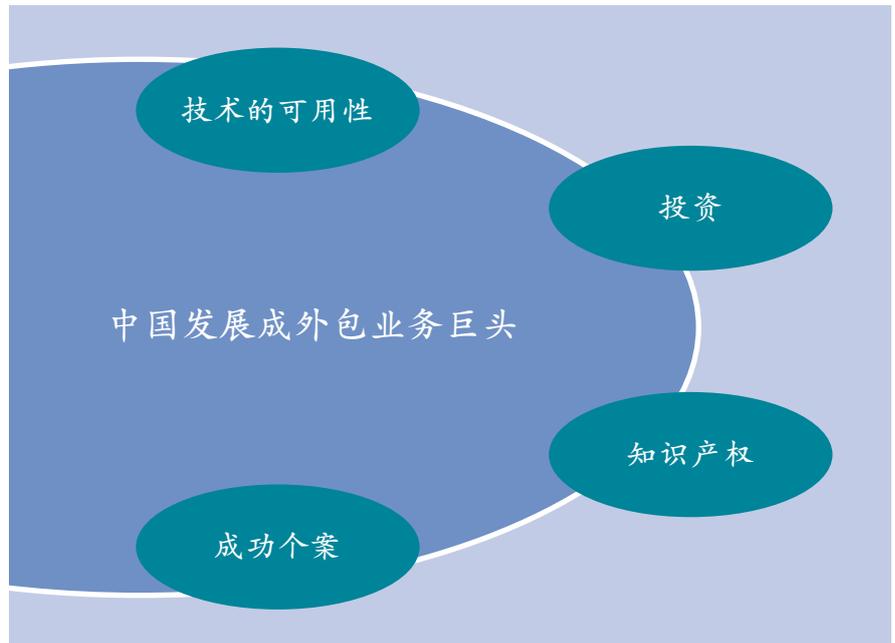
如果要作出选择一个还是多个外包市场的战略性决策，企业事先需要进行一系列复杂的评估工作，最终才能实施交易。没有一个市场能够完全满足清单上所列的全部要求。一种新的做法是：跨国公司同时对几个具有吸引力的市场进行评估，对其现有优势评分，然后将几个市场的互补优势加以融合，最后做出的选择结果比依赖单独一个服务供应商要更具活力和灵活性。这绝不是简单地拿一个地区和另一个地区进行比较然后二者取其一，而是将它们各自的优势结合起来让它们发挥最大的效率。

“我们发现越来越多的公司不再仅仅只从印度或者中国进行其全球外包业务的采购，而是同时向这两个地区外包业务”，软通动力信息技术有限公司北京企业发展事务负责人潘思哲（Seth Pinegar）如是说，“这些公司不仅需要多元化，而且还需要来自具有全球视角和经验的公司的支持”。



## 中国逐渐显露优势

中国能够发展成为信息技术服务业和其他服务业的中心，是政府重视、大力投资和人力优势相结合的成果。中国技术水准的提升，以及在对大型发展项目提供支持的过程中所确立的各项记录，使得中国在涉及全球外包业务的四个关键领域建立起了自己的声誉。



### 政府重视

从上世纪80年代初开始，中国政府实施了一系列五年计划，为以后中国外包市场的发展奠定了基础。通过投资重大项目和发展国内计算机、信息技术及相关服务业的长期战略的付诸实施，中国为今后的发展奠定了良好的基础。<sup>30</sup> 2006年，中国政府公布了“千百十工程”的实施，其主要目标是：

- 建设10个具有一定国际竞争力的服务外包基地城市
- 推动100家世界著名跨国公司将其服务外包业务转移到中国
- 培育1,000家达到国际标准的大中型服务外包企业

得到中国政府重视的其他关键领域还包括：能够提供从先进港口、公路、机场、到稳定的电力供应、现代通信设施和高速宽频网络这样的高品质基础设施，以及加强教育，尤其提高人们的英语语言能力。

<sup>30</sup> NASSCOM在2007年8月发表的《追踪中国的信息技术软件及相关服务行业的演变》(“Tracing China’s IT Software and Services Industry Evolution”)。

中国目前正在全力提升其基础设施和通讯网络的建设，推出各项促进技术和外包产业发展的优惠政策。

## 投资

中国目前通过多种方式来发展其外包市场投资。首先，政府为了发展中国外包产业，在政策、教育以及具体实施措施上进行大力投入。其次，部分投资采用私营企业设立“创新子公司”的形式投入。再者，由印度业界主要公司的投资方式进行投资，这些印度公司已经觉察到中国市场的潜力并参与中国市场的发展中。

政府在教育、基础设施建设方面，通过象“千百十工程”这样具体的推动措施进行了大力投入。

## 人力优势

中国的人口实力体现在很强的创业和发明创造的文化意识，和充足的受过良好教育的工程技术人员。年轻、受过教育并渴望就业的大学毕业生为外包市场的发展提供了强大的补给力量。

在人力优势方面另一个有趣的现象是目前出现的“海外人才回归”情况。那些在国外受过教育并在国外工作的中国工程技术人员和商务人员正在不断返回国内，在各个部门发挥他们的才智、展现着他们的西方管理风格。这种知识交流对外包产业的发展做出了重大贡献。

## 中国当前的形势

自2008年下半年以来，中国出口开始放缓，这情况更进一步坚定了中国政府官员改变中国今后发展方式的决心。他们坚信中国未来的发展将大大依赖服务业并应向高技术产业价值链的高端发展。政府已经开始坚定地付诸实施其在研发领域加大投入的方针，计划于2020年投入1,100亿美元。这是中国欲在科技上领先世界的发展计划的一部分。

专利申请的加速已经表明了这一情况。过去几年来，中国是世界上新专利申请增加最快的国家，2008年，中国国际专利申请量达到6,089件，排名世界第六位。在2008年，中国的华为技术公司的专利申请数目首次位居全球第一。

中国的巨大潜力是显而易见的，但目前中国可能刚处在起步阶段。这可以用以下这个例子加以佐证：目前信息技术产业以及与其相关的服务业在中国的出口收入中才多于3%，而印度这一比例达26%。<sup>31</sup>在1988至2008年这二十年里，印度建立了一个价值接近500亿美元的外包市场，出现了像Wipro和Infosys这样的巨人企业。今天，中国的目标是打造自己的支柱产业。

中国的外包市场尚处于起步阶段，仅仅占全球超过10,000亿美元的离岸外包市场的一小部分，<sup>32</sup>但其发展速度却很快。

2007年，中国的外包收入为152亿美元，<sup>33</sup>其中信息技术行业外包业务占90.4亿美元，业务流程外包业务占61.6亿美元。离岸外包业务收入2007年增长超过40%，达22.8亿美元，占外包业务总收入的15%。<sup>34</sup>到2010年，中国的离岸外包业务预计将增长一倍多，达56亿美元，占外包业务总收入的20%。<sup>35</sup>

<sup>31</sup> Deutsche Bank Research: “中国的离岸外包产业”，2009年1月。

<sup>32</sup> 麦肯锡(McKinsey & Co)在2009年1月出版的《目的地：中国，从离岸外包产业的角度出发》(“Destination: China. A Perspective on the Offshoring and Outsourcing Industry”)；及麦肯锡：中国占全球市场的份额“少于10%”。

<sup>33</sup> 信息产业部软件与集成电路促进中心、中国软件与信息服务业外包产业联盟。

<sup>34</sup> 信息产业部软件与集成电路促进中心、中国软件与信息服务业外包产业联盟。此外，据IDC估计，2007年，中国离岸外包软件发展市场总值增至接近20亿美元，升幅为42.4%；“中国离岸外包软件发展”，2007年。

<sup>35</sup> 信息产业部软件与集成电路促进中心、中国软件与信息服务业外包产业联盟。

© 2010 毕马威会计师事务所—香港合伙制事务所，是与瑞士实体—毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。

中国的离岸外包业务（主要是信息技术外包业务）<sup>36</sup> 合同收入增幅已大大超越全球市场的增幅，预计从2009年至2013年，年增幅可达30%，而世界其它外包市场的增长幅度虽然也很令人鼓舞，但也只有19%的增幅。<sup>37</sup>

也有其他机构预测中国离岸外包业务收入于2010年可达71亿美元，<sup>38</sup> 2012年可达89亿美元，与上述预测大致相同。<sup>39</sup>

同时，中国的外包企业数量已增加到3,000余家，<sup>40</sup> 导致市场高度分散。目前已有为数众多的服务供应商达到了年收入超过5,000万美元的规模。

几项研究和评级表明，中国正在发展成为受欢迎的信息技术业务和其他服务业务的外包市场，其依据包括：

- 大连、上海和北京，成为全球外包业务10个最具吸引力地区中的三个城市。根据IDC公司预测，<sup>41</sup> 到2011年上海将会挑战印度班加罗尔的领军地位，大连和北京的地位将会上升至前五位。<sup>42</sup>
- 科尔尼咨询公司（A.T. Kearney）从财务吸引力、人员和技术的拥有程度、经营环境等几个方面进行计分调查后得出，中国在全球外包地区排名第二。
- 美国专业杂志《研发杂志》（R&D Magazine）对400家设在美国的、在海外有研发业务外包的组织机构进行了调查，结果表明选择中国外包研发业务的有18%，选择印度的有17%。<sup>43</sup>

<sup>36</sup> IDC：“2008至2012年中国离岸外包软件发展的预测与分析”。信息技术服务占离岸外包市场约70%，其中主要包括应用系统开发和管理、产品开发、品质控制、软件测试及定位。业务流程外包服务（特别是客户服务）占其余份额。

<sup>37</sup> 2009年第1季文思概览（引述IDC及Gartner）。

<sup>38</sup> Oppenheimer Equity Research：“China: Well-positioned to ride the Next Wave of Offshoring”。

<sup>39</sup> IDC（有关资料引述自Oppenheimer），2008年7月。

<sup>40</sup> 信息产业部软件与集成电路促进中心、中国软件与信息服务外包产业联盟。

<sup>41</sup> IDC：“The GDI Crystal Ball: Predictions for the Top 10 Locations in 2011”（2008年4月/5月）。上名的印度城市是班加罗尔、新德里和孟买，其他上名城市包括马尼拉、悉尼、布里斯班和奥克兰。

<sup>42</sup> 科尔尼的Global Services Location Index，2007年。

<sup>43</sup> R&D Magazine进行的研发服务外包调查，2007年5月。

## 个案分享

### 文思信息技术有限公司

在国内大型外包企业中，文思信息技术有限公司以其与美国市场强大的联系而著称。它是唯一一家在美国上市的中国外包企业，于2007年12月成功登陆纽交所。美国客户占公司2008年营业额的54.7%。

公司许多高层管理者都是在美国受过教育且在顶尖的跨国高科技公司中工作多年的华人。同样，公司的主要风险投资——Doll资产管理公司和红杉资本——也都来自美国硅谷。

自1995年成立以来，文思信息发展迅速。去年公司营业额攀升63.7%到1.027亿美元，而净收入达到1.620万美元，上升了69%。

“我们从第一天起就关注企业的盈利性，同时也确保客户关心的有序增长。”公司董事长兼首席执行官陈淑宁说，“我们在保持快速增长的同时也保证了稳定健康的利润率。”

即使在2008年第四季度，公司营业额环比仍增涨了8.7%，同比更激增增56.3%。不过，陈承认全球经济放缓可能令2009年的增长放缓。他指出信息技术外包业的市场环境受影响通常比经济大环境滞后三个季度。

毕业于清华大学机械工程学院，曾经在IBM公司担任项目经理，陈淑宁对于自己用三万美元积蓄和朋友贷款创建的公司拥有远大的抱负。在问及他是否希望自己创建的公司成为下一个Wipro或者Infosys（都是印度排名前三的外包企业）的时候，陈毫不迟疑地答道：“我们的目标是将公司建成全球最大的外包企业。”他承认文思信息之所以选择在纽交所上市就是要和印度企业面对面竞争。“我们的印度对手都在纽交所上市了。”他解释道。

文思信息在中国、美国、日本、英国和马来西亚雇佣了5,457名员工。其客户名单也颇令人羡慕。微软、IBM、惠普、NEC和华为都是其大客户。其最大的两个客户贡献了29%的营业额。此外信息技术咨询公司IDC将文思信息评为中国在北美和欧洲市场最大的外包商，拥有6.2%的市场份额。

近年，文思信息的主要业务增长都来自总部位于美国的公司。不过，就新业务而言，中国市场已经开始占据主导地位，显示未来将有更多的业务来自国内。来自国内的营业额2008年第四季度同比增涨超过200%。而2008年来自国内的业务占了公司总营业额由2007年的11.7%升至21.5%。如果按照合同签署地计算，源自中国的业务占公司2008年总营业额的70.8%。

文思信息成功的另一关键是它在高端和低端业务中取得平衡的同时提供了种类繁多的服务。陈淑宁指出低端业务能够提供稳定的现金流，而且业务“黏性”更高，相比之下高端业务的确能带来大量收入，但是风险也更高，主要是因为工作量时高时低，有时候会令员工闲置。

公司的战略是提供全方位的服务，与客户共同成长。与美国的中间件供应商TIBCO的合作就是一个很好的例子。文思信息2005年第一次赢得TIBCO的项目。当时TIBCO希望减少对印度的依赖，更加贴近终端市场，提高效率同时削减软件研发成本。通过与文思信息紧密合作，TIBCO建立了贯穿整个产品生命周期的技术服务平台，开始了新的市场拓展计划并赢得许多重要的投标项目，在2007年签下了两大国内银行的合同，并在2008年继续拓展与这些客户的业务。

这些源自软件服务业的研发服务约占文思信息2008年第四季度营业额的60%。此外，测试占总营业额的6.9%，应用软件发展占了16.7%，软件本地化和国际化占3.7%，企业解决方案占了12.8%。分析师弗里德曼认为关注研发是文思信息的一大优势：“它有着最为健康的费率，毛利率也一直保持强劲。”

## 个案分享

### 上海海隆软件

上海海隆软件股份有限公司是国内东部沿海地区主要面向邻国日本的中小型外包企业中具有代表性的一家。

上海海隆1989年由日本欧姆龙株式会社和上海市人民政府共同出资成立，主要专注于向欧姆龙这一日本工业自动化和电子元器件生产商提供软件发展服务。公司董事长包叔平博士在日本京都大学获得博士学位，曾任日本欧姆龙株式会社信息技术研究所研究员。

除了在上个世纪90年代初因为日本经济泡沫崩溃而短期转向国内市场，上海海隆一直将日本视为重点。

今天上海海隆拥有1,000名员工，其中200人在日本工作。因为公司独特的文化传承，其商业文化是中日两国商业文化的糅合。所有新员工都要接受为期六个月的日语和日本文化的培训。其管理层甚至接待客户时会鞠躬行礼。

公司35家企业客户中95%来自日本，当然欧姆龙是公司最大的客户。在其银行、保险和证券客户中，前六名的客户对营业额的贡献达到80%。

上海海隆将发展的重点放在有序盈利的增长上，过去9年年均增速达到30%，营业额去年为2,200万美元，净利润达到20%以上。

和其他以技术领先著称的国内外包企业一样，上海海隆也为自己先进的信息技术和研发能力而自豪，不断磨砺为客户提供高端服务。它的员工大多数都有软件工程学的背景，其中15%拥有硕士学位。

除了软件发展的能力之外，上海海隆也逐渐加强了对特定行业领域知识的积累。“外包不仅仅是人力工厂”，上海海隆副总裁潘世雷说，“我们关注行业领域，而不只是提供信息技术解决方案。”

公司文化的一大重心是坚持高品质标准，尽管或要牺牲增长的速度。“我们控制增长的速度，因为我们清楚人才的培训必须与业务发展相匹配。”潘解释说，“我们总是将客户放在第一位。如果我们认为他们做错了，我们会指出来。如果客户取胜，我们也同样会取胜。如果客户失败了，我们就将流失这一客户。”他强调说。

尽管核心客户大多来自日本，上海海隆仍然保持广阔的视角。目前公司正计划在西部城市成都——被国家确立为外包中心——开设分公司。对于许多企业而言，因为上海的成本日益高企，成都日益成为上海的备选。

此外，上海海隆已经上市。2000年增资扩股之后，它吸收进上海交通大学和管理层作为主要股东。2007年12月公司成功在深圳中小板上市。目前公司有33%的流通股，而欧姆龙、上海交大、一家中国投资公司和企业员工则持有其余股份。

未来新业务的发展将来自欧洲和美国，对于主要关注周边地区客户的上海海隆而言，这些地区将是新业务增长的突破点。目前，公司的管理层正在德国考察，分析当地市场的机会。

“未来我们相信中国的外包行业将和印度一样强大”，潘世雷说，“我们拥有市场、工程师和经验的积累去完成高端的工作。毋庸置疑中国的外包业将持续发展。”

潘世雷和公司的管理层都十分专注业将发展。“我们希望稳定和长期的发展”，潘世雷说，“仅仅关注快速大规模的增长是危险的。我们希望未来三四年的发展方向保持稳定。”

## 具有中国特色的服务外包产业

中国的服务外包产业的发展，对寻求拓展中国为新的服务外包目的地的跨国客户，带来重要的影响。企业决策者在选择服务外包地点时，主要按照成本、技术和人力资源等因素作出判断，而无论现在和将来，中国在这些要素上均达到极高的水准。中国具有的另一个正面因素是其快速增长的国内市场。

中国服务外包供应商已制定了自身的战略及业务模型，以支持增长、向产业价值链的高端方向发展，以及拓展全球市场。

### 企业向产业价值链的高端方向发展

中国的服务外包产业先行者初期提供的服务，大部分属于低端项目，如系统本地化和软件测试等。时至今日，多家中国外包服务供应商与来自世界各地的公司进行合作，并与大型蓝筹公司包括微软、惠普和甲骨文等签订长期合同。他们向这些跨国企业所提供的服务包括后勤行政工作、处理客户提出的服务要求，以及在更多的情况下，一些高端信息技术项目、业务流程项目和知识管理业务等。

中国企业的技术水准品质持续提高。根据一项调查的结果，在受访的75家中国国内软件及信息技术服务公司中，能力成熟度模型(CMM)达第四或第五级认证<sup>44</sup>的中国供应商数目在截至2007年的四年期间每年增加39%。<sup>45</sup>

此外，中国多家供应商已发展成能够在银行业、保险业及医疗保健业等领域提供专门的行业知识。这种行业知识使它们能够与客户建立更紧密的联系，从而为双方带来更高的生产能力和盈利。

### 市场的广度

一直以来，日本和韩国均是中国离岸外包市场的主要客户。2007年，日韩两国总共占中国离岸外包软件研发市场份额52%。然而，中国外包服务供应商现正纷纷调整其策略，开拓全球市场，以争取与主要跨国企业签订重大合同。目前，这些跨国企业驻华的子公司占领着软件研发市场的主要份额。

2007年，中国40%的离岸外包项目为北美及欧洲业务，相关收入上升了60.6%，而日本及韩国市场的收入升幅(32.2%)则相对较低。据预测，截至2010年，西方国家市场将占中国一半的离岸外包软件市场。<sup>46</sup>

西方国家目前主导着全球外包服务的支出，如果中国公司能够争取更多来自西方国家的业务，这正好为他们提供一个寻求多元化的良机。美国和加拿大合计占全球信息技术支出47%，而美国占全球业务流程外包(BPO)支出70%。相反，亚太地区仅分别占全球信息技术支出及业务流程外包支出的15%及11%，其中日本占区内相关支出的份额超过50%。<sup>47</sup>



<sup>44</sup> 能力成熟度模型是一个框架，用作衡量企业在进行软件发展时所采取的品质管制原则，当中以第五级为最高级别。  
<sup>45</sup> 麦肯锡(McKinsey & Co)在2009年1月出版的《目的地：中国，从离岸外包产业的角度出发》(“Destination: China. A Perspective on the Offshoring and Outsourcing Industry”)。

<sup>46</sup> IDC在2008年5月发表的《中国的离岸外包软件发展研究》。

<sup>47</sup> 印度全国软件及服务公司协会(NASSCOM)发表的《2008年战略性回顾》。

## 香港的角色

中国多家供应商已开始拓展香港作为其国际业务枢纽，以引入有关银行、保险公司和律师事务所的业务。香港为它们提供的主要优势包括：香港可以提供筹资途径，担任项目管理枢纽的角色，以及作为管理支持中心，协助供应商了解国际业务要求和期望；此外，国内供应商可藉此机会向香港其他本地公司提供收费较低的后勤行政支持服务。

## 国内市场

下一批将会使用外包服务的客户很可能来自不太熟悉外包服务的企业，特别是从本地发展起来的国产企业。他们目前已形成一股新兴力量，据预计，这股力量对国内信息技术及业务流程外包服务的需求总额将由2006年的105亿美元增至206亿美元，升幅接近一倍。<sup>48</sup>

随着越来越多的中国公司需要寻求外包服务来降低成本时，低收费价格(而非大型品牌)将成为它们优先考虑的因素。国内许多规模较小的供应商将可发挥这个优势。

但是，中国很多企业仍不愿意将信息技术工作外包给外部服务供应商。目前，信息技术外包服务占国内信息技术市场的份额少于10%，而美国的相关市场占有率则接近三分之一。<sup>49</sup> 国内的业务流程外包领域也出现相同的情况。中国很多公司(包括国有企业乃至大型民营机构)目前仍不确定是否将其业务流程外包，或不完全确定是否可以通过外包服务取得任何效率提升。<sup>50</sup>

国内许多企业已倾向将高产量、低技术及附加值少的业务外包，<sup>51</sup> 相关例子包括保险索偿处理及信用卡申请处理。根据与国内提供业务流程外包服务的供应商所进行的访问结果显示，到目前为止，国内只有少数银行及保险公司将这些业务外包出去。举例来说，中国大部分银行偏爱自行处理后台营运工作。国内一家业务流程外包服务供应商的一名高管人员表示：“国内银行大多仍抱着回避风险的心态，并鉴于安全及政治理由，他们宁愿在行内执行后台营运工作。”



<sup>48</sup> NASSCOM在2007年8月发表的《追踪中国的信息技术软件及相关服务行业的演变》(“Tracing China’s IT Software and Services Industry Evolution”)。

<sup>49</sup> Deutsche Bank Research：“中国的离岸外包产业”，2009年1月(引述欧洲信息技术观察社(EITO)、NASSCOM，2008年)。

<sup>50</sup> Deutsche Bank Research：“中国的离岸外包产业”，2009年1月。

<sup>51</sup> IDC：“对中国于2007年至2011年期间的业务流程外包的预测和分析”，2007年7月。

事实上，随着中国新兴公司对国内需求日益增长，加上越来越多企业管理层对外包服务持开放的态度，将会促使上述企业的固有态度软化。本土市场最终可能为国内供应商打下基础，以扩大全球市场业务网络，同时相对减低行业入门风险以及文化和语言障碍。

## 整合

大多数跨国企业均选择向规模较大、著名的供应商外包他们的业务。但在中国，企业较为容易作出有关决定，因为国内市场结构松散，全国十大供应商的市场占有率少于20%。<sup>52</sup> (这个情况与印度恰好相反：当地三大供应商占全国信息技术出口额超过46%)。

由于这种新兴行业在中国仍在发展中，因此目前整个外包服务行业处于整合阶段，最后将决出胜利者。各规模较大的企业均在力争业内的领导地位，而有些供应商(如东软集团、文思等)已取得一定规模优势，并开拓了差异化的市场重点。

企业通过采取雄心勃勃的并购策略，来建立市场份额。中国数家主要外包服务供应商已着手收购规模较小的专业公司，以强化其主要产品种类的提供能力，以及市场中达到足够的规模。

虽然上述大部分并购活动均在境内进行，但越来越多中国供应商寻求在境外市场瞄准目标公司。通过合并或建立战略性合作伙伴关系，国内企业在未来几年，可在与现有客户和新增客户的合作中取得杠杆性利益，并可同时加大自身的经营力度。

软通动力是其中一家采取进取的收购战略的国内主要外包服务供应商。这家以北京为基地的公司继去年进行了两项收购(其中一项为收购美国西雅图的Akona Consulting)后，本年初再收购了两家专业供应商。为了进一步扩大全球版图，软通动力于过去三年还收购了日本三家信息技术公司。软通动力的企业发展事务负责人潘思哲(Seth Pinegar)先生说：“我们正进行全球化发展，并一直迅速增长。印度多家企业已证明这套营运模式成效显著。”他补充道：“我们着意把重点放在与印度著名公司进行基准对照上。”

<sup>52</sup> Susquehanna Financial Group：“解缚的中国”(“China Unbound”)，2007年11月。



## 中国的优势

尽管在中国只有少数供应商的经营历史超过15年，但种种迹象证明它们能够提供专业的服务。企业高管人员在首次调查中国是否可作为一个理想的外包服务地点，并进行实地视察时，已消除了有关疑虑。目前，许多供应商可为客户在技术及客户服务领域提供深入详尽、历时数月的培训计划。有时他们更可调派员工到客户位于境外的公司短期工作，以增加对客户业务的熟悉程度。

上海中和软件有限公司的主要业务源自于日本，凡新入职的员工将有机会参加为期一年的日语精读课程。此外，上海中和软件有限公司总经理兼上海软件对外贸易联盟理事长赵之凡先生希望继续发展更多海外业务。他说：“首项挑战是业务团队的持续发展。如果公司希望增加美国和欧洲客户，我们需要培养了解这些市场的人才。”

与此同时，许多企业会栽培年轻有为的管理人员，如替他们报读上海和北京著名大学的行政人员工商管理硕士课程。在个别情况下，企业的大部分员工均可获发公司股份。高级行政人员均具有著名大学的文凭，并曾多次与国际机构进行业务合作，相关经验丰富。他们大多精通英语，且充分满足外界对他们的期望，他们懂得运用PowerPoint制作清晰的简报，亦通晓先进的相关设备，且工作有序。

一些主要企业更通过在外国的证券交易所上市来提升其形象。例子包括在香港联合交易所上市的中软国际，以及在纽约证券交易所上市的文思公司。

在金融领域里可供使用的工具(包括成立合资企业、进行并购以及创业基金融资)现已成为中国服务外包产业文化的一个组成部分，而一些知名的供应商也经常利用这些工具。

### 优惠政策

数年来，中国经济规划一直以信息技术作为重点发展，为全国制造业的强势地位提供补充。规划初期的重点放在硬件生产，但中央政府第十一个五年计划(2006年至2010年)则将重点转移至信息技术服务，并制定了一套全方位策略，目标是在2020年以前，建立一个由科学技术及国内自行研发的创新技术所推动的信息技术型经济体系。

政府通过协助强化服务型经济达到一些目的，包括在不影响社会环境的情况下增加就业，以及在制造业受到全球需求转弱的冲击的时候维持就业岗位的增长。

政府在这个形势下首要推动的措施是在国内长远发展一个稳固的服务外包产业。政府机关已制定了多项优惠税务政策，并推出了其他财务支援及补贴，以促进增长，目标是在2013年前，在服务外包产业创造120万个新职位。<sup>53</sup>

<sup>53</sup> 商务部。

## 千百十工程

中国商务部负责制定所需的各项主要措施是该项计划的核心，并将之称为“千百十工程”。

这项规模浩大的计划总耗资超过10亿美元<sup>54</sup>，其目标是通过在全国建设10个服务外包基地城市，推动100家著名国际企业客户将其服务外包业务转移到这些城市，以及培育1,000家能够满足跨国客户需求的外包服务供应商，使中国服务外包出口额增加一倍。计划包括以下层面：

- 对加强技能培训及提升品质标准以达至国际认可水准的企业给予资助和奖励
- 制定一套完善知识产权保护框架
- 建立一个公共服务网站，为学术界、研究机构和各企业提供有关中国服务外包市场的信息资源
- 加强基础设施建设
- 为服务外包企业的发展提供贷款和信用保险
- 为每名获供应商聘用至少一年的本科毕业生，向供应商提供650美元的补贴
- 对软件服务外包出口商提供利率优惠
- 凡向国内和海外证券交易所申请上市的软件服务外包企业，其申请将获得优先处理
- 对由国内企业与学术机构联合设立的研发中心提供支援
- 对在主要服务外包中心以外地区进行发展的企业提供税务优惠

自上述措施出台后，中国政府已确定了20个服务外包示范城市(请参阅第20页的地图)<sup>55</sup>。除以上20个城市外，国内还有多个城市在服务外包领域具有雄厚实力。

从以上中国政府矢志在国内大力发展服务外包产业的决心来看，中国在全球服务外包领域成为一股新兴势力的能力是不容低估的。随着中国政府举办2008北京奥运会取得圆满成功，这显示中国具有充分把握完成重大工程项目。即使当中存在任何风险，都只是观点角度不同而已。这20个指定城市和其他已发展良久的服务外包地区均朝着争取更多业务的目标奋斗。了解以上不同地区的相关优势与缺点，以及这些地区的互补能力，对于打算寻求外包服务的企业而言均非常重要。

<sup>54</sup> www.chinasourcing.com，Temasys International Strategy Paper 2007。

<sup>55</sup> 《2008年中国软件与信息服务外包产业发展白皮书》。

## 中国战略性服务外包城市



为了在国际市场占有一定地位，中国需要着手推动这个前景光明的新兴行业。考虑到30年前中国开始推行经济改革以来，至今国家发生的演变，可以想象到中国具有充分把握向更高层次迈进。

### 基础设施建设

中国可能是近年世界上投资基建最多的国家，这提升了中国发展服务外包产业的公信力。除了资助兴建现代港口、高速公路及机场外，政府还授权批准多个重大资本支出项目，以确保主要战略性地点和重要城市均有稳定的电力供应、现代化的电信网络以及高速宽频连接配套。随着中国政府在基建项目投资了人民币4万亿元(5,900亿美元)用以刺激国内经济，全国基建水准将会持续提升。

以上所有情况还未提及新建的软件工业园，这些工业园的版图正不断扩展，遍布上海、北京、杭州以至多个其他中国城市。各工业园均拥有最先进的配套设施，对支持中国这种新兴行业的蓬勃发展起了重要的作用。

上海浦东软件园在1992年成立，为中国最早开发的软件工业园之一。时至今日，在软件园开业的公司超过250家，包括多家主要外包服务供应商，而全国共有数十个软件工业园，分布各主要城市。单以上海而言，目前已设有至少7个软件中心。

上海张江高科技园区是一个大型高科技工业园，占地25平方公里，目前入园企业数量超过5,000家，其中40%为外资企业，员工总数达13万人。从浦东国际机场乘搭上海磁浮列车，或在市中心乘搭地铁(车程20分钟)均可直达张江高科技园区。规划中的地铁延线将在高科技园区内增设两个地铁站。

为了加快发展上海成为国际金融中心，当地市政府已在该工业园划出大片土地来兴建一个金融信息服务中心，重点提供业务流程外包服务。

平安保险及中国银行分别在张江高科技园区设有一个大型支援中心及数据中心。目前工业园有9项建筑工程正在施工中，包括资料处理设施、客户服务中心、研发实验室、一个住宅社区以及一座购物中心。

杭州是中国另一个致力争取金融服务合同的城市。与邻近的上海相比，这个浙江省省会城市的成本相对较低。当地约43%的服务外包企业承接金融服务业务。举例来说，浙大网新是State Street Bank的外包服务供应商。杭州市副市长佟桂莉说：“我们希望成为中国的服务外包目的地。我们的软件产业实力雄厚，本地的大学人才辈出，而且环境优美。”此外，中国电子商务业的龙头企业阿里巴巴以杭州为基地，使杭州享有高科技城市的美誉。

还值得一提的是位于中国东北地区的大连软件园。这个国内主要的服务外包产业园区占地3平方公里，目前入园企业数量接近400家，员工总数为25,000人。这个港口城市以温和气候闻名，由于邻近日本及韩国，因此日本许多企业均入驻大连软件园。此外，该软件园亦已成为多家跨国企业的服务外包基地，如通用财务公司和SAP公司等。大连软件园以能够向规模较小的企业提供“建设、营运、转让”的经营模式闻名，并自行投入资金、招聘人员及兴建设施和设备，待这些中小企业达至一定规模时，它们才开始向软件园支付相关费用，一般为期一年至两年不等。



## 技术能力

大量勤奋的技术及工程人才供应是中国在外包服务方面的重要优势之一。<sup>56</sup> 据官方估计，中国有60万<sup>57</sup>名工程学毕业生，而印度及美国工程学毕业生的数目则分别为40万及70,000人。<sup>58</sup> 此外，在2007年，中国的博士毕业生数目达50,000人<sup>59</sup>，其中接近3,000人专门研究计算机科学。另一个高技术人才来源是大量在美国、加拿大和英国的高等学府毕业后回国工作的中国人才。

尽管中国具备基本入职要求的工程人员数目庞大，但众所周知，国家仍需要经历一段时间及累积更多经验，方可培育出足够数量的高级工程项目管理人员。中软国际的信息技术外包服务首席执行官孙秀芳指出，在国内服务外包从业员市场中，高级项目管理人员和设计人员的数目仅占少数。她说：“如果中国希望提升离岸外包产业的水准，必须在专门技术领域作出努力，方可使国内服务外包产业能够创出更高的价值来维持增长。”

## 语言

中国政府官员和服务外包企业均一致肯定良好的英语技巧对成功争取西方市场业务，以及与印度及菲律宾等竞争对手进行竞争的重要性。中国政府已把英语教育作为大学(甚至小学)的战略重点，并将英语列为必修科目。<sup>60</sup>

另一项促进中国服务外包市场发展的因素是国内有大约200万人能讲日语或韩语，这一点对东北服务外包枢纽地区(如大连)特别关键。<sup>61</sup>

## 价格

中国在薪酬水准方面相对较为有利，然而，相关薪酬价格水准会因应不同地点而有很大的差别，其中以上海及北京的薪酬价格较高，而无锡及成都的水准则较低。一般来说，中国的薪酬水准较印度的现行水准折让30%至50%不等。<sup>62</sup> 据NASSCOM近期进行的一项估计显示，一名刚毕业的中国工程人员的月薪可能为250至300美元，而印度的平均水准为每月750美元至1,000美元。<sup>63</sup>

有一点需要注意，对于职级较高的信息技术职位，中国与印度在薪酬方面已没有多大差距，部分原因是中国软件产业的薪金水准每年增长15%。<sup>64</sup>

<sup>56</sup> "Journal of Engineering Education", 2008年1月。

<sup>57</sup> 中国科学院、中国工程院及国家医学院在2005年10月发表的稿。

<sup>58</sup> 教育部引述杜克大学：“Framing the Engineering Outsourcing Debate”，2005年12月。

<sup>59</sup> 中国国家统计局，2007年10月、《中国统计年鉴2007》。

<sup>60</sup> Deutsche Bank Research：“中国离岸外包产业”，2009年1月。

<sup>61</sup> 《麦肯锡季刊》“中国离岸外包服务的商机”，2008年5月。

<sup>62</sup> Oppenheimer Equity Research：“China: Well-Positioned to Ride the Next Wave of Offshoring”，2008年7月。

<sup>63</sup> Oppenheimer Equity Research：“China: Well-Positioned to Ride the Next Wave of Offshoring”，2008年7月。

<sup>64</sup> 《中国统计回顾》(“China Statistical Review”)、Deutsche Bank Research：“中国离岸外包产业”，2009年1月。

# 个案分享

## 东软集团

刘积仁博士回忆起1991年他在东北大学教书的时候，就有了宏大的梦想——创建一家中国本地成长起来的信息技术公司，把沈阳置于世界地图之上。他的眼光可谓宏伟——这也得益他在美国完成博士学位的一年生活——但是他手头的资源有限，只有3,000美元和三名助手在一张破桌子上的几台旧电脑上工作。

直到在日本的Alpine电机株式会社找到刘博士要求他开发一款套装软件之后窘境有所改观。与Alpine签署30万美元的合同后不久，50名员工就在新的研究室内开始针对国内新兴电信市场进行软件研发。在东软集团并不太长历史的最初8年，其营业额每年都翻番。

今天，东软集团是国内最大的信息技术外包企业，2008年营业额达到5.4亿美元。拥有15,000余名员工。除了沈阳宛如城堡般的总部之外，东软在国内建立了8个区域总部，16个软件发展与技术支持中心，5个软件研发基地，一个行销与服务网络和3所培训学院。此外，东软在美国、日本、欧洲还设有子公司。

东软拥有超过8,000家客户，涵盖电信、社会保障、电力、医疗、制造业、电子政务和金融等各个领域。在国内，东软在一些特定行业占据绝对优势的市场地位：拥有社会保障市场的50%份额，电力市场35%的份额，电信市场30%的份额。此外，它也占据了金融市场10%的份额，尽管刘积仁认为东软进入该领域“稍微迟了一点。”

东软的客户群包括国内和国际上电信和电子行业内的大型企业。尽管如此，东软仍然保持了很高的发展

速度，仅2008年就增长了20%，而且主要通过自身的增长而非并购。

东软当然也遭遇过一些挫折。比如最近公司收购大连华信电脑技术有限公司的计划受挫，因为华信日本客户业务的发展放缓导致双方就收购的价格无法达成一致。

尽管东软集团于2008年8月于上海证券交易所完成整体上市，它的根基并没有大的变化。东北大学仍然持有其15%的股份，而员工则拥有14%的股权。公司几乎20%的员工拥有股权，员工的流失率很低。

令人意外的是经济放缓到目前为止还没有对公司的业务有任何影响。据刘积仁说，2008年第四季度是该年度业绩最好的季度，而2009年的前两个月的发展势头也不错。刘积仁预测2009年的成长速度仍然能达到20%。“危机的影响是不确定的”，刘承认表示，“我们的客户不清楚什么时候能够恢复到危机以前的状态，所以对我们而言也难以作出战略决策。”

东软在海外的名气也越来越响，这当然与董事长刘积仁常常在外演说并不无关系，他在达沃斯世界经济论坛上的亮相就被媒体所关注。不过与许多国内外外包行业的企业在国外寻找商机不同，东软仍然保持对国内客户的关注，国内客户占公司营业额近80%。

“我们对国内市场保持高度的关注。我们认为中国仍将是公司未来20年最大的发展机遇。”刘积仁说。

他列举了几大原因：首先，很多中国企业也在起步阶段，东软会随着

他们的发展而进步；他预测的软件市场规模最终将超越日本。其次，跨国公司将越来越多在国内设立研发中心。第三，中国正在从制造业为基础的经济向创新电子服务业转变，对于更为复杂的信息技术基础设施的需求将更高。

许多业内专家同样预测上述机遇是中国的软件外包业的竞争力所在。刘积仁相信中国的基础设施、成本优势和更为广阔的国内市场都将在很长时间内促进外包行业的发展。不过他也很清楚中国外包市场面临诸多挑战，主要是语言能力以及对知识产权保护薄弱的担心。

不过刘积仁认为，最重要的问题还是中国的外包品牌“需要时间赢得全球范围的知名度”。这正是为何刘博士一直坚持将东软的品牌推在中国应运而生的诸多外包品牌的前列。“现在我们还像一个孩子，我们将成长迅猛。我们希望在今天的基础上再翻五番。”他说，“这并非是一个梦——这是现实。我们已经为下一轮扩张准备好了。”

## 个案分享

### 中软国际

中软国际长期为中国政府提供信息技术服务，它以向公共部门提供外包业务而著称。它所承建的著名项目包括为上海2010年世博会建设票务系统，以及帮助国家食品药品监督管理局设计和开发软件系统。

这家总部位于北京的信息技术咨询和外包企业的根基十分深厚。自从2000年成立伊始，中软国际就步入了高速发展的轨道，其总裁陈宇红博士是中国电子政务信息化运动的重要推动人物。

过去七年，中软国际的营业额平均年增长约60%。目前中软国际在全国18个城市拥有5,600名员工，并在国内、美国和日本拥有三个全球外包服务中心。

在公司2007年1.1亿美元的营业收入中，约一半来自国内的咨询业务，而另一半则来自外包业务，主要的客户分布在美国、欧洲和日本。

自2003年6月在香港证券交易所创业板上市之后，中软国际赢得了微软、IFC、摩根大通、荷兰银行等大公司的战略投资，获得长足发展，并于2008年底成功转板香港证券交易所主板。

和国内许多外包业内同行一样，尽管自身增长势头十分迅猛，中软国际主要通过不断并购获得迅速发展。自2003至2007年间，公司完成了6宗主要并购案，将公司的业务拓展到日本、欧洲和美国等地区，同时也增强了在特定行业领域的实力。

令中软国际最引以为荣的是成为微软在中国的主要外包商之一。中软国际在中国和美国共有约900名工程师为微软提供服务，它同时帮助微软提供培训和认证项目。

中软国际信息技术外包业务首席执行官孙秀芳认为公司目前取得的成绩仅只是开始而已。她解释说，中软国际拥有的三大业务——国内咨询业务、全球外包业务和培训业务。这些业务相辅相成，将它与国内的竞争对手区分。她指出，公司的咨询业务关注于几大特定的业务领域，包括公共事业、金融和医疗。“中软的外包业务令公司可以伴随客户同步成长。”她说。

同样培训业务的发展也有助于公司取得成功。中软国际在全国拥有五个卓越培训中心，从全国150所大学中招聘人才。这也让他们能够招揽到顶尖的工程和电脑技术的人才。

“我们对咨询、外包业务和培训的关注让我们能够形成推动成长的独特商业模式。”孙女士说。

她不仅认为中软国际前景光明，同时认为中国的外包业发展也前景光明。当然发展也会面临一些问题，比如安全和知识产权保护的问题等等，此外中层项目经理和架构设计师的相对短缺也是制约公司发展的瓶颈。

她同时也意识到中国外包市场相对年轻和稚嫩，必须建立强有力的品牌和市场定位——这种想法在业内十分普遍。“外包业真正需要的是中国政府帮助建立‘中国外包’的品牌，把

中国确立成外包的目的地。”她评论说。

尽管如此，她还是列举了中国发展外包业的众多优势：庞大的人口、大量手机和网络用户、巨大的信息技术市场、优良的基础设施、拥有大量刻苦耐劳、技术优秀的人才以及国家的支援等等。“随着中国外包企业不断证明其能力，”她说，“我们可以向国外客户证明中国是相对于印度而言之外的又一外包选择。”

与印度主要服务海外市场所不同，中国的外包行业同样拥有广阔的国内市场。“对于那些从美国流向中国的业务而言，我认为，只要公司能够展示其独特的价值，即使国际经济环境发生变化，包括保护主义的抬头，也不会对我们的业务有大的影响。”孙女士说。

## 企业需要考虑的问题

作为全球人口最多的国家及世界第三大经济体系，中国为打造成为成功的服务外包市场，已迈出了重要一步。然而，目前许多海外市场仍存在着一个看法，就是认为中国企业难以执行复杂的离岸外包工作，以及中国仍是一个充满经商风险的国家。

企业在作出有关服务外包的不同选择时，必须清楚认识及了解相关的风险，并须制定相应的措施以减低它们可能需要承受的风险，这一点很重要。这些措施包括制定应变方案、降低风险的战略和后备方案，以及评估主要的可能的损失。

企业在打算把业务进行离岸外包出去时，对相关服务外包地点所作出的主要考虑因素包括(但不限于)：

- 服务品质
- 语言能力
- 知识产权
- 信息安全和数据隐私
- 合规方面的风险
- 业务可靠性及持续性
- 远程提供服务的可行性
- 流程变革
- 履行重大合同的经验
- 地区差异
- 政治差异
- 技术和毕业生品质
- 员工忠诚度和流失率
- 劳动法
- 成本、货币波动和通胀率
- 文化差异



## 地区方面的风险

中国和印度一个相似的地方是，中国同样是一个多民族的国家，在技能、语言技巧和其他资源方面会因国内不同地区而出现很大的差别。由于中国不同地区均争取企业在区内进行投资，因此企业在对中国各特定地点进行考虑时，应清楚了解这些地点有哪些优势与缺点，这是十分重要的。

国内某些城市近年相继崛起成为新的信息技术及业务流程外包目的地，并已定位为某些专项市场的专家。

举例来说，湖南省省会长沙的人口达650万，凭藉其在教育、研究及培训方面所奠定的基础，现已成为动画制作外包服务中心。

位于长江三角洲的杭州，人口达670万，现已定位为金融服务外包中心。2008年首三季，金融服务外包合同价值占杭州离岸服务外包合同总值约43%。<sup>65</sup>

中国东北地区辽宁省的港口城市大连，人口达620万，以为日本企业(如Sony、Panasonic及NEC等)提供重要信息技术及业务流程外包服务而闻名。数以百计的国内及国际性外包服务供应商均以位于大连占地面积广阔的高科技工业园及软件园作为中心。IBM及惠普亦以大连作为其服务外包基地。

## 知识产权

由于外包服务供应商往往会接触到客户的敏感数据，知识产权保护对服务外包产业而言是一项十分重要的环节。中国一些服务外包供应商已采取严谨的安全措施，以防止客户的知识产权误落他人手中。

由于过去中国曾发生多宗软件盗版事件，有关中国处理知识产权的负面形象仍然存在。<sup>66</sup> 对此，中国政府已采取多项措施(如向各企业推广安装正版软件等)以解决这个问题，使侵权盗版行为大幅减少。<sup>67</sup> 此外，中国加入了世界贸易组织，以及采取更清晰的保护版权及专利权的措施，均反映中国在这方面取得更大进展。然而，中国仍需要在这方面继续努力，以解决知识产权相关问题，改变外界在这方面的看法。

东软集团董事长刘积仁先生承认，许多跨国买家仍将知识产权保护视为在中国经商的一项风险。他说：“印度在这方面起步比中国早很多。中国需要一段时间树立并保持有关方面的声誉。”

<sup>65</sup> 杭州政府的统计资料，2008年。

<sup>66</sup> Deutsche Bank Research：“中国离岸外包产业”，2009年1月(引述IDC的估计资料)。

<sup>67</sup> 《2008年中国软件与信息服务外包产业发展白皮书》

## 市场结构松散

对于有意评测中国的相关能力的跨国企业而言，找出合适的供应商是一件艰巨的工作。由于选择众多，使企业难以对各供应商进行评估，尤其是当多个国内地区为了争夺合同，向他们提出有吸引力的奖励措施的时候。

目前，中国国内市场结构非常分散，同时有数以千计的中小企希望可以从中间分一杯羹。而大型跨国企业则倾向于寻求主要供应商来承接外包服务工作。目前中国的大型企业可抓紧机会进行整合、受惠于规模经济，并获取专门的服务技术，以争取重大合同。为了全面实现政府有关由服务外包产业推动的服务型经济的愿景，国内供应商需要进行并购及促进内部增长。

对于提供有关业务流程外包及信息技术外包服务的供应商，实现快速增长的目标对他们具有极其重要的意义，但这对那些属于缝隙专业市场的供应商的重要性则相对较低。因为只有主要供应商才有机会通过展现其优势(不论在规模方面，还在技术能力层面)，从跨国企业争取重大服务外包合同。

中软国际的孙秀芳指出：“与印度顶级公司相比，中国企业的资历仍然很浅，且规模较小。由于规模的限制，使我们难以争取规模庞大的巨型项目。”这个情况不仅出现在国内竞争激烈的市场，还可以在全球多个新兴外包目的地(正争取成为“印度以外可供选择的其他外包目的地”)发现类似的情况。

中国现有许多可供发挥的独特优势。国内多个服务外包中心可用来作为企业在亚洲经营的基地，也可同时与现有产品产地联合运作。此外，中国可凭借强大的技术水平为跨国企业设立更多研发中心。以上都是国内企业在未来10年可抓住的发展机遇。



## 中国与印度之间的竞争与合作

随着来自境外企业(特别是印度公司,包括Infosys、Wipro和Tata等)的竞争日益加剧,中国市场结构分散的情况愈演愈烈。这些印度企业迅速进驻国内市场,并带来多年与大型跨国客户合作的经验。

虽然印度公司的加入扩大了中国整个服务外包产业的规模,并协助建立一个生态经济环境,但国内供应商能否在市场中具备竞争力并保持增长,还是要靠自己的努力。他们只有通过地区发展及垂直专业化发展实现差异化,并在价格上维持竞争力,才能争取到大型合同及合同续约。

一些有远见的服务供应商已开始考虑如何与印度供应商携手合作,从而达到互补互惠的效益。这些合作可包括共享人力资源和天然资源。印度和中国国内企业亦可组成一个团队,执行端对端技术工作——国内公司重点发挥其在硬件方面的优势,而印度公司则专注于软件项目。此外,印度企业还可在中国处理后台营运工作以减轻成本,而国内企业可通过向国际客户提供服务,使自身技术更趋成熟,累积更多经验。

尽管中国在有关方面已作出了多番努力,但目前国内外外包产业的新兴领军人物均普遍认为,中国服务外包市场可以更有效地在国际社会上发挥其优势。国内服务外包产业目前并无一个统一的声音来确立其声誉,而外界对其潜力仍存有误解,且国内业界很少对外广泛宣扬成功个案,作为产业成果丰硕的证明。

上海软件对外贸易联盟理事长赵之凡先生说:“为增强企业间的合作,业界需要一个同心协力共享信息的概念,国内服务外包产业面对的首项挑战是打造品牌的问题。我们需要一个统一机构来代表和推广我们。”上海软件对外贸易联盟是由上海市范围内的服务外包企业组成的一个社会组织。

此外,不论属于地方层面或省级层面的企业都争相发表意见,希望能够在新兴的市场中争取一席之地,但这些不同的声音却给整个局面带出了一个混乱的信息。中国可仿效印度成立一个类似印度NASSCOM的工业协会,以提升其国际形象,并将这个发展不久的新兴产业定位为全球重要的服务外包目的地。

# 个案分享

## 博彦科技

博彦科技于1999年初成立，最初以带头人的姿态出现，此后一直保持了前瞻的势态。

类似前瞻的例子很多。当大多数竞争对手都把眼光投射到美国或者欧洲市场以谋求发展的时候，博彦科技却把开拓新业务的关注点锁定在亚太市场。同样在2007年它并购了印度的一家外包企业，希望争取印度和国际客户电子商务的商机。

公司同时也采取了它们认为不会受经济衰退影响的发展战略。在2008年对进行客户分析之后，博彦科技断然采取措施削减客户数目，将关注点放在高品质的客户身上，因为这些客户主要需求是技术上的先进程度而不是服务人力的多寡。

果断大胆决策是博彦科技的文化。由总裁兼首席执行官王斌与三名电脑系的同学创建，博彦科技在最初十年中仅仅依靠营运现金流坚持了下来，在2005年和2007年公司得到风险投资 TOA Capital 分别300万美元和500万美元的注资。

在最初的几年里，公司的战略主要是帮助跨国公司对软件进行简体中文、日文和韩文的本土化。到了2001年，博彦科技决定转变策略，逐渐从软件文字本地化转向为产品开发提供更多工程服务。

许多本地的竞争对手都力图快速发展，王斌表示他的团队宁愿控制公司发展速度以保持公司长期的发展潜力，主要通过发展既有客户和新客户谋求自身的发展。为了配合自身发展，公司也进行了三次并购以获得特定行业和领域的服务能力。从2003至2008年，公司年均增长速度为60%，王表示。

2008年博彦科技取得营业收入5,000万美元，净利润12%。对于2009年，王预测目前经济放缓可能会减缓公司的成长速度，不过他仍然将增长的目标定为30%。

博彦科技不仅仅关注营业额的增加。王斌力图将公司稳健的成长与过去十年急剧膨胀的众多互联网企业区分开。“我们所处的是服务行业，我们的商业模式与那些所谓的互联网公司不同。我们希望为客户提供价值，这意味着我们更为关注我们的盈利能力，关注市盈率。”他继续说，“从2005到2008年，市场上有很多谣传。许多公司都把精力放在上市事务上，而失去了对客户应有的关注。”

博彦科技以与向全球著名的科技公司以及特定行业内的领先企业提供服务而著称。其余主要客户包括微软和惠普。这两家企业占了公司营收的40%。同时博彦科技也把一些特定行业，如金融服务业和生化行业列为自己的优势领域。此外，公司最近还帮助一家领先的互联网搜索引擎公司开发了一款帮助人们寻找在四川汶川大地震中失散亲友的软件。

据王斌介绍，博彦科技大约60%的营收来自美国和欧洲的跨国公司，而日资企业则占了公司营业额的10%，中国企业占了其余的25%—30%。公司3,000名员工中大多数在中国，体现公司对客户运营离岸开发中心的重视，同时博彦科技也着力为在华跨国公司的分支机构提供服务。除了在北京中关村软件园的总部之外，博彦科技也顺理成章地在印度、美国、日本和新加坡设立了分支机构，以服务国际客户。

王斌认为公司的基础“非常扎实”，他认为这得益于公司相对较长的历史和以客户为主导的文化。博彦科技为了向客户提供价值，已经改变了其主营业务。王指出，尽管软件本土化曾一度是公司的主要业务，现在这一业务占公司营业额只有2%，因为大多数客户都希望博彦能够提供更多的支援服务。

和其他不断突破中国外包业发展的市场领先者一样，王斌为自己公司能够走向价值链的高端，在研发和企业解决方案领域提供复杂的服务而骄傲。为了能够更好地发展，博彦科技送自己的高层管理者参加两年的行政人员工商管理硕士课程。

“我们希望首先是一家科技公司，而不仅仅是一家人力外包企业。”王斌说。

## 个案分享

### 华道数据

当杨鹏和共同创始人王雷2005年创建华道数据的时候，他们希望以不同的方式开创事业。他们的目标是首先征服中国市场，成为世界一流的业务流程外包（BPO）供应商，此后再进入其他市场。

这一战略推展颇为顺利，杨鹏说。目前华道数据营业额达到1,500万美元，市场上排名前20的保险公司中有15家是其客户；在银行业内，其客户囊括了前十大商业银行中的九家和五大国有银行中的三家。去年，它在北京、上海、广州和昆山的3,500名员工处理了800万件保单和医疗报销，以及2,000万份信用卡申请。华道数据的客户群几乎囊括了金融服务行业中所有著名企业：例如德意志银行、汇丰银行、花旗银行、信诚人寿、太阳保险、英杰华人寿以及中国银行等。杨鹏对于他与这些客户建立的稳固联系十分骄傲。

杨鹏的经历可谓丰富，历任对外经贸部（现为商务部）的翻译、顾问和高级官员。他在出售了一家银行解决方案公司之后，与同事王雷一起创建了华道数据。

在公司成立的第一年，华道数据就录得十万美元的营业额。此后，公司发展迅速。即使在今年，杨仍然认为公司销售增长50%不成问题。

杨鹏认为，华道数据在国内市场的成功得益于他们能够帮助客户很快进入市场。华道数据巧妙地将日本制造企业即时管理的概念运用到自己的服务中去。“国内的客户不仅希望削减成本”，杨说，“对它们而言，进入市场的速度是他们考虑的第一要素。”

华道数据在成长过程中也在不断寻找提高效率的捷径。杨认为在中国刚刚开始发展的业务流程外包市场成长潜力巨大。他指出尽管华道数据占领了国内金融行业业务流程外包市场80%的份额，公司也“仅仅做到了可以外包的流程中5%的业务而已。”他解释是：“许多国内银行仍然规避风险，宁愿建设一个巨大的后台平台，而这一做法短期内不会改变。”

不过逐渐地华道数据也找到了突破。在2008年下半年，华道数据与中国银行签署了一项重大合同。为此公司派出了600人专门服务于中国银行，并不断赢得后续工作和一项更为重大的任务。杨总结说，成为银行运营不可或缺的一部分对于公司发展而言至关重要。“一旦客户与你一起工作并相信你，他们将对你变得更为倚重，”他说，“中国的金融行业对于外包而言越来越开放了。”

作为一家仍处于起步阶段的企业，华道数据还未能获得盈利，公司因此也十分注重成本控制。他们不但招聘大学毕业生，也招募职业学校的毕业生，办公地点则设在租金比较便宜的郊区而不是市中心的商业区。杨希望这样的成本控制能够帮助企业尽早赚取盈利。他预测2009年第三季度企业就能获得盈利。

公司的成长也得益于一批国际和国内知名私募基金的巨额资金投入。这些基金在去年6月经济危机爆发之前帮助公司募集了1,000万美元的资金，而此前在2006年公司也募集了1,200万美元的资金。著名的鼎辉投资基金管理公司（CDH）也在2006年投入了大量资金。

展望未来，杨鹏和许多业内领导人一样坚持认为中国需要类似于印度全国软件服务协会（NASSCOM）的行业组织帮助外包业的成长。为此，他身体力行，担任了北京服务外包业协会的主席和首都金融服务外包委员会的总裁。

## 个案分享

### 塔塔信息技术公司

当塔塔信息技术公司进入中国市场的时候，它采取的策略很巧妙地将中国的传统和习惯考虑其中。

作为印度塔塔集团旗下公司，塔塔信息技术公司进入中国市场首先开拓在华跨国公司客户，之后关注跨区域企业，最后才锁定中国国内市场。

“我们自从成立以来就取得了稳步盈利发展”，塔塔信息技术公司执行副总裁兼亚太区负责人Girija Pande说，“我们不相信需要花几百万美金铺垫才能赢得第一个客户的做法。塔塔信息技术在中国盈利状况很好。”

塔塔信息技术在中国的发展历史体现了政府支援与协作的功效。2002年塔塔成为第一家在中国成立独资公司的印度外包企业。随后在2005年它在北京就与国家发改委和微软一起商讨成立合资公司。合资公司于2007年2月开始运作。

今天，塔塔信息技术公司拥有合资公司65%的股权，中国政府占股25%以及微软占股10%。为了进一步体现中印合作，塔塔信息技术公司计划将在中国的分支机构与合资公司合并，当然这么做也将把中国政府在公司中的股权稀释至10%。

和大多数进入中国市场的印度公司一样，塔塔信息技术公司在国内市场的拓展越来越广。它在国内各地拥有办事处（包括在北京中关村软件园

的公司新址），拥有1,200名员工和为数众多的跨国公司与国内企业的客户群。其70%的收入来自美国，不过国内客户的数目也在不断增加，包括许多家国内银行。金融行业是其最重要的市场之一，占据其营业额的40%。而电信行业则将是其另一个着力发展的行业。

与中国本土外包服务提供商相比，塔塔信息技术公司认为自己的主要优势在于其规模、全球与区域的渗透力以及国际的品质标准。这些优势帮助他们从诸如通用电气、摩托罗拉和康明斯等大型跨国公司中赢得业务。

当然塔塔也在着力拓展国内市场。最近它就赢得了一项几百万美元的合同，帮助隶属于中国人民银行的中国外汇交易系统实施一套全面的国际交易平台。这一平台与塔塔在印度实施的交易平台类似，支援双语且升级容易。

“随着人民币变得日益可兑换，我们也计划推出更为强健的交易系统，”Pande说，“这是中国市场全球化的一部分。”

虽然语言差异并不构成大的障碍，塔塔信息技术公司仍然注意到了两国文化之间存在的差异。“我们发现印度的员工更为全球化”，Pande说。不过他立刻补充道：“中国也将变得更为全球化。”此外，中国员工更有计划性。“在印度，如果你问‘

什么时候能完成’，得到的回答常常是七到八天”，Pande观察说，“在中国，你得到的回答将是一个确定的日期。”

当然在快速发展的中国市场开拓业务需要有所取舍。Pande认为，为了争取更大的业务，塔塔信息技术公司计划在未来5年中将中国员工规模扩大到5,000人。

## 总结

中国在全球外包业务上的崛起是不容置疑的。由于政府关注并致力投资于科技、教育和基础设施上，中国已经发展成为一个有利信息技术和业务流程外包的目的地。

中国强烈的创业文化对政府倡议发展信息技术业提供了有力支持。到2020年，中国政府计划建立一个强有力的技术型经济来支持国内和全球市场，提供制造业以外的高增值服务性工作。

中国凭借为全球市场包括日本、韩国和美国等公司提供服务，在信息技术服务价值链中提升了产业价值。中国国内市场亦不应该被低估，这个市场拥有潜力巨大的外包服务提供商。中国的大型企业和金融机构正在探索外包服务，逐步形成一个极具吸引力、拥有庞大潜力的市场。

未来的成功并非没有挑战和风险。通过概述，本文清楚地表明，能够理解和有效地管理这些风险，才能实现竞争优势。

今天的经济状况为商业环境制造了严峻的挑战，越来越多公司正在为逐步到来的经济复苏寻求自身的位置，并正在评估能否有效地利用外部供应商，支持他们扩大业务。中国正通过提高技能的可用性、集中重点投资、解决知识产权问题和凸显成功个案等方法，把自身定位为一个值得考虑的重要的外包目的地。

如果我们把以上因素综合起来看，中国服务外包市场将是值得国际买家感兴趣的地方。

## 关于毕马威

毕马威是机构网络遍布全球的专业服务机构，设有由优秀专业人员组成的行业专责团队，致力提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威拥有逾137,000名员工。我们的目标是把我们所掌握的知识升华增值，裨益我们的客户、员工，为资本市场做出贡献。

### 信息、通讯和娱乐业

毕马威的专业团队由多个领域的专业人员组成，以专注了解客户所处的行业情况和独特需求。我们尤其重视以行业专责团队整合行业知识，担供优质服务。

我们的信息、通讯和娱乐业(ICE)部门的全球领导团队，曾为中国以至全球多家最负盛名的通讯、服务和软件公司提供服务。我们各个成员所之间进行行业知识和培训资源分享，协助客户发掘机会，针对行业发展实施变革。

### 外包服务管理咨询

毕马威的外包服务管理咨询专业人员可协助企业进行共享服务、外包或离岸外包活动。我们的专业团队可协助客户在外包服务方面开拓可能的选择，在各业务单位管理共同的职能、系统、流程和人力资源，并利用相关资源以提高绩效。外包服务管理咨询团队成员精通多个领域，可协助客户定制采购方案，以配合其要求的采购模型，并在税务、监管、会计处理、技术、风险管理及其他事宜上提供指引。



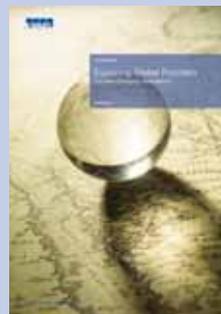
## 相关出版刊物



战略演进：现今全球采购业的调查



知识流程外包：对通过外包“核心服务”增加收入的分析



探索全球新领域：最新冒起的目的地



有备无患：中国企业的业务持续性管理  
毕马威中国研究报告

## 联系我们

### 信息、通讯和娱乐业

Gary Matuszak  
信息、通讯和娱乐业全球主席  
毕马威美国  
电话：+1 (650) 404 4858  
gmatuszak@kpmg.com

Kieran Lane  
信息、通讯和娱乐业亚太地区主席  
毕马威澳洲  
电话：+61 (2) 9335 7514  
kieranlane@kpmg.com.au

冯定豪  
信息、通讯和娱乐业主管合伙人  
毕马威中国  
电话：+86 (10) 8508 7032  
edwin.fung@kpmg.com.cn

简裕良  
信息、通讯和娱乐业合伙人  
华北  
电话：+86 (10) 8508 7009  
peter.kan@kpmg.com.cn

胡丽芬  
信息、通讯和娱乐业合伙人  
华东及华西  
电话：+86 (21) 2212 2603  
lifern.woo@kpmg.com.cn

李婉薇  
信息、通讯和娱乐业合伙人  
华南  
电话：+86 (20) 3813 8821  
maria.lee@kpmg.com.cn

查玮亮 (Egidio Zarrella)  
信息、通讯和娱乐业合伙人  
香港 / 澳门特别行政区  
电话：+852 2847 5197  
egidio.zarrella@kpmg.com.hk

利安生 (Anson Bailey)  
业务拓展主管  
电话：+852 2978 8969  
anson.bailey@kpmg.com.hk

### 中国外包服务管理咨询

查玮亮 (Egidio Zarrella)  
信息技术咨询全球主席  
毕马威中国  
电话：+852 2847 5197  
egidio.zarrella@kpmg.com.hk

梁慧宁  
外包服务管理咨询主管合伙人  
毕马威中国  
电话：+86 (21) 2212 3602  
ning.wright@kpmg.com.cn

吴剑林  
中国外包服务管理咨询合伙人  
毕马威中国  
电话：+86 (10) 8508 7093  
philip.ng@kpmg.com.cn

朱恩良  
中国外包服务管理咨询合伙人  
毕马威中国  
电话：+86 (21) 2212 3601  
william.zhu@kpmg.com.cn

### 全球外包服务管理咨询

Kumar Parakala  
外包服务管理咨询全球主席  
毕马威印度  
电话：+91 (80) 3065 4600  
kumar@kpmg.com

Brett Hall  
外包服务管理咨询亚太区主席  
毕马威新加坡  
电话：+65 6411 8335  
bretthall@kpmg.com.sg

Mark Bownas  
外包服务管理咨询欧洲、中东及  
非洲区主席  
毕马威匈牙利  
电话：+36 (1) 8877122  
mark.bownas@kpmg.hu

Kalpana Ramakrishnan  
外包服务管理咨询美洲主席  
毕马威美国  
电话：+1 714 850 4355  
kramakrishnan@kpmg.com



www.kpmg.com.cn

www.kpmg.com.hk

#### 北京

中国北京东长安街1号  
东方广场东2座8层  
邮政编码: 100738  
电话: +86 (10) 8508 5000  
传真: +86 (10) 8518 5111

#### 青岛

中国青岛东海西路15号  
英德隆大厦4层  
邮政编码: 266071  
电话: +86 (532) 8907 1688  
传真: +86 (532) 8907 1689

#### 沈阳

中国沈阳北站路59号  
财富中心E座27层  
邮政编码: 110013  
电话: +86 (24) 3128 3888  
传真: +86 (24) 3128 3899

#### 上海

中国上海南京西路1266号  
恒隆广场50楼  
邮政编码: 200040  
电话: +86 (21) 2212 2888  
传真: +86 (21) 6288 1889

#### 南京

中国南京珠江路1号  
珠江1号大厦46楼  
邮政编码: 210008  
电话: +86 (25) 8691 2888  
传真: +86 (25) 8691 2828

#### 成都

中国成都顺城大街8号  
中环广场1座18楼  
邮政编码: 610016  
电话: +86 (28) 8673 3888  
传真: +86 (28) 8673 3838

#### 杭州

中国杭州杭大路9号  
聚龙大厦西楼8楼  
邮政编码: 310007  
电话: +86 (571) 2803 8000  
传真: +86 (571) 2803 8111

#### 广州

中国广州市天河路208号  
粤海天河城大厦38楼  
邮政编码: 510620  
电话: +86 (20) 3813 8000  
传真: +86 (20) 3813 7000

#### 福州

中国福州五四路136号  
福建中银大厦25楼  
邮政编码: 350003  
电话: +86 (591) 8833 1000  
传真: +86 (591) 8833 1188

#### 深圳

中国深圳深南东路5001号  
华润大厦9楼  
邮政编码: 518001  
电话: +86 (755) 2547 1000  
传真: +86 (755) 8266 8930

#### 香港

香港中环遮打道10号  
太子大厦8楼  
电话: +852 2522 6022  
传真: +852 2845 2588

#### 澳门

澳门苏亚利斯博士大马路  
中国银行大厦24楼BC室  
电话: +853 2878 1092  
传真: +853 2878 1096

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载资料行事。

© 2010 毕马威会计师事务所—香港合伙制  
事务所，是与瑞士实体—毕马威国际合作  
组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员  
所网络中的成员。版权所有，不得转载。  
香港印刷。

毕马威会计师事务所的名称和标识均属于瑞  
士实体—毕马威国际合作组织（“毕马威  
国际”）的注册商标。

二零一零年一月翻印