



2009 年中国呼叫中心产业峰会

澄清服务外包的十大误解，抓住历史性发展机遇



丰祖军 首席顾问
上海肯普管企业理咨询有限公司
北京·2009 年 10 月 15 日



经历：

- 德勤管理咨询公司，咨询经理
- Sagatori (HK) Ltd.，高级咨询师
- 润迅电话商务公司，广州总经理

翻译：

- 《服务大转移》（即将出版）
- 《共鸣领导力》（即将出版）
- 《客服圣经》（2009）
- 《IT 服务管理指标》（2008）
- 《客户服务有效性测评》（2005）

演讲：

- 服务外包产业发展与长三角经济转型主题研讨会（南京，2009.5）
- 09' 中国呼叫中心大会（上海，2009.2）
- 金融行业服务外包发展研讨会（北京，2008.11）
- 08' 中国呼叫中心与企业通信大会（北京，2008.4）
- 中国移动第二届呼叫中心大会（深圳，2007.11）
- 07' 中国呼叫中心与企业通信大会（上海，2007.4）
- 新加坡呼叫中心年度峰会暨亚太最佳呼叫中心颁奖大会（新加坡，2006.10）
- 中国呼叫中心与客户关系管理大会（北京，2006年4月）

丰祖军，首席顾问
上海肯普管理咨询公司

feng.zujun@kenpuissance.com
+ 86 135 0003 7246

十大误解



误解之一：发展服务经济是明智的战略选择

印度 IT-BPO 产业

- 印度 IT-BPO 产业在近 20 年获得了迅猛的发展。
- 1998 年的产业规模只有 40 亿美元，到 2008 年已经成长为一个 520 亿美元的产业，超过 200 万员工。
- 凭借 IT-BPO 产业，印度在世界版图上占据了一席之地。
- 过去 10 年间，印度 IT-BPO 的出口以 30-32% 的速度增长，但由于经济危机的影响，2008-09 年度的增长率降低了一半，只有 16.3%。
- 国际市场的表现减弱，在国内市场得到了一些弥补，印度国内 IT-BPO 市场正在以超过 40% 的速度成长。

Source: NASSCOM

菲律宾 O&O 产业

- 在短短的几年间，菲律宾已经确立了自己作为领先的离岸与外包（O&O）目的地的地位。
- 从 2001 年不足 1 亿美元的总收入，到 2006 年就增长到 33 亿美元——每年就翻一番。
- 菲律宾 O&O 产业的超高增长率即使在产业已经发展到一定规模之后仍然保持着。2004 到 2006 年间，该产业的年增长率为 49%。

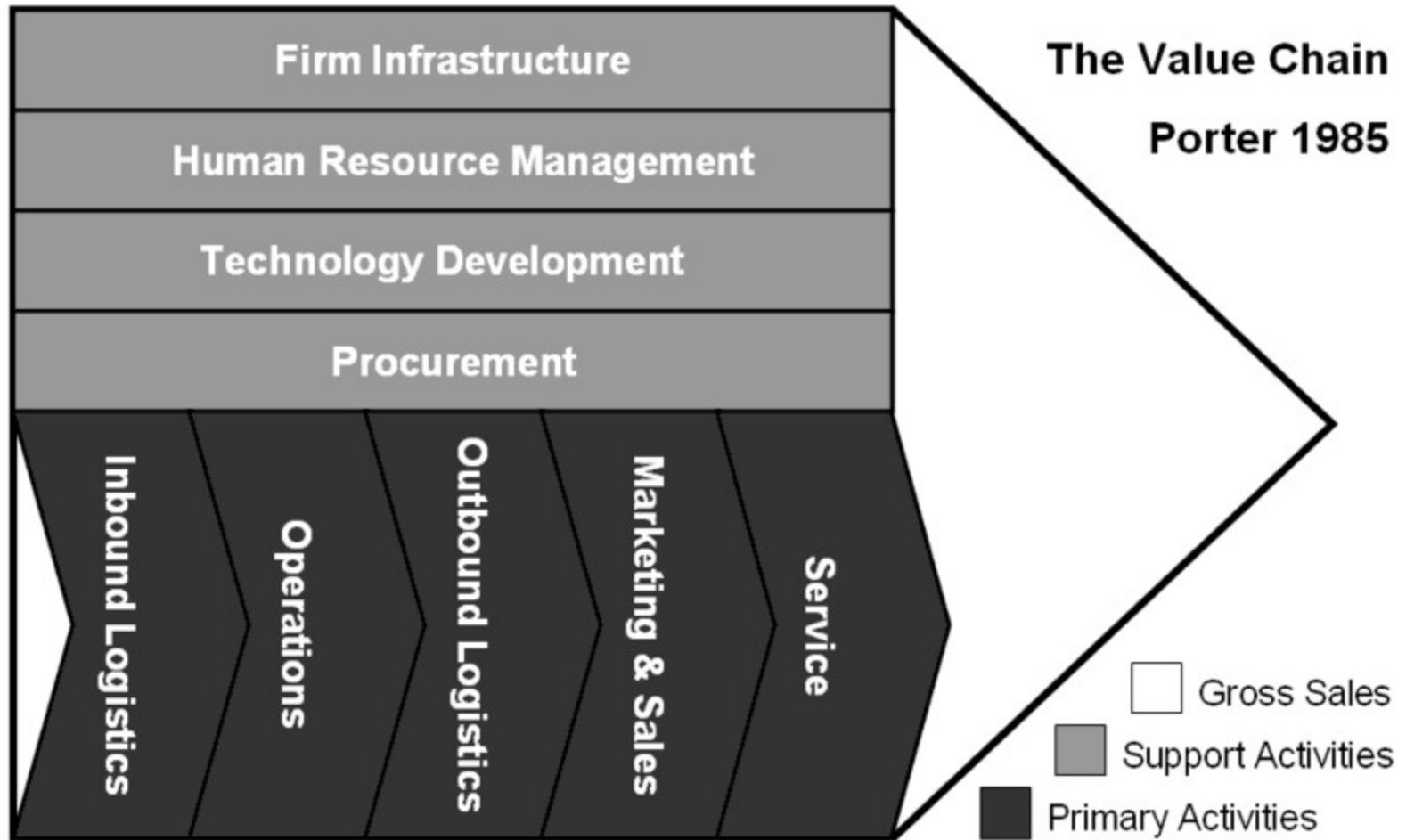
Source: BPAP

误解之一：发展服务经济是明智的战略选择

Country	GDP – composition by sector	Labor force – by occupation
China	agriculture: 10.6% industry: 49.2% services: 40.2% (2008 est.)	agriculture: 43% industry: 25% services: 32% (2006 est.)
United States	agriculture: 1.2% industry: 19.6% services: 79.2% (2008 est.)	farming, forestry, and fishing: 0.6%, manufacturing, extraction, transportation & crafts: 22.6%, managerial, professional, and technical: 35.5%, sales and office 24.8%, other services: 16.5% (2007)
European Union	agriculture: 2% industry: 26.8% services: 71.1% (2008 est.)	agriculture: 5.6% industry: 27.7% services: 66.7% note: the remainder is in miscellaneous public and private sector industries and services (2007 est.)
Japan	agriculture: 1.4% industry: 26.4% services: 72.1% (2008 est.)	agriculture: 4.4% industry: 27.9% services: 66.4% (2005)
South Korea	agriculture: 3% industry: 39.5% services: 57.6% (2008 est.)	agriculture: 7.2% industry: 25.1% services: 67.7% (2007)
India	agriculture: 17.2% industry: 29.1% services: 53.7% (2008 est.)	agriculture: 60% industry: 12% services: 28% (2003)
World	agriculture: 4% industry: 32% services: 64% (2008 est.)	agriculture: 40% industry: 20.6% services: 39.4% (2007 est.)

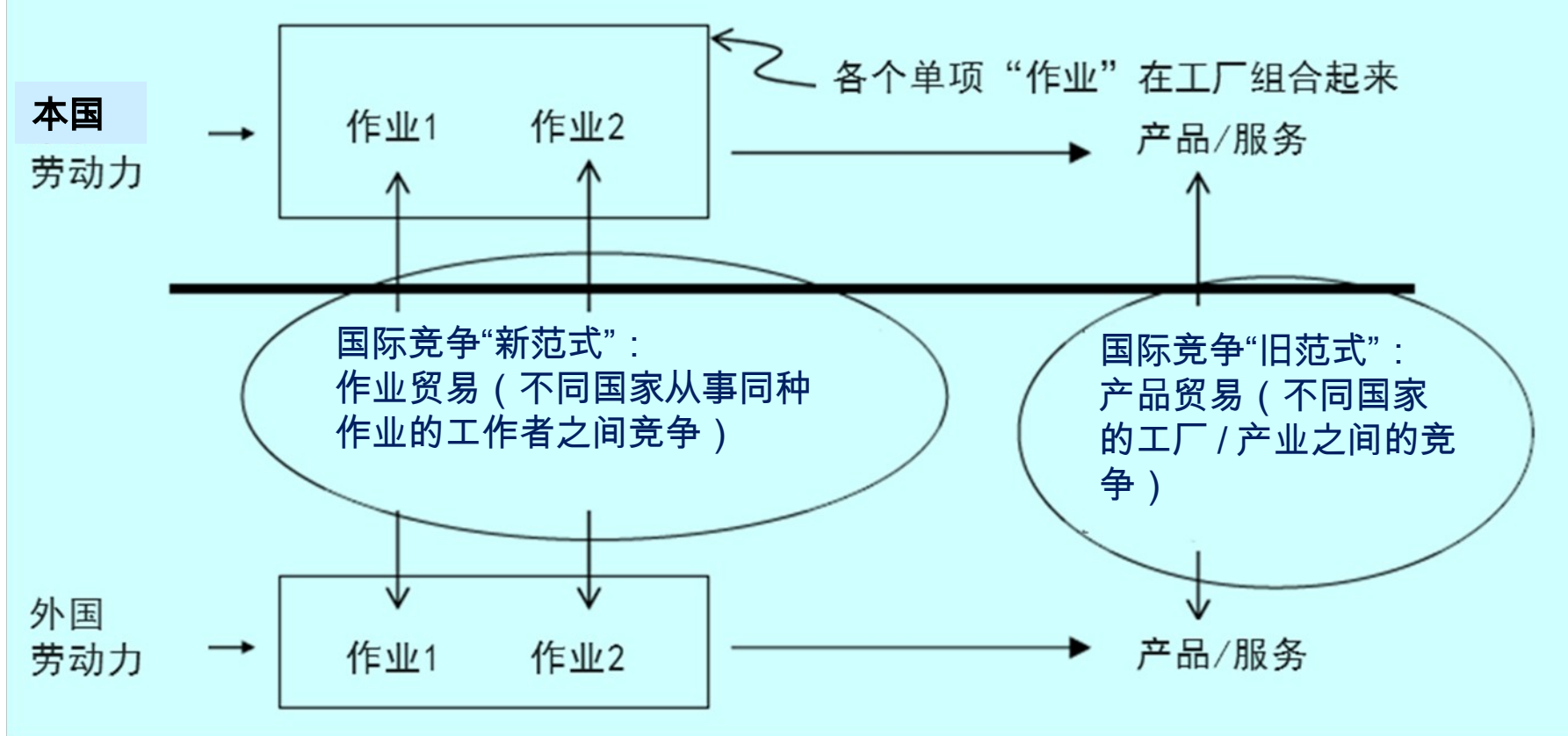
Source: www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html

误解之二：做最核心的，把非核心流程外包出去



误解之三：发展服务外包需要新的经济学理论指导

分工与贸易模式转变示意图



Source: Globalisation: The great unbundling(s) by Richard Baldwin (2006)

误解之四：中国发展国际服务贸易的条件还不成熟

成功的关键条件	中国目前现状
<p>IT 应用服务和业务流程离岸运营</p> <ul style="list-style-type: none">• 具有合格英语、日语和韩语能力的人才储备• 客户渠道• 很强的服务提供商能力¹、行业知识	<p>● 较强 ● 较弱</p> <ul style="list-style-type: none">● 众多讲日语和韩语的人才，缺乏具备较强英语能力的人才● 缺乏直接接触最终客户的渠道，因为中国企业往往只是那些拥有直接渠道的企业的分包商● 服务提供商的规模和能力亟待提升
<p>IT 基础设施服务</p> <ul style="list-style-type: none">• 一流电信基础设施• 对数据隐私强有力的法律支持• IT 基础设施服务人才	<ul style="list-style-type: none">● 成熟的低成本电信基础设施● 无数据隐私保护；理所当然地被视为高风险国家● 具有特定技能——如对大型计算机的应用技能——的人才稀缺
<p>工程技术</p> <ul style="list-style-type: none">• 接近当地市场• 对知识产权的有力保护• 具备专业领域知识的人才	<ul style="list-style-type: none">● 中国是半导体、汽车、消费电子等关键垂直行业的庞大生产基地● 保护不力的全球负面印象● 随着各个行业本土生产巨头的出现，专业知识快速增长

¹例如，管理大型项目的能力或与客户建立紧密联系的能力。

资料来源：访谈；麦肯锡分析

误解之四：中国发展国际服务贸易的条件还不成熟



Source of the 5 factors: Deloitte Consulting

误解之五：外包商一般是些规模较小的公司 外包合同一般是短期的小额合同



August 26, 2009

ACCENTURE SIGNS 7-YEAR F&A DEAL WITH

SAS...Accenture will provide Scandinavian Airlines (SAS) with finance and accounting (F&A) business services in Western Europe under a seven-year business process outsourcing (BPO) agreement. The services Accenture covers include accounts payable, accounts receivable and accounting to reporting. Accenture will provide the services to SAS in 14 countries across Western Europe; mainly in Sweden, Norway, Denmark and the United Kingdom. The services will be delivered through Accenture's Global Delivery Network from its delivery center in Delhi, India.

The United States Department of Agriculture (USDA) has named Unisys as a recipient of the Office of the Chief Information Officer (OCIO) Security Analysis and Support Services contract. Under this multiple-award indefinite delivery/indefinite quantity (IDIQ) contract vehicle, Unisys will have the opportunity to work with the USDA and its agencies to review, analyze and upgrade IT security procedures and tools as well as respond to attacks against USDA systems and resources.

Wipro Technologies, the global IT services business of Wipro Limited has entered into a five-year agreement with BP to provide IT Applications Development and Maintenance (ADAM) services for BP's Fuels Value Chain and Corporate businesses globally. Wipro will support BP in its agenda of IT standardization, simplification, and achieving corporate efficiency.

Also, under the ADAM vendor consolidation program, Infosys Technologies will manage and operate a large portion of business systems for BP under the five-year applications outsourcing and support agreement.

IBM announced the signing of a long term agreement under which IBM will provide application management services to W. R. Grace & Co., a specialty chemical and materials company with about 6,000 employees in more than 40 countries, including application support staff in the United States, Europe, Asia Pacific and Latin America. As part of the agreement, IBM Global Business Services will create a technology platform, enabling Grace to update and standardize application delivery across its enterprise and adjust its resources to meet demands from emerging growth markets.

The IT Operations Service (Dienst ICT Uitvoering/DICTU) of the Dutch Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality (Ministerie voor Landbouw Natuur Voedselkwaliteit / LNV) has chosen Capgemini Nederland B.V. as its partner in an office automation initiative. Capgemini will be responsible for 9,000 workstations belonging to both the core department and the Ministry's operational services, in addition to managing the automation of the central networking and server infrastructure, data storage, fixed telephony, coordination over mobile telephony and distributed print services. Within the contract, worth EUR50 million over the next five years, Capgemini will manage the implementation to take place over the next two years and the governance of the office automation, which will span the five-year period.

Tata Consultancy Services has also been selected as a strategic IT vendor by BP under the ADAM program. TCS was selected for engagements in Refining, Manufacturing and Corporate IT with opportunities across fuels value chain including Upstream and Trading.

误解之五：外包商一般是些规模较小的公司 外包合同一般是短期的小额合同



August 26, 2009

ACCENTURE SIGNS 7-YEAR F&A DEAL WITH

SAS...Accenture will provide Scandinavian Airlines (SAS) with finance and accounting (F&A) business services in Western Europe under a seven-year business process outsourcing (BPO) agreement. The services Accenture covers include accounts payable, accounts receivable and accounting to reporting. Accenture will provide the services to SAS in 14 countries across Western Europe; mainly in Sweden, Norway, Denmark and the United Kingdom. The services will be delivered through Accenture's Global Delivery Network from its delivery center in Delhi, India.

The United States Department of Agriculture (USDA) has named Unisys as a recipient of the Office of the Chief Information Officer (OCIO) Security Analysis and Support Services contract. Under this multiple-award indefinite delivery/indefinite quantity (IDIQ) contract vehicle, Unisys will have the opportunity to work with the USDA and its agencies to review, analyze and upgrade IT security procedures and tools as well as respond to attacks against USDA systems and resources.

Wipro Technologies, the global IT services business of Wipro Limited has entered into a five-year agreement with BP to provide IT Applications Development and Maintenance (ADAM) services for BP's Fuels Value Chain and Corporate businesses globally. Wipro will support BP in its agenda of IT standardization, simplification, and achieving corporate efficiency.

Also, under the ADAM vendor consolidation program, Infosys Technologies will manage and operate a large portion of business systems for BP under the five-year applications outsourcing and support agreement.

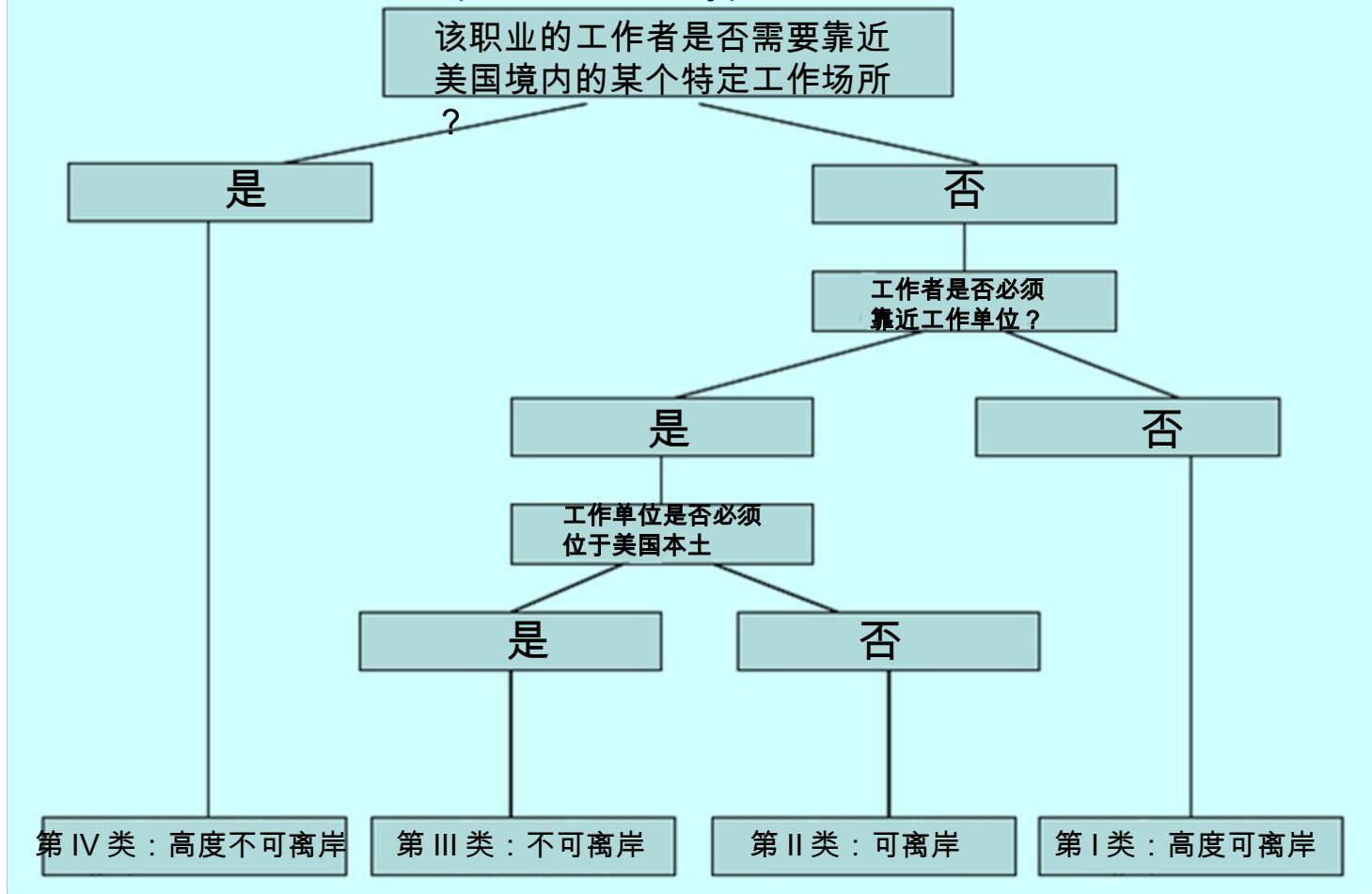
IBM announced the signing of a long term agreement under which IBM will provide application management services to W. R. Grace & Co., a specialty chemical and materials company with about 6,000 employees in more than 40 countries, including application support staff in the United States, Europe, Asia Pacific and Latin America. As part of the agreement, IBM Global Business Services will create a technology platform, enabling Grace to update and standardize application delivery across its enterprise and adjust its resources to meet demands from emerging growth markets.

The IT Operations Service (Dienst ICT Uitvoering/DICTU) of the Dutch Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality (Ministerie voor Landbouw Natuur Voedselkwaliteit / LNV) has chosen Capgemini Nederland B.V. as its partner in an office automation initiative. Capgemini will be responsible for 9,000 workstations belonging to both the core department and the Ministry's operational services, in addition to managing the automation of the central networking and server infrastructure, data storage, fixed telephony, coordination over mobile telephony and distributed print services. Within the contract, worth EUR50 million over the next five years, Capgemini will manage the implementation to take place over the next two years and the governance of the office automation, which will span the five-year period.

Tata Consultancy Services has also been selected as a strategic IT vendor by BP under the ADAM program. TCS was selected for engagements in Refining, Manufacturing and Corporate IT with opportunities across fuels value chain including Upstream and Trading.

误解之六：离岸转移的工种具有劳动密集、低附加值的特点

按可离岸程度 (Offshorability) 划分的四种职业类型



Source: How Many U.S. Jobs Might Be Offshorable? by Alan S. Blinder (2007)

误解之六：离岸转移的工种具有劳动密集、低附加值的特点

按可离岸程度 (Offshorability) 排列的主要工种

职业	SOC 编码	类型	离岸指数	工作者数量
计算机程序员	15-1021	I	100	389,090
电话营销员	41-9041	I	95	400,860
计算机系统分析师	15-1051	I	93	492,120
计费及入账人员和机器操作员	43-3021	I	90	513,020
簿记、帐目及审计职员	43-3031	I	84	1,815,340
计算机支持专家	15-1041	I, II	92/68	499,860
计算机软件工程师，应用	15-1031	II	74	455,980
计算机软件工程师，系统软件	15-1032	II	74	320,720
会计	13-2011	II	72	591,311
从事焊、切、接、镀的工人	51-4121	II	70	358,050
助手——生产工人	51-9198	II	70	528,610

Source: How Many U.S. Jobs Might Be Offshorable? by Alan S. Blinder (2007)

误解之六：离岸转移的工种具有劳动密集、低附加值的特点

按可离岸程度 (Offshorability) 排列的主要工种

职业	SOC 编码	类型	离岸指数	工作者数量
生产和操作工人的一线主管 / 经理	51-1011	II	68	679,930
包装和给料机器的操作工和维护工	51-9111	II	68	396,270
从事组装的团队	51-2092	II	65	1,242,370
记账和收账人员	43-3011	II	65	431,280
机械师	51-4041	II	61	368,380
质检、测试、挑拈、取样和称量人员	51-9061	II	60	506,160
一般管理者和运营管理者	11-1021	III	55	1,663,810
仓储职员和填单员	43-5081	III	34	1,625,430
发货、收货与运输职员	43-5071	III	29	759,910
销售经理	11-2022	III	26	317,970
业务运营专家及其他	13-1199	IV	25	916,290

Source: How Many U.S. Jobs Might Be Offshorable? by Alan S. Blinder (2007)

误解之六：离岸转移的工种具有劳动密集、低附加值的特点

四个主要的工种类型 (2004)

类型	可离岸程度	工种数量	工作者数量 (百万)	离岸指数
I	高度可离岸	59	8.2	100-76
II	可离岸	151	20.7	75-51
III	不可离岸	74	8.8	50-26
IV	高度不可离岸	533	92.6	25-0
全部		817	130.3	100-0

潜力——美国目前 30-40% 的工作可以离岸转移

误解之七：中国呼叫中心外包应当定位于日韩市场

■ CCO 市场按语言分布 (2006)：

- 英语：52%
- 西班牙语：11%
- 日语：8.6%
- 德语：5.2%
- 葡萄牙语：5.2%
- 法语：3.4%
- 其他：15%

误解之八：国内 BPO 企业发展的最大障碍是国内市场需求不足

- Chinese companies that aim to become the global giants of tomorrow must overcome their weaknesses in the **soft skills - organization and leadership**.
- Chinese companies that become global will have their value chain activities geographically dispersed. Their key managers may come from many different nationalities separated by a huge distance of time, language and cultures. And so in that case, **a command and control system doesn't work**.
- Given China's history of a more of a command and control economy, a culture that respects hierarchy, a country that's relatively very homogenous, that the DNA of Chinese business leaders hasn't taught them as a natural course **how to work horizontally**, how to work across diversity will be an immense challenge.
- **China has the capital and the hard capabilities, but what still needs to be accumulated and cultivated and built are the soft capabilities.**

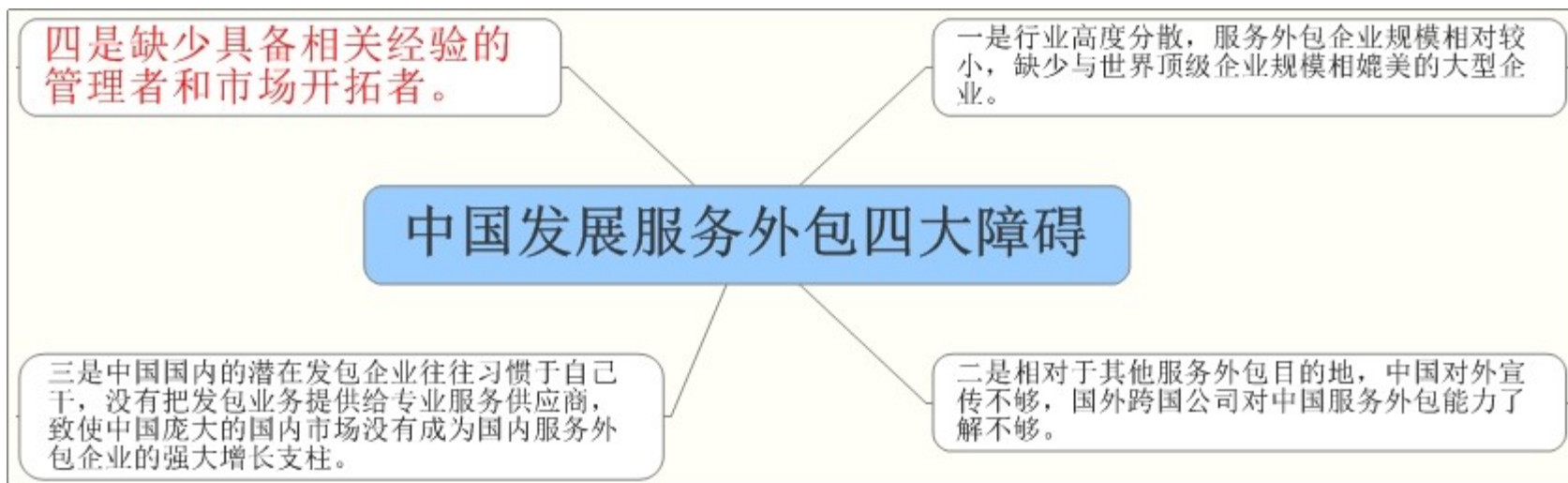
误解之九：最大的问题是英语能力不足

基本数据业务	非语音基本业务	基本语音业务	复杂语音业务	非语音后台交易类业务	知识服务
<p>Straightforward non-voice activities or transactions</p> <p>e.g. Data Entry, data conversion, database reconciliation, document handling, transcription, etc.</p>	<p>Simple interactions requiring no live agent voice: chat, email</p> <p>e.g. Customer Care via chat or email</p>	<p>Scripted activities requiring minimal training</p> <p>e.g. Telesales, inbound order-taking, simple customer service, etc.</p>	<p>More complex interactions that cannot be fully scripted and require domain knowledge</p> <p>e.g. Help desk, credit card collections, cross selling, etc.</p>	<p>Rules-Based, Applications-Enabled, non-voice data-driven decision making</p> <p>e.g. Insurance claims processing, mortgage processing, accounts payable, etc.</p>	<p>Activities not governed by standard rules that require deep domain knowledge</p> <p>e.g. LPO, research requests, radiology, engineering, etc.</p>

Source: McKinsey Article on BPO Benchmarking

误解之十：最大的问题是基层人才缺乏

彭壮壮（麦肯锡全球董事）指出，尽管中国的服务外包业务近年来增长明显，但发展速度仍不够快，低于印度的增长速度。主要有四大障碍：



《国务院办公厅关于促进服务外包产业发展问题的复函》：

（三）对符合条件的技术先进型服务外包企业，每新录用 1 名大专以上学历员工从事服务外包工作并签订 1 年以上劳动合同的，中央财政给予企业不超过每人 4500 元的培训支持；对符合条件的培训机构培训的从事服务外包业务人才（大专以上学历），通过服务外包专业知识和技能培训考核，并与服务外包企业签订 1 年以上劳动合同的，中央财政给予培训机构每人不超过 500 元的培训支持。

中国社科院研究生院“服务经济”在职研究生课程班

- 当前世界经济发展的一个重要特征是经济服务化，服务业在各国国民经济中的重要性不断提高，服务贸易在全球贸易中的地位日益上升，制造业与服务业的界限日益模糊，服务业特别是一些新兴现代服务业的发展水平成为一国竞争力评价的重要指标。
- 按照我国“十一五”规划的要求，提高服务业的比重和水平是产业结构优化升级的重要任务，大城市要把发展服务业放在优先位置，有条件的要逐步形成服务经济为主的产业结构；大力发展服务贸易，不断提高层次和水平，是转变对外贸易增长方式的重要内容。
- 在当前全球整合的服务经济高速成长发展的形势下，缺少具备实践经验、现代理念和国际视野的管理者和市场开拓者已经凸显为我国发展新兴现代服务业和服务贸易的重要制约因素。中国社会科学院研究生院“产业经济学专业服务经济方向”研究生课程班，旨在培养具备实践经验、理论知识和持续学习能力，能够从事服务经营管理与服务创新、进行业务拓展的高级人才，能够规划和指导地区服务经济和服务贸易发展、开展国际合作的公务员，以及服务外包园区管理者和招商人员。
- 课程班培养方式将注重学术与产业相结合、国情与国际相结合、经济理论与管理实践相结合。除公共课和专业基础课由本院资深教师讲授之外，部分课程和讲座将聘请国际领先服务外包企业的高级管理人员讲授，部分教材将采用英文原版教材，部分课程将由外籍教员以英文讲授（配翻译）。

抓住历史机遇



- 服务外包是经济转型的重要内容
 - 中国经济发展遭遇瓶颈，突破瓶颈的共识是制造业向服务型经济的转型
 - 发展服务外包产业是经济转型的重要内容
- 需求基础与供应潜力
 - 中国已成为制造业大国，制造企业延伸价值链、发展客户管理和客户支持能力的需要，是外包产业发展的巨大需求基础
 - 领先的基础设施、急待就业的庞大受教育人口，使中国成为全球瞩目的潜在外包基地
- 教育与科技发展提供的新机遇
 - 教育的发展，正在迅速提升中国高校毕业生的英语能力
 - 语音识别、知识管理等技术的发展，将显著降低客户互动的口语表达要求
 - 以上两个因素交叉发展，将逐步消减印度、菲律宾等地相对与中国的语言优势，预计 10 年后，中国作为服务外包基地的英语劣势将不存在
- 世界经济的发展趋势是扩大分工
 - 劳动力套利 (labor arbitrage) 推动离岸外包市场继续扩大
 - 分工带来的规模经济 and 专业化优势，使得外包的优势继续压倒反对声音和负面因素，成为世界经济活动日益重要的内容

BPO 提供商的关键能力

- 在外包项目进行过程中，外包商需要具备以下方面的关键能力（和相应的管理团队）：
 - 知识管理 (Knowledge Management)
 - 人员管理 (People Management)
 - 绩效管理 (Performance Management)
 - 关系管理 (Relationship Management)
 - 技术管理 (Technology Management)
 - 危机管理 (Threat Management)
- 在一个外包项目的整个生命周期，外包商需要具备以下方面的关键能力（和相应的管理团队）：
 - 启动 (Initiation)
 - 合同签订 (Contracting)
 - 服务设计与部署 (Service Design & Deployment)
 - 交付 (Delivery)
 - 服务交付 (Service Delivery)
 - 完成 (Completion)
 - 服务转移 (Service Transfer)

获得服务交付能力的途径

- 一个成熟的外包提供商需要多方面的能力，一个治理健全的组织独立获得这些能力，并建立起相应的基层和中层团队，一般认为需要 10 年以上的时间
- 国内外包市场存在巨大潜力，但高端外包能力的获得也需要上述学习过程（尽管服务于国内市场在品牌和语言能力方面不存在问题）
- 与外包领先企业合作，是获得服务交付能力的有效途径

合作的基础和方式

● 与跨国外包商合作的基础

- 国际外包商的扩容能力开始受到现有外包目的地（如印度、菲律宾）基础设施的限制，中国作为替代目的地受到关注
- 中国先进的基础设施，充足的受教育人口供应，使得中国成为理想的未来外包目的地（被印度视为最大的竞争对手）
- 建立合作，可以把国际外包商的品牌、交付能力和客户基础，与中国的基础设施和劳动力供应结合起来，形成强大的竞争优势

● 合作的方式

- 劳动力互换：邀请国外的中层管理到中国外包企业工作，中国外包企业可选派有潜力的员工到国外从事基层服务
- 项目合作：国内外包企业可以作为国际外包商的分包商，首先提供语言含量较低、标准化程度较高的服务
- 合资企业：双方成立合资企业，国内外包企业可获得国际外包商的品牌、交付能力和客户基础



2009 年中国呼叫中心产业峰会

谢谢！

丰祖军 Feng Zujun

feng.zujun@kenpuissance.com

+86 135 0003 7246 Skype: fengzujun



上海肯普管企业理咨询有限公司

北京·2009年10月15日