



九五太维资讯有限公司  
95 TELEWEB INFORMATION CO., LTD.

售前号码

# 中国BPO服务供应商的 离岸外包策略

李宝民博士

CEO, 95Teleweb Inc.

2008年4月16日

九五太维资讯有限公司

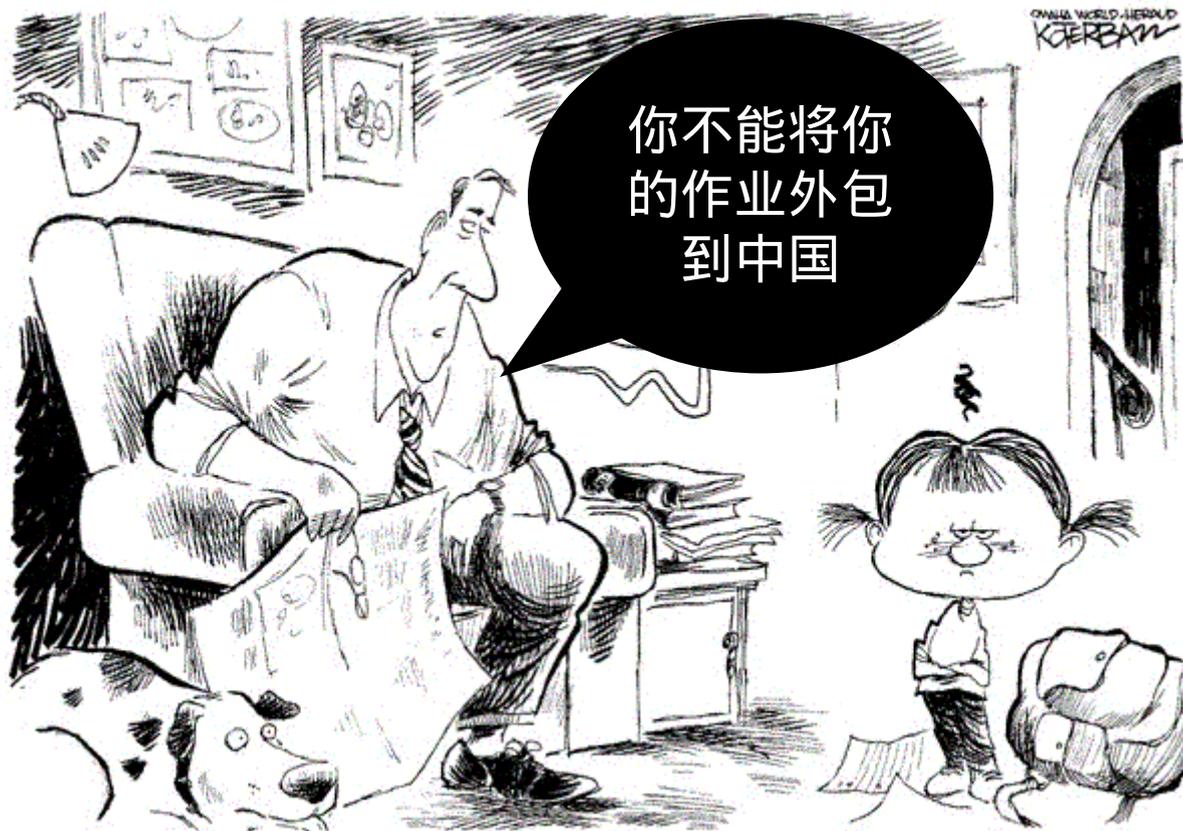
本地运营中心联系方式:

<http://www.95teleweb.com>

# 内容大纲

1. 目前外包的趋势
2. BPO外包地点/国家的选择
3. 对中国外包供应商的外包策略的建议

# 开场白.....





九五太维

深耕服务增值之道



九五太维资讯有限公司  
95 TELEWEB INFORMATION CO., LTD.

九五太维

售前号码: 4006789958

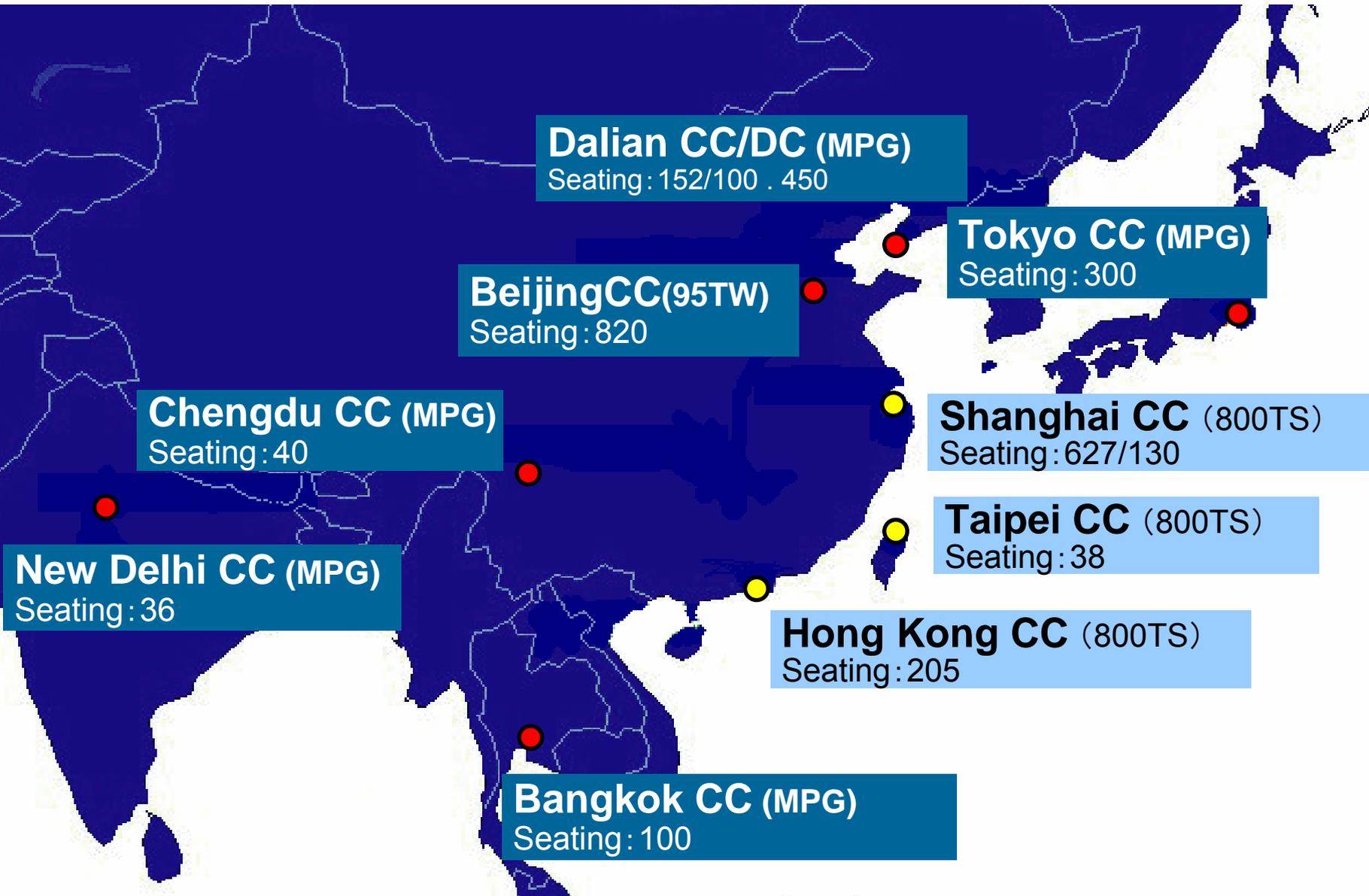
九五太维资讯有限公司

地运管中心联系方式:

1.

# 外包全球趋势

# 95太维公司全球外包中心分布图

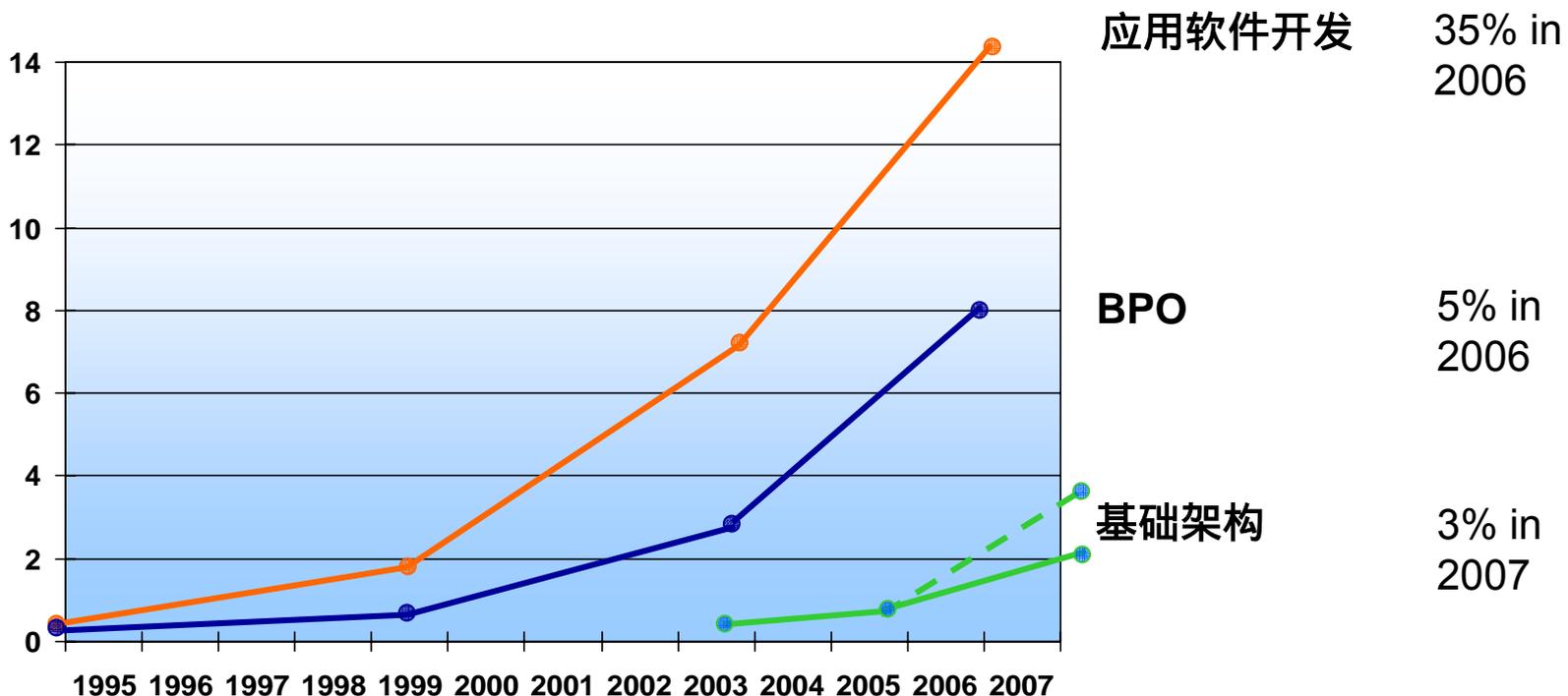


# 市场预测 -

- 2005年，全球的最终用户在IT上的投入是6250亿美元，至2010年，将会以6%的复合平均年增长率（CAGR）增加，达到8280亿美元
- 全球 BPO 市场  
2006年为1350亿美元，以8%的CAGR增长速度，至2009年，将达到1820亿美元
- 全球 ITO 市场:  
以20%的CAGR增长率，至2008年将达到500亿美元

# 离岸外包 - ITO 引领着市场成长

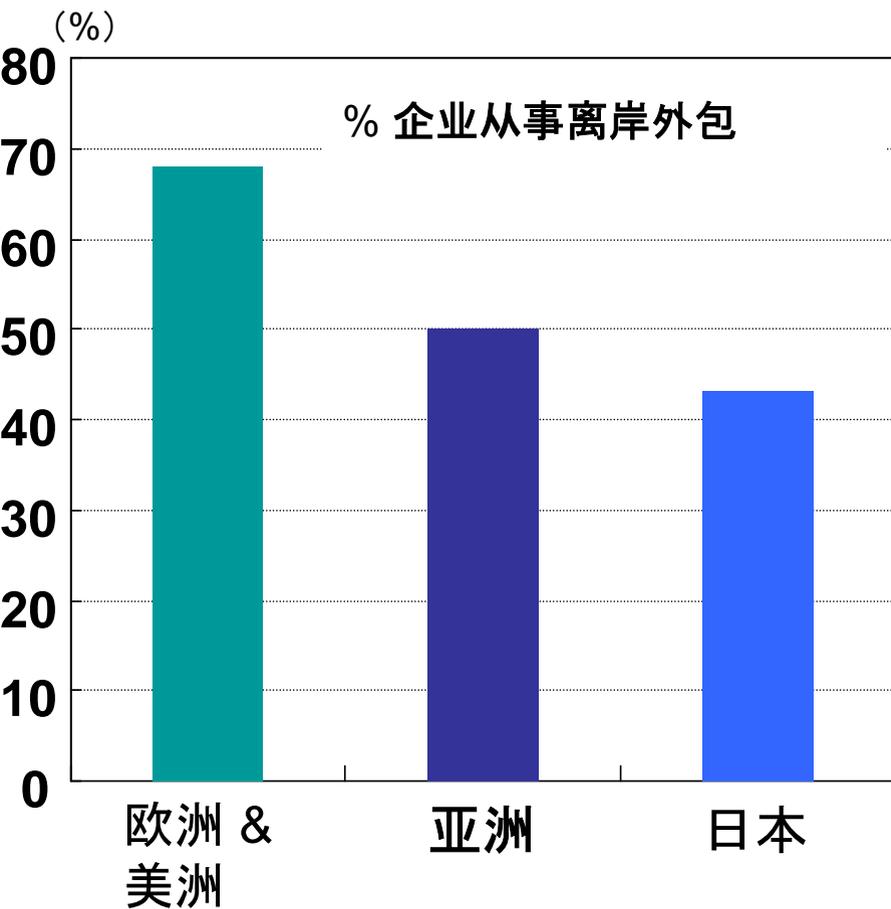
离岸外包的市场花费  
\$ billion



★ 估计需要超过一百万的软件工程师

# 全球外包的市场状况

在使用日外包模式上，日本企业正紧跟着欧美企业。  
为什么国外公司如此热衷于外包？



## 外包的不可避免性

~Talent Strategy~

### □ “低的人口出生率是主要的全球性问题”

- 在二战之后新人口出生率保持新低
- 在已开发国家普遍的缺乏劳动力

### □ 使用中国和印度的才能

- 使用境外留学生
- 设立技术和客服中心于中国和印度 (GE has set up R&D Centre in both countries)
- 将商业流程外包到中国和印度

# 行业趋势

- 强迫适应新的条例例如Sarbanes-Oxley和国际会计学标准(IAS/IFRS)将有助于把业务单元和国际IT资源发挥到极致.
- 业内不断增加的客户竞争，导致更加重视通过提供出众的客户体验来增加客户忠诚度.
- **BPO服务提供商不断地成熟和在业务流程管理中体现出其能力.**
- 近期的经济低迷强迫企业缩减成本和把BPO当作释放国内资源的途径以权宜其战略主动性.
- 外包的指标关注点将从成本的节约转变成创新的能力.
- 对专业化的要求趋势会持续下去.
- 除了跨国公司, 基于不断上升的竞争压力和成本控制, 中小企业将成为外包公司的主要客户群.
- 风险管理将成为决策流程中重要因素.
- 亚洲引领着外包和离岸外包的主流.

# 成功的外包业务

## 排名前10的障碍

1. 资源竞争 (48%)
2. 跨功能的界限(44%)
3. 技能转变 (43%)
4. 中层管理 (38%)
5. 较长的IT交付周期 (35%)
6. 沟通(35%)
7. 员工的敌对心理(33%)
8. HR (人员/培训) 问题 (33%)
9. 人员疲劳(32%)
10. 不切实际的时间表 (31%)

## 排名前10的成功因素

1. 确保获得顶级的赞助(82%)
2. 公平对待员工 (82%)
3. 员工的参与(75%)
4. 提供质量交流 (70%)
5. 提供充分的培训 (68%)
6. 使用清晰的绩效评估手段 (65%)
7. 在转变后进行团队建设(62%)
8. 关注文化/技能的转变(62%)
9. 对成功的表现进行回报 (60%)
10. 利用内部支持者(60%)

Source: IBM Survey of Global 500

十有八九的因素是与人员相关的



九五太维

售前号码: **4006789958**

九五太维资讯有限公司

各地运营中心联系方式:

## 2.

# BPO外包地点/国家的 选择

# 外包的经营和价格模式

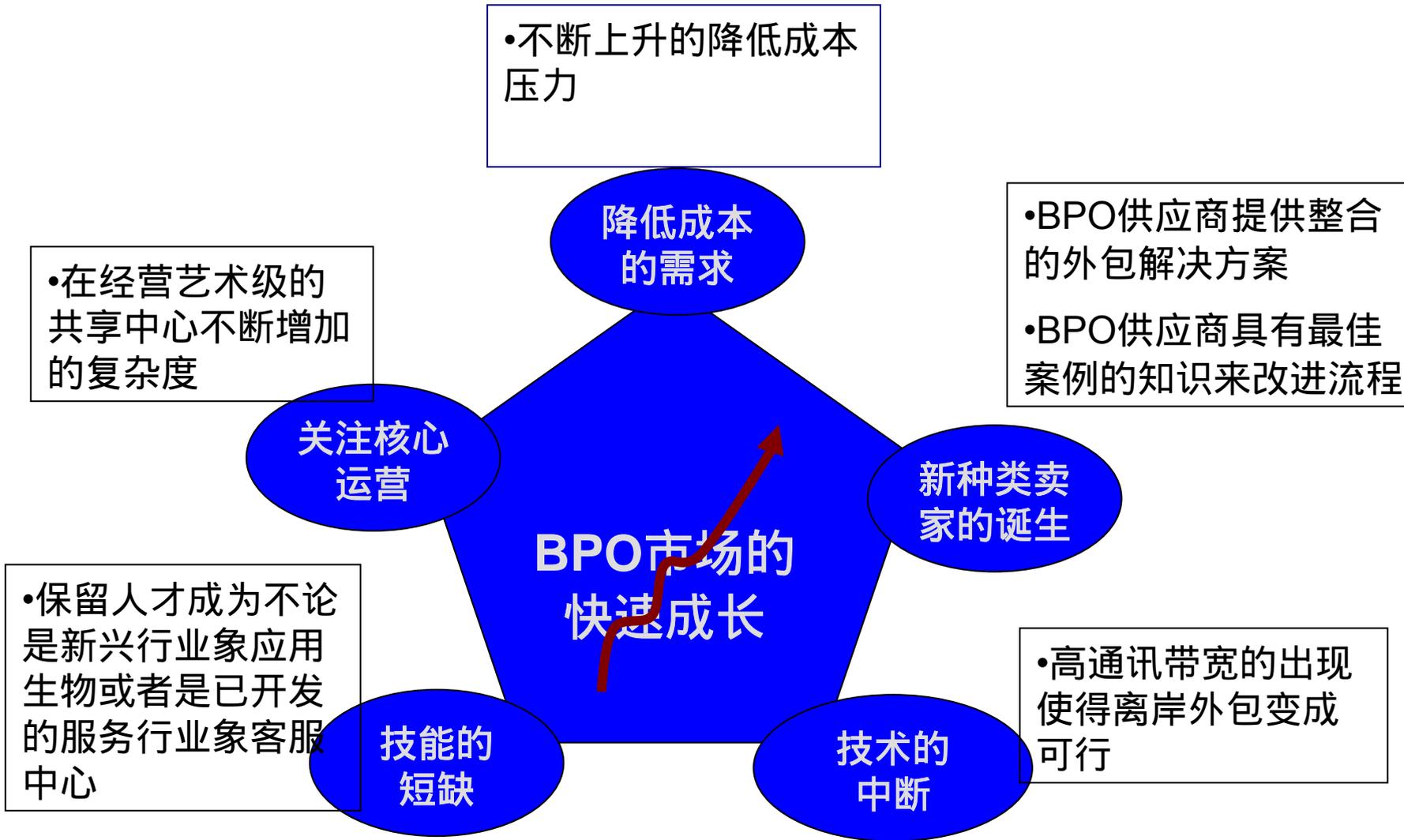
PARAMETERS	CAPTIVE	THIRD-PARTY	JOINT-VENTURE
Investment	●	●	●
Time to market	●	●	●
Perceived level of data security	●	●	●
Control over operations	●	●	●
Management bandwidth	●	●	●
Exit costs	●	●	●


 ● High      ● Medium      ● Low

## 价格模式

全职员工数量	座席量	利润分成
基于时间的	固定的	成本 + (captive)
基于交易量	固定加变动	

# 影响BPO供应商的主要因素



# 在下列的国家寻求外包机会是具有经济意义



近岸：  
墨西哥

近岸：  
加拿大

离岸：  
爱尔兰

离岸：  
俄国

现场/离岸

离岸：  
中国

离岸：  
菲律宾

离岸：  
印度

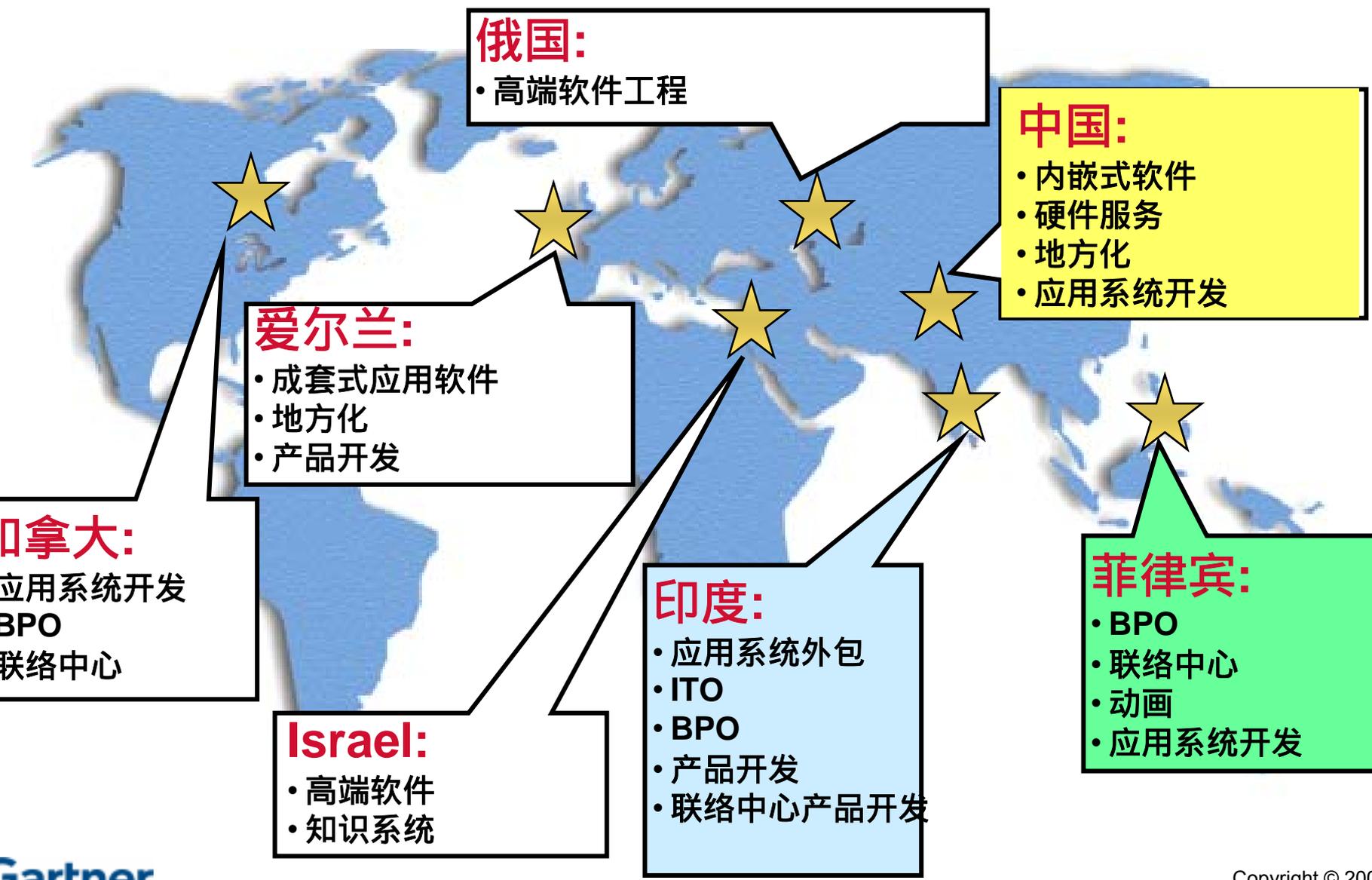
近岸  
交通更方便  
文化相近  
时区优势

离岸：  
• 低成本  
• 进入市场速度  
• 资源  
• 质量

★ 长期远景

★ 当前重点

# 基于利基 (Niche)市场的国家专业性



# 由宏观因素& 成本效力驱使选择离岸外包地点

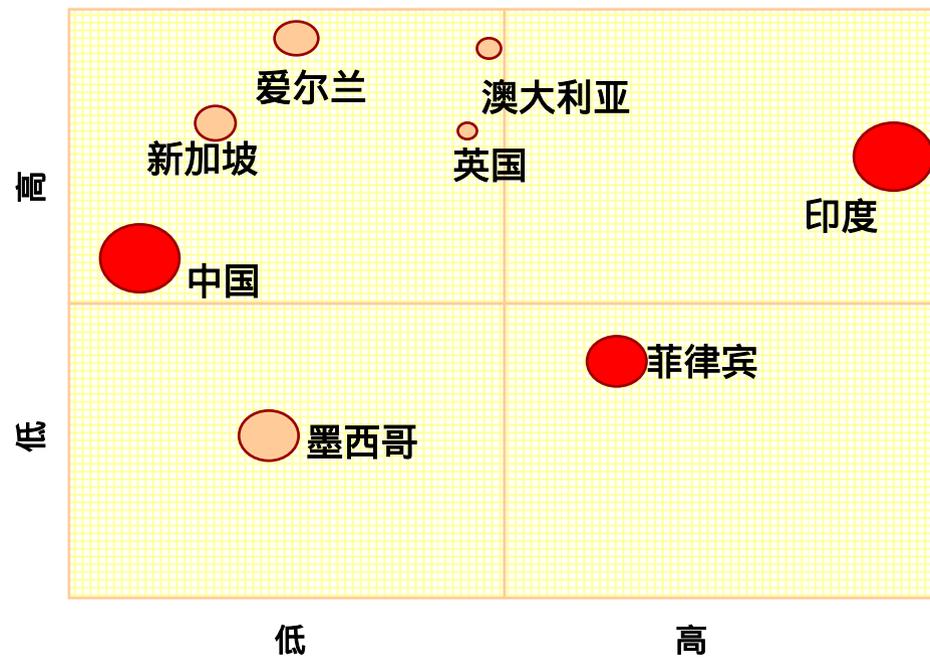
## 地域吸引力

### -设施

- 交通
- 其它基础设施

### -国家风险/FDI 激励

- 具有吸引国的激励
- 政治环境
- 时区吸引



## 人员吸引力

- 质量
- 成本
- 技能类型
- 英语语言



圆圈的大小显示脑力型工人的数量

# 印度：成本，质量和生产力吸引了离岸外包

## 成本

- 45-55%生产要素成本的节省
- 持续20-30年的劳动成本套利
- 来自作业再造和经济规模的附加成本节省

## 生产力

- 有效的流程执行
- 时区优势和24\*7的运营模式

## 环境

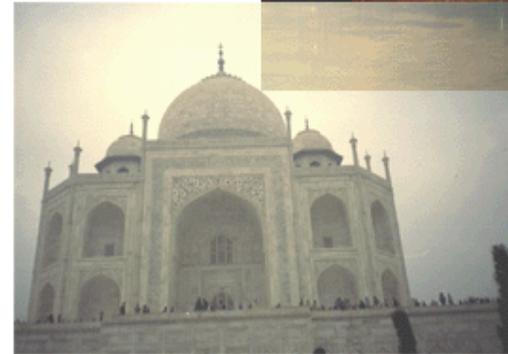
- 政府税收免除
- 通过科技园建立基础设施
- 资本和公共事业津贴

## 质量

- 具备熟练，年轻向上和训练有素的人才库
- 在供应商中建立方法论和流程成熟度
- 管理化的指标

## 挑战

- 高流失率，很可能一夜之间失去100%的项目团队成员
- 不断增长的工资
- 列于IPAA的重点监视名单中



# 菲律宾：英语语言文化的优势

- 位置 – 处于东西方走廊
- 第二大英语语种国家
- 较高的生活质量
- 西化的文化背景，易于接受全球业务
- 与加纳共同成为世界最佳财政刺激国，吸引了大量的IT业务
- 政府对业务的主动支持
- 多年的标准BPO项目运营经验
- 杰出的基础设施



## 挑战

- 持续的政治不稳定和基础设施薄弱
- IT流程，CMM，6个西格玛和其它流程的成熟度较低
- 列于IIPA的重点监视名单中

# 中国：迅速增长以满足全球需求

## 市场急切想从离岸外包中分一杯羹

- 不断扩大的人才库
- 临近日本
- 庞大的国内市场
- 现有的技术技能
- 不断改善的基础设施和政府的支持
- 严阵以待准备成为继印度之后最大的外包市场，外包额自1999年以来以每年25%的速度增长

## 挑战

- 一些关键地区的外包成本不断增长
- 离岸外包服务的成熟度，质量和支持度比较低
- 英语能力的欠缺



# 菲律宾基于IT服务 - BPO的 5 年市场预测

(Source: BOI-CICT-BPA/P)

员工人数	2004	2005	2006				2010
客服中心	64,000	112,000	160,000				331,000
后台作业	15,000	22,500	36,000				299,000
医疗的抄写	4,000	5,500	7,000				122,000
法律文件抄写	300	450	675				2,764
其他数据抄写	2,000	3,000	4,000				13,000
动漫	3,000	4,500	6,500				41,000
软件开发	10,000	12,000	16,000				75,000
工程设计	2,000	2,800	4,400				21,000
电子内容	200	500	1,000				16,000
<b>Workforce</b>	<b>100,500</b>	<b>163,250</b>	<b>237,175</b>				<b>920,764</b>

收入	2004	2005	2006				2010
Customer Care	1,024	1,792	2,360				5,296
Back Office	120	180	288				2,392
Medical Transcription	42	70	98				1,708
Legal Transcription	4	6	9				36
Other Data Trans	26	39	52				169
Animation	52	74	97				759
SW Devt (Export)	170	204	272				1,275
Engineering Design	34	48	68				357
Digital Content	3	7	13				208
<b>Revenues \$ Million</b>	<b>\$1,474</b>	<b>\$ 2,419</b>	<b>\$ 3,457</b>				<b>\$ 12,199</b>



九五太维资讯有限公司  
95 TELEWEB INFORMATION CO., LTD.

九五太维

售前号码: 4006789958

九五太维资讯有限公司

地运中心联系方式:

# 3. 外包策略的建议

# BPO 功能

## 联络中心组成结构

业务流程外包				IT外包		
市场客户关怀	人力资源	行政	后勤&经 销	财务&会 计	支付服务/ 业务流程	技术
数据库营销	薪水	申请流程	材料管理	AP/AR	卡流程	数据中心运营
电话销售&电话行 销	利润	资产流程	仓库管理	一般会计	贷款流程	LAN/WAN管理
网页销售&行销	教育&培训	文件/信息管 理	运输	风险管理	检查流程	应用系统开发&维护
客户分析	雇佣	法务文件	采购	财务报告	ATM流程	安全
呼叫中心	招聘&人员配备	股东服务	订单执行	财务管理	计算机预约系 统	问询台支持
宣传	退休金行政服 务			税收流程		连通性管理
	投资服务					灾难/数据恢复服务
						互联网&电子商务服 务
						桌面管理

# 离岸外包的方向

成熟度

和历史原因和市场渗透程度相关联

- 供应过度
- 供应不足
- 极端供应不足

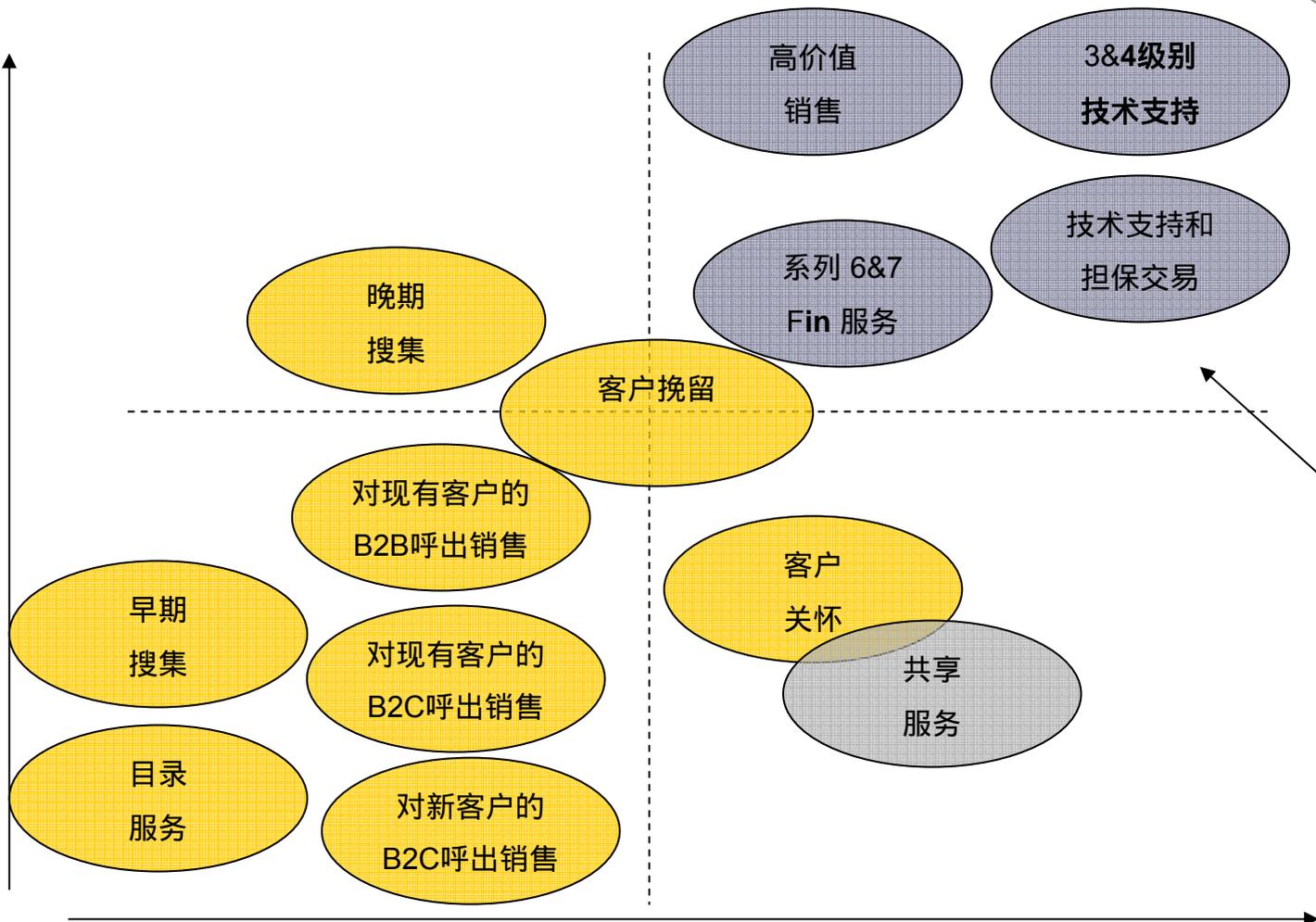


和语言, 文化, 企业文化的复杂程度没有关联或和标准化和定义的简单程度关联

# 呼叫中心功能

- 保费定价
- 少数服务
- 多数服务

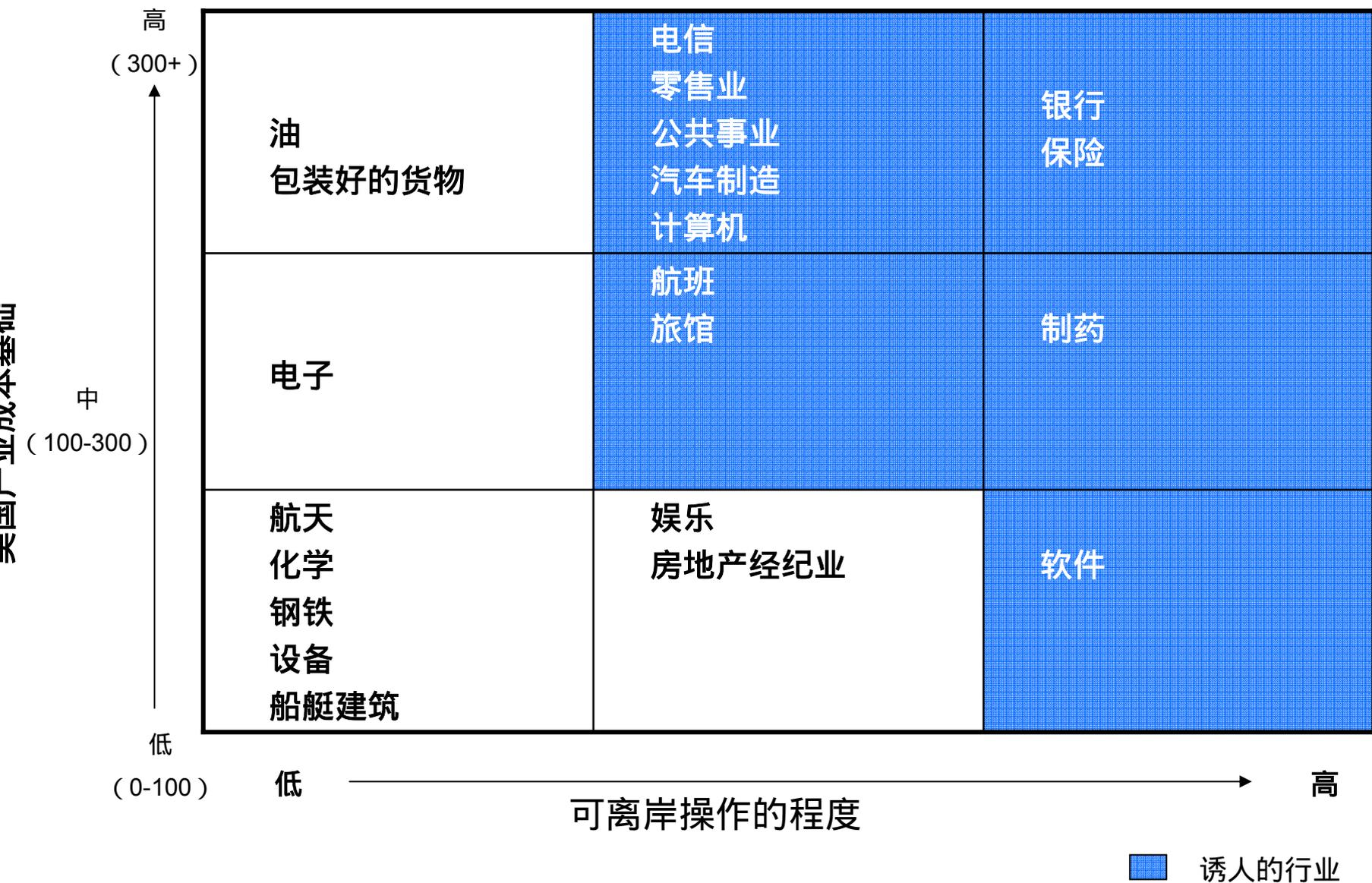
互动价值



高价值复杂互动 VS。电话成本实现保费定价

项目难度

# 跨多重垂线的离岸外包选择



# 来自离岸BPO的经验

## 外包服务 提供商

服务全球化以使风险最小化和增加利用率

掌握每个流程很关键也是比较困难的

IT 知识 对流程优化至关重要

有效的才能管理将导致价值创造的增加

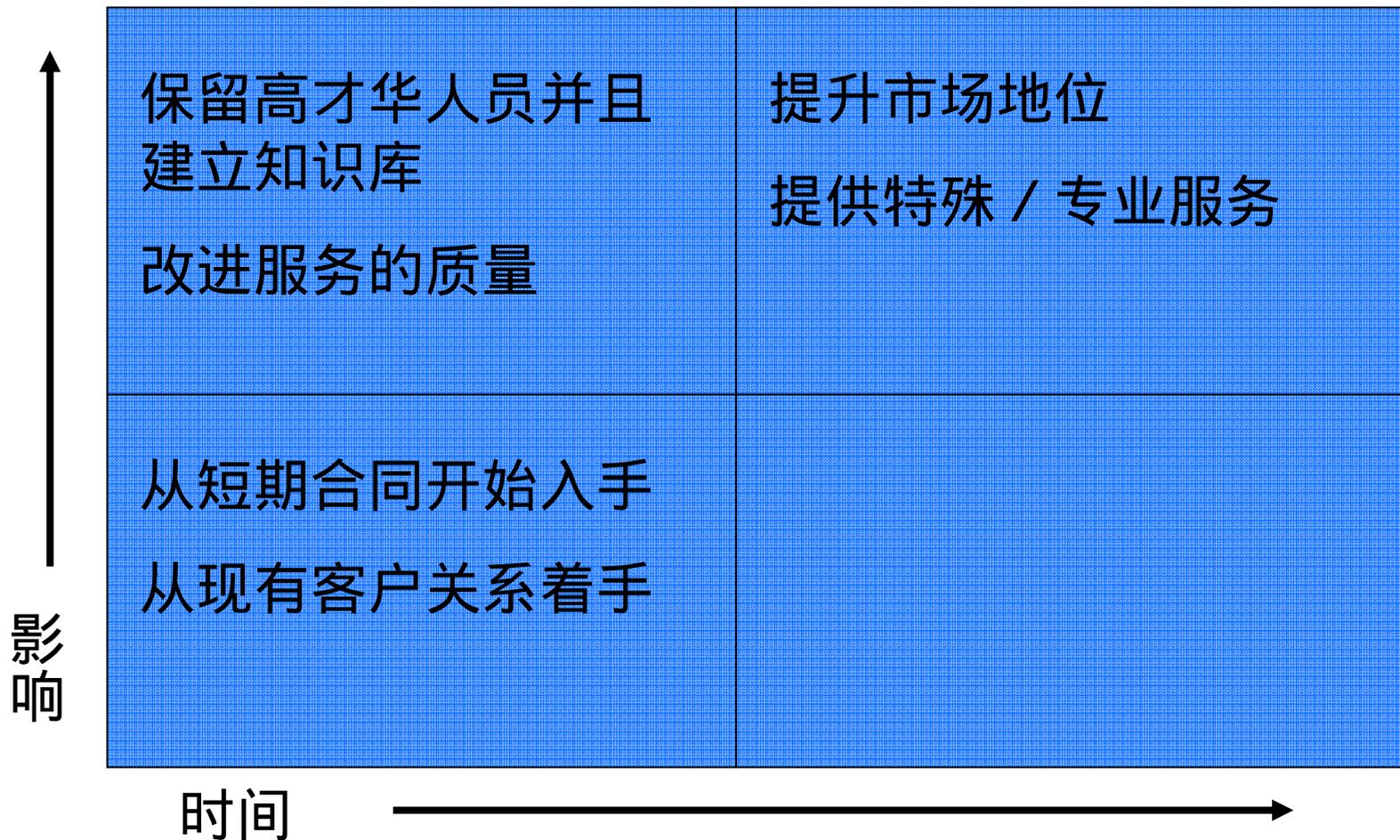
多重模式的外包合同将会共存

自动化的低端服务和向上销售以提供增值服务

整合很可能有利于较大的服务提供商的端对端的能力

离岸 BPO 将导致一个统一的 IT + 流程外包市场

# 建议矩阵



# 中国服务外包供应商的BPO策略

- **业务范围是关键**

- 对自身关键价值驱动力作出预先投资以建立能力中心（例如：数据录入）
- 培训非常关键（对业务范围的知识必须可以传递和可升级的）
- 技能知识管理&制度化是非常必要的（减少对于个体的依赖性）
- 关键员工的挽留
- 对流失率的提前计划

- **提供端对端的集成方案**

- 提供集成BPO，IT&咨询服务（平衡IT在流程监控和流程改善之间的作用）
- 提供跨价值链的服务（使我们进行的服务范围多样化；拥有多重的收入来源以分化风险；提供更多的高增值服务）
- 提供方案；不仅仅是服务（基于行业标准软件产品提供服务）

- **具备弹性**

- 尝试不同的业务模式（例如 BOT）
- 人员配备和基础设施模式可更加灵活
- 处理小或大型项目的的能力

# 中国服务外包供应商的BPO策略 - 续

- **把业务范围转化为绩效**

- 提供卓越的项目绩效
- “口碑效应”是最好的销售工具
- 追求高效率&规模经济效应&将利益转递给客户（利用IT；利用6个西格玛以改善项目；业务最佳公司的基准）
- 转化为更高的利益&更大的资金回报

- **保持价格的创新**

- 基于寻求以成功为衡量的报价方式
- 在项目中向客户传递生产力，质量提升
- 建立总额折扣体系
- 在过渡期仅要求支付成本

- **建立诚信是至关重要的**

- 降低风险
- 制定议程
- 销售团队的本土化
- 不断的保持交流
- 不可过度承诺但可以超过承诺的供应

# 中国整体离岸外包策略

- 改进英语的能力
- 获得政府的支持
- 改进整体服务水平
- 建立国际性的营销覆盖
- 尝试短期性的合同
- 展示知识产权的保护和数据安全的能力
- 和全球性的BPO和call center大会 / 协会建立紧密的联系
- 生产 / 储备人力资产
- 增加和其他的全球服务供应商交流和合作
- 提升并整合技术平台和架构
- 通过国际质量认证(SCP/ISO/COPC/CMMI/eSCM)

# 公司市场和品牌策略

- 我们需要开发积极的市场技术，特别是通过ICT和网络而向外国公司提供我们的产品和服务
- 一个全面的网页包括准确定义的服务，清晰的价格，有竞争力的成本优势，服务质量和客户推荐名单将有助于形成值得信赖的形象
- 我们应该与主要的全球客户和有名的供应商发展合作关系而使我们公司发生品牌效应
- 我们可以使用全球外包经纪公司以寻求潜在的客戶
- 我们需要更新至最新的技术以保持竞争力
- 我们应该同样在他们绝大多数客户所在地建立据点并参与国际业务和会议以寻求潜在的客戶和学习其策略与好的实践经验
- 参与国际事件将有助于我们展示我们的能力与外包潜能
- 获得全球性认证标准将对市场高增值BPO服务和与知名的供应商相竞争非常关键

九五太维

深耕服务增值之道



# Q&A

亚太区领先的BPO服务商 多地区多语言的服务



九五太维

深耕服务增值之道



亚太区领先的BPO服务商 多地区多语言的服务



# 联系方式

李宝民博士

CEO, 九五太维公司

电邮: [baumin.lee@95teleweb.com](mailto:baumin.lee@95teleweb.com)

电话: +86-10-5860 1060  
ext.-5308 (公司)

手机: +86-137-0121-5695