

# 15

## 中国服务外包产业 十五年发展情况与展望 (2006-2021)



中国国际投资促进会

China Council for International Investment Promotion





**15**  
*2006-2021*

## 前言

2021年是中国共产党建党100周年，是国家“十四五”规划开局之年，也是中国服务外包“千百十工程”启动实施15周年。

15年来，中国政府紧紧把握信息技术和数字化革命的机遇，将发展服务外包相继列入国家“十一五”“十二五”“十三五”规划，提出大力发展服务外包，建设若干服务外包基地，承接国际服务业转移，提高创新能力，加快企业数字化转型，优化产业和市场结构，延伸高端产业链和价值链。作为实施“十一五”规划的重要举措，商务部会同科技部、工业和信息化部等国务院部门于2006年10月，正式启动并发布《关于实施服务外包“千百十工程”的通知》。2007年以来，国务院下发了一系列鼓励服务外包发展的文件和政策，国务院有关部委和地方政府相继出台落实国家鼓励政策的具体规章和措施，有力地推进了我国服务外包产业的迅速形成和不断发展壮大。

15年来，在国家政策的正确引导和大力支持下，我国服务外包产业从无到有，从小至大，迅速崛起，成绩卓著，企业及从业人员数百倍增长，产业规模急骤扩大，发展水平全面提升，综合实力跻身世界前列，已经发展成为提供数字化信息化服务的战略性新兴产业，成为我国数字经济的重要组成部分。

15年来（2006-2020年），全国服务外包企业数从约500家骤增至6万多家，增长了120倍；服务外包合同执行金额从13.84亿美元激增至1753.5亿美元，增长了126倍（其中，离岸金额从13.84亿美元大幅增至1057.8亿美元，增长了376倍，在岸服务外包从无到有，2020年执行金额高达686.61亿美元）；服务外包从业人员由不足6万人猛增至1290.9万人，增长了214倍，年复合增长率超过46.8%（其中，819.3万具有大专以上学历，占总数的63.5%，十分之一为硕士、博士学历）。15年来，服务外包产业发展水平全面提升，在加速自身数字化、智能化转型升级，促进

企业从成本导向转为技术和价值驱动，优化服务外包业务和市场结构，推动产业链向中高端攀升，通过服务创新促进传统产业数字化升级等方面成效显著。

经过15年的发展，服务外包产业已经成为我国经济创新增长的新引擎、开放型经济的新亮点、贸易结构优化的新标志、绿色共享发展的新动能、高学历人才集聚度最高的新产业，数字技术、信息技术与制造业等实体经济深度融合的新平台，对我国经济结构优化、区域协调发展、绿色低碳增长、实体经济数字化转型、吸引大学毕业生和高素质复合型人才就业发挥了重要作用。实践证明，大力发展服务外包产业，符合我国发展战略的需要，对新时期构建数字经济，形成“双循环”发展新格局，进一步增强我国的国际竞争优势，释放新的经济增长潜力，加速制造业等实体经济数字化转型，提升劳动生产率，优化内外贸结构，集聚高学历人才就业，实现科技强国至关重要。

当前，世界面临百年未有之大变局。新一轮科技革命和工业革命强势登场，深刻改变着人们的生活方式和生产方式，以前所未有的力量驱动经济社会创新发展，数字经济与创新增长成为各国政府共同关注的发展主题。2020年，突如其来的新冠疫情给全球经济与社会发展带来了前所未有的严峻挑战，服务外包凭借远程服务、数字服务的优势，实现了逆势上扬。可以预期，未来数年，全球数字经济规模将大幅增长，云服务、物联网、人工智能、智慧健康、大数据、区块链、5G、工业互联网、生命科学等数字服务将加速发展，势必进一步深化服务外包产业的变革，加速高端制造业和实体经济的数字化、服务化趋势，推进服务外包新技术、新业态、新模式、新产业链的形成，为我国服务外包产业发展带来更大的市场空间和发展机遇。

近日，习近平总书记在中共中央政治局第三十四次集体学习时就“把握数字经济发展趋势和规律，推动我国数字经济健康发展”作出重要指示。习近平总书记强调指出，“发展数字经济是把握新一轮科技革命和产业变革新机遇的战略选择”，要“把握数字经济发展趋势和规律，推动我国数字经济健康发展”，要“站在统筹中华民族伟大复兴战略全局和世界百年未有之大变局的高度”，“充分发挥海量数据和丰富应用场景优势，促进数字技术与实体经济深度融合，赋能传统产业转型升级，催生新产业新业态新模式，不断做强做优做大我国数字经济”。服务外包产业是我

国数字经济的重要组成部分，习近平总书记的重要讲话，为数字经济时代我国服务外包产业的发展指明了方向。

值此服务外包“千百十工程”启动实施15周年之际，在商务部服贸司、相关商务主管部门、机构、企业的大力支持下，中国国际投资促进会邀请服务外包领域的专家、部分领军企业，共同调查研究我国服务外包产业15年发展情况和新时期面临的机遇与挑战，并于2021年10月完成了《中国服务外包产业十五年发展情况与展望（2006-2021）》调研报告。该报告阐述了我国服务外包产业15年发展成就，分析了全球服务外包发展趋势与中国服务外包产业发展的战略机遇，提出了新时期促进我国服务外包产业加快转型升级，实现快速健康发展的政策建议。

希望《中国服务外包产业十五年发展情况与展望（2006-2021）》调研报告对国家制定新时期促进数字经济健康发展，加速服务外包产业作大作强的战略和政策提供有益的参考。



中国国际投资促进会会长

2021年10月20日



### 调研公司、机构和编辑小组名单

#### 调研的公司和机构包括：

中软国际有限公司  
软通动力信息技术（集团）股份有限公司  
恩梯梯数据（中国）有限公司  
富士胶片商业创新（中国）有限公司  
武汉烽火技术服务有限公司  
中关村软件园  
埃森哲信息技术（大连）有限公司  
上海维音信息技术股份有限公司  
印孚瑟斯技术（中国）有限公司  
博彦科技股份有限公司  
纬创软件（北京）有限公司

#### 专 家：

唐振明 曲玲年 汤彤妹 徐玉珏 方发和  
姚 双 钟明博 李 劲 刘燕军 刘建民  
武连峰 李印果 欧 媛

#### 投促会工作人员：

张 曦 赵循波 张翠英 刘雨婷

## 前言

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| <b>第一章 中国服务外包产业十五年发展成就</b>        | <b>01</b> |
| 一、综合实力跻身世界前列                      | 02        |
| （一）政策体系日趋完善                       | 02        |
| （二）产业规模迅速扩大                       | 04        |
| （三）国际竞争力显著提升                      | 07        |
| （四）区域集聚效应逐步显现                     | 08        |
| （五）企业实现快速成长                       | 10        |
| （六）人才队伍建设成效显著                     | 13        |
| 二、产业发展水平全面提升                      | 15        |
| （一）数字化服务创新促进产业转型升级                | 15        |
| （二）业务结构优化推动产业链向中高端攀升              | 16        |
| （三）成本导向转为技术和价值驱动                  | 18        |
| （四）离岸带动在岸市场潜力释放                   | 19        |
| （五）信息安全与知识产权保护环境改善                | 20        |
| （六）“中国服务”国家品牌初步树立                 | 21        |
| 三、促进经济社会和谐发展                      | 21        |
| （一）经济创新增长的新引擎                     | 21        |
| （二）内外循环双向驱动的新动力                   | 22        |
| （三）贸易结构优化的新标志                     | 23        |
| （四）绿色共享发展的新动能                     | 24        |
| （五）制造业数字化转型的“发动机”                 | 24        |
| （六）高素质数字化人才的“蓄水池”                 | 25        |
| <b>第二章：全球发展趋势与中国服务外包产业发展的战略机遇</b> | <b>28</b> |
| 一、全球服务外包发展趋势                      | 28        |
| （一）技术创新：数字技术是驱动信息技术服务创新的动力        | 28        |
| （二）国际环境：数字创新技术势不可挡                | 30        |
| （三）市场趋势：数字技术推动全产业链数字化转型和数字经济的发展   | 33        |
| 二、战略发展机遇和面对的挑战                    | 35        |
| （一）中国服务外包产业受益于国家战略给予的良好发展机遇       | 35        |
| （二）中国服务外包产业发展面临的竞争和挑战             | 41        |



|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| <b>第三章 发展目标与政策建议</b>             | <b>44</b> |
| 一、发展目标                           | 44        |
| 二、政策建议                           | 44        |
| (一) 明确战略性新兴产业定位, 拓宽业务界定范围        | 45        |
| (二) 制定中长期发展战略和政策                 | 45        |
| (三) 全面落实国家现有鼓励政策                 | 46        |
| (四) 推动政策创新, 加大支持力度               | 47        |
| (五) 完善服务保障体系, 改善市场运行环境           | 49        |
| <b>附录</b>                        | <b>50</b> |
| 附1: 企业案例及专家观点                    | 51        |
| 企业案例: 中软国际有限公司(理事长单位, 众包平台)      | 51        |
| 专家观点: 曲玲年(中国投促会专家, 服务外包回顾)       | 55        |
| 企业案例: 软通动力(常务理事单位, 数字化转型)        | 59        |
| 企业案例: 博彦科技(常务理事单位, 全球服务)         | 62        |
| 专家观点: 姚双(数字服务专家, 浪潮发展历程)         | 66        |
| 企业案例: 纬创软件(会员单位, 台资企业发展历程)       | 69        |
| 专家观点: 钟明博(数字服务专家, 对日外包)          | 73        |
| 专家观点: 刘燕军(数字服务专家, 呼叫中心产业)        | 77        |
| 专家观点: 方发和(数字服务专家, 东软、软通发展历程)     | 80        |
| 专家观点: 李劲(数字服务专家, 行业协会及国际合作)      | 84        |
| 专家观点: 徐玉珏(数字服务专家, 行业协会及投促会工作)    | 88        |
| 附2: 2021企业推介会名单                  | 91        |
| <b>图表索引</b>                      |           |
| 图1: 2006-2020年中国服务外包产业规模         | 04        |
| 图2: 2006-2020年中国服务外包企业数量         | 05        |
| 图3: 2006-2020年中国服务外包从业人员数量       | 06        |
| 图4: 2010-2015年中国离岸服务外包占全球市场份额    | 07        |
| 图5: 2010-2020年中国服务外包企业获得国际资质认证数量 | 08        |

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 图6：2021年服务外包领军企业区域分布                  | 09 |
| 图7：2020年示范城市承接离岸服务外包合同执行额比重           | 10 |
| 图8：2020年中国服务外包企业营业额集中度分布              | 11 |
| 图9：2020年中国服务外包企业人员规模集中度分布             | 12 |
| 图10：2020年中国服务外包企业性质占比                 | 13 |
| 图11：截至2020年底中国服务外包从业人员学历结构            | 14 |
| 图12：2020年中国服务外包企业客户行业分布（按合同执行额）       | 17 |
| 图13：中国服务外包业务结构分布                      | 17 |
| 图14：2011-2020年中国服务外包离岸和在岸业务发展状况       | 19 |
| 图15：2011-2020年中国服务外包离岸和在岸业务占比状况       | 20 |
| 图16：2020年中国服务外包从业人员学历结构               | 25 |
| 图17：2011-2020年服务外包新增大学生就业人员与全国大学毕业生占比 | 27 |
| 图18：2011-2020年服务外包新增从业人员与全国城镇新增就业人员占比 | 27 |
| 图19：2021年Garnter新兴技术成熟度曲线             | 30 |
| 图20：全球ICT市场规模                         | 34 |
| 图21：2016-2020年中国服务外包市场规模              | 39 |
| 表1：2009-2020年中国服务外包产业从业人员一览表          | 26 |
| 表2：2021年全球九大战略科技趋势                    | 29 |
| 表3：部分国家和地区数字经济发展指导策略                  | 32 |
| 表4：服务外包产业相关国家战略                       | 35 |





## 第一章 中国服务外包产业十五年发展成就

2021年是中国服务外包“千百十工程”启动实施十五周年。十五年来，在国家政策的引导和支持下，经服务外包企业及相关各方的共同努力，我国服务外包产业迅速崛起，规模持续扩大，发展水平全面提升，综合实力跻身世界前列，成为我国经济创新增长的新引擎、开放型经济的新亮点、贸易结构优化的新标志、绿色共享发展的新动能、高学历人才集聚的新产业，数字信息技术与制造业深度融合的新平台。在新的发展时期，作为提供数字信息服务的战略性新兴产业，服务外包产业的快速健康发展，对于我国构建数字经济，形成“双循环”新发展格局，促进经济社会和谐发展将发挥不可忽视的重要作用。

## 一、综合实力跻身世界前列

### （一）政策体系日趋完善

2006年,《国民经济与社会发展第十一个五年规划纲要》提出“建设若干服务业外包基地,有序承接国际服务业转移”。商务部启动实施服务外包“千百十工程”,正式拉开大力发展服务外包产业的序幕。

2007年,国务院印发《关于加快服务业发展的若干意见》(国发〔2007〕7号),强调要将承接国际服务外包作为扩大服务贸易的重点,具备条件的沿海地区和城市要根据自身优势,研究制定鼓励承接服务外包的扶持政策,加快培育一批具备国际资质的服务外包企业,形成一批外包产业基地。

2009年,国务院办公厅印发《关于促进服务外包产业发展问题的复函》(国办函〔2009〕9号),批准确定北京、上海等20个城市为中国服务外包示范城市,实施技术先进型服务企业税收优惠、人才培养、国际资质认证等支持服务外包产业发展的政策。

2010年,国务院办公厅印发《关于鼓励服务外包产业加快发展的复函》(国办函〔2010〕69号),明确完善技术先进型服务企业税收优惠政策,中央财政安排资金支持示范城市建设公共服务平台。

2011年,《国民经济与社会发展第十二个五年规划纲要》明确指出“大力发展服务外包,建设若干服务外包基地”。

2013年,国务院办公厅印发《关于进一步促进服务外包产业发展的复函》(国办函〔2013〕33号),提出延续并完善示范城市发展服务外包的政策措施,加快国际营销网络建设,促进服务外包离岸在岸协调发展。

2014年，国务院印发《关于促进服务外包产业加快发展的意见》（国发〔2014〕67号），从国家层面对加快发展服务外包产业进行顶层设计。

2015年，《中共中央 国务院关于构建开放型经济新体制的若干意见》（中发〔2015〕13号）明确提出“促进服务外包升级，提升服务跨境交付能力，建设好服务外包示范城市”。

2016年，经国务院批准，商务部等9部门印发《关于新增中国服务外包示范城市的通知》，确定青岛、沈阳等10个城市为中国服务外包示范城市。商务部、财政部、海关总署发布《服务外包产业重点发展领域指导目录》，明确24个重点发展领域。

2017年，商务部会同发展改革委、教育部、科技部、工业和信息化部制定《国际服务外包产业发展“十三五”规划》，提出了“十三五”时期服务外包产业的发展目标。

2020年，商务部等8部门印发《关于推动服务外包加快转型升级的指导意见》（商服贸发〔2020〕12号），指出要加强数字技术的开发利用，提高创新能力，加快企业数字化转型，不断向价值链中高端攀升。

十五年间，我国支持服务外包产业发展的政策体系日趋完善并不断优化，涵盖税收优惠、人才培养、公共服务平台、资质认证、特殊工时、政府采购、外汇管理、通信基础设施、出入境管理、知识产权保护、数据安全、市场开拓、保税监管等，对促进我国服务外包产业加快发展发挥了重要作用。

## （二）规模迅速扩大，水平不断提升

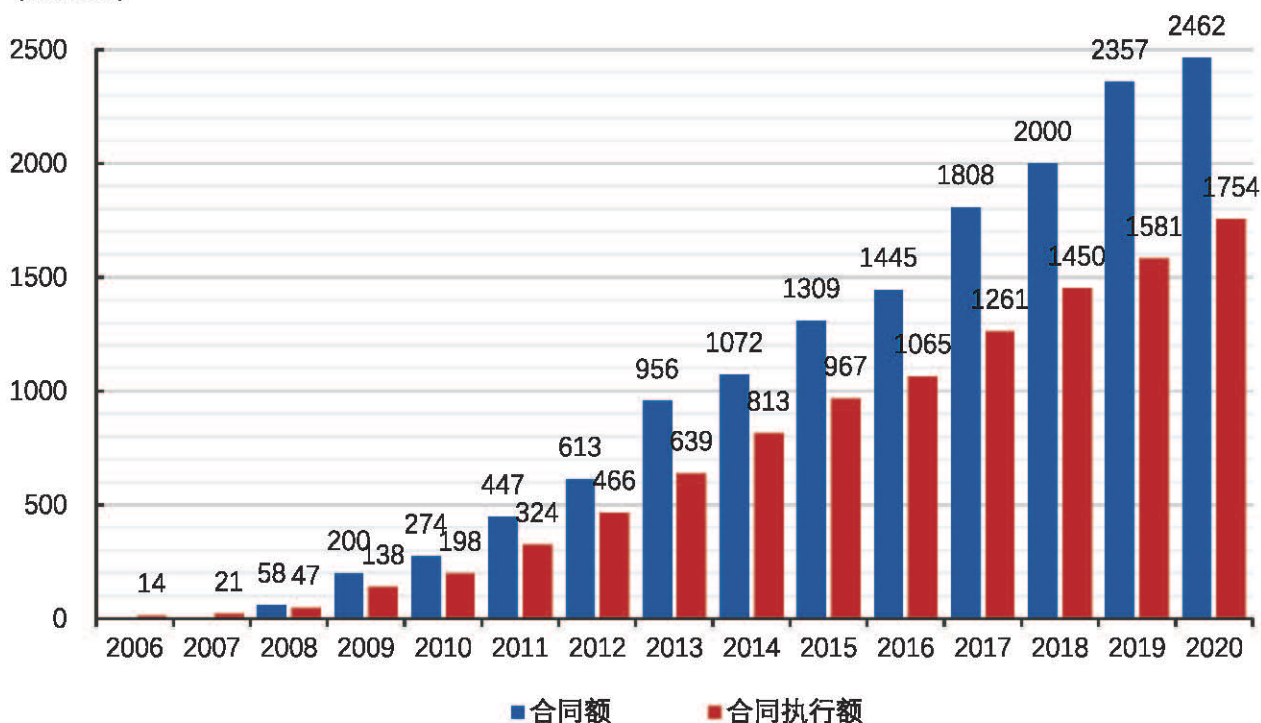
15年来，我国服务外包产业从无到有，从小至大，规模急骤扩大，企业和从业人员数百倍增长，实现快速健康发展。

### 1、产业规模迅速扩大

2006至2020年，我国服务外包合同执行金额从13.84亿美元<sup>1</sup>激增至1753.5亿美元，产业规模十五年跨越两个量级，成绩卓著。十五年间，离岸服务外包合同执行金额从13.84亿美元增至1057.8亿美元，增长了376倍；在岸服务外包合同执行金额从无到有，2020年高达686.61亿美元。

图1：2006-2020年中国服务外包产业规模

(亿美元)



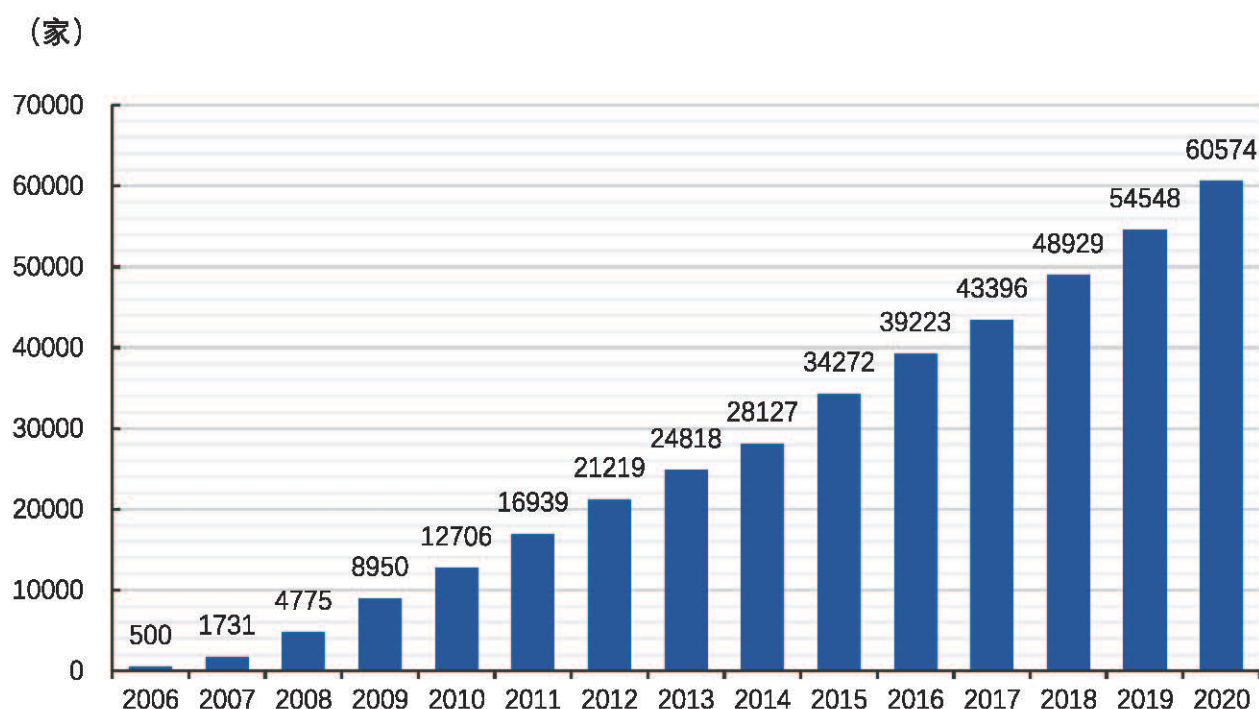
来源：中国商务部

<sup>1</sup>2006年，13.84亿美元为离岸服务外包执行金额。

## 2、企业数量急骤增加

十五年间，全国服务外包企业数从约500家骤增至6万多家，增长了120倍。期间，2006年，全国约500家企业主要集中在北京、上海、大连、深圳、广州等少数几个沿海城市，且规模均很小；2010年，全国企业数增至12,706家，是2006年的25倍，遍及东、中、西部20个国家服务外包示范城市；2020年，全国企业数增至60,574家，是2010年的4.8倍（2006年的121倍），遍布我国几乎所有大中型城市。

图2：2006-2020年中国服务外包企业数量



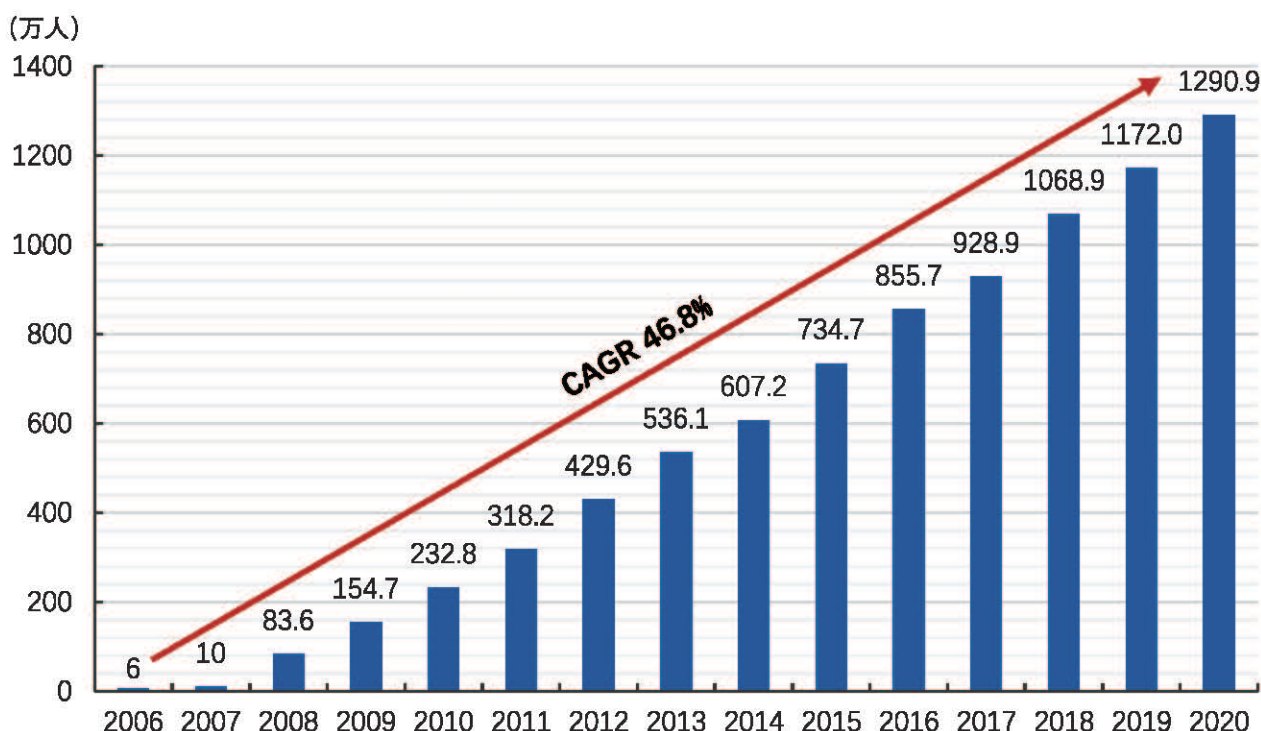
来源：中国商务部



### 3、从业人员规模大幅增长

2006-2020年，全国服务外包从业人员由不足6万人猛增至1290.9万人，增长了214倍，年复合增长率超46.8%。2020年，服务外包从业人员中，819.3万具有大学以上学历，占总数的63.5%，服务外包产业成为我国高学历人才集聚度最高的产业。

图3：2006-2020年中国服务外包从业人员数量



来源：中国商务部

### （三）国际竞争力显著提升

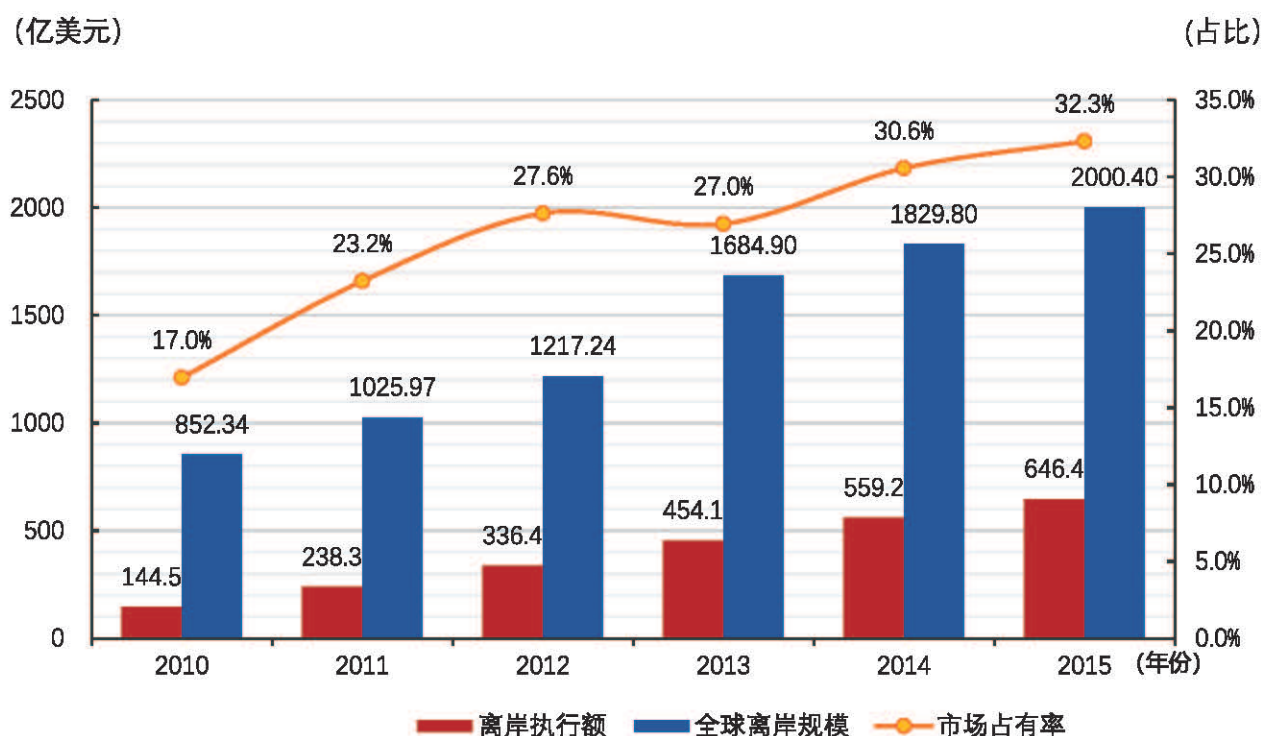
15年来，随着我国服务外包产业的快速发展，国际竞争优势明显增强，占全球服务外包市场的比重不断提高。

#### 1、离岸外包占全球市场份额快速提升



2006年，我国离岸服务外包合同执行金额13.84亿美元<sup>2</sup>，占全球市场份额很低；2010年增至144.5亿美元，占全球离岸市场份额达16.95%，成为继印度后的全球第二大服务外包承接国；2015年，离岸执行金额迅速增至646.4亿美元，占全球离岸市场份额攀升至32.31%，稳居第二。2020年，我国离岸服务外包逆势增长，合同执行金额1,057.77亿美元，首次超过千亿美元。

图4：2010-2015年中国离岸服务外包占全球市场份额<sup>3</sup>



来源：中国商务部、IDC

## 2、离岸市场覆盖区域不断扩大

15年来，我国服务外包离岸市场覆盖区域不断扩大，主要离岸市场格局稳定；“一带一路”市场的重要性显著提高，并日益成为中国离岸服务外包的新增长点。

<sup>2</sup>离岸系指国际市场跨境交付，在岸系指国内市场境内交付，下同。

<sup>3</sup>2015年以后IDC不再发布全球离岸规模的数据。

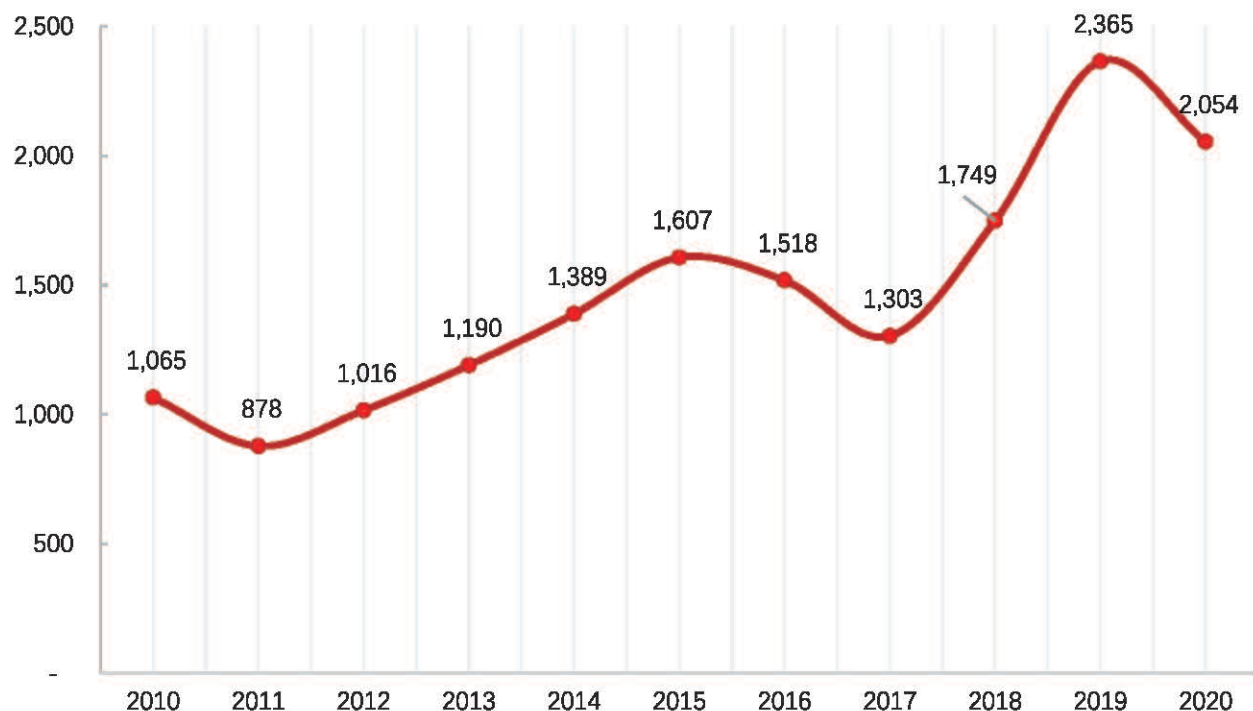
十五年间，我国服务外包离岸接包来源地从以日本为主拓展至东亚、北美、欧洲、东南亚、中东欧、西亚北非、南亚等约200个国家和地区。目前，我离岸服务外包前三大市场依次为美国、中国香港地区和欧盟，2020年，承接三大市场离岸执行金额占我离岸服务外包执行总额的53.8%。近年来，“一带一路”沿线国家/地区成为我国服务外包离岸金额增长最快的地区。

### 3、外包企业综合竞争力显著增强

15年来，我国服务外包企业技术、设计和标准与国际接轨，综合竞争力和专业服务水平显著提升。

截至2020年底，我国服务外包企业累计获得国际资质认证17879项，其中ISO9001（质量保证体系）认证8288个，占认证总数的46.4%，数量居各类认证首位。ISO20000（信息技术服务管理体系）认证2735个，占比15.3%。ISO27001/BS7799（信息安全管理体系统）认证2558个，占比14.3%；CMMI（软件能力成熟度模型集成）认证2252个，占比12.6%。中国企业获得CMMI5级、

图5：2010-2020年中国服务外包企业获得国际资质认证数量



来源：中国商务部

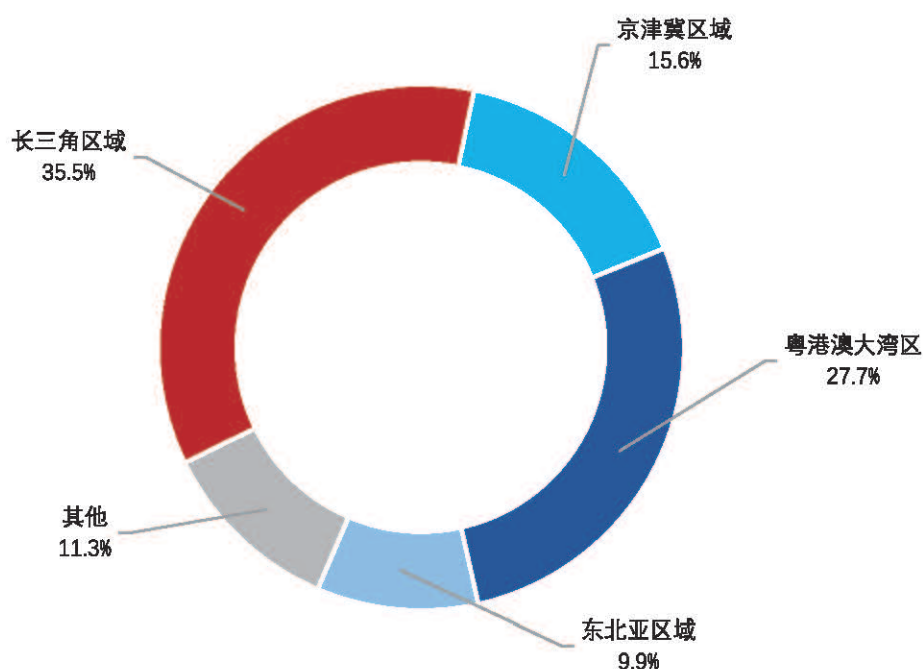
CMM5级最高认证以及SAS70、AAALAC、PCMM、COPC等行业认证的企业比重逐步增大。部分企业跻身全球知名买家的服务短名单，以中软国际、软通动力、东软、博彦科技、武汉烽火、海康威视为代表的中国服务外包领军企业，与埃森哲（Accenture）、国际商业机器全球服务有限公司（IBM）、印孚瑟斯（Infosys）等国际知名服务供应商形成有力竞争。

#### （四）区域集聚效应显著增强

2006年，服务外包“千百十工程”提出，通过“基地城市+示范区”模式，五年内在全国建设10个具有一定国际竞争力的服务外包基地城市。2009年，国务院决定并批准北京、天津、上海、重庆、广州等20个城市为中国服务外包示范城市，2010年批准厦门增列。2016年，经国务院批准的中国服务外包示范城市增至31个，2021年，增至37个。

服务外包示范城市是服务外包领军企业的重要集聚地。2021年中国服务外包领军企业区域分布，长三角地区密集度最高，占比35.5%，粤港澳大湾区占比27.7%，京津冀区域占比15.6%，东北亚区域占比9.9%。

图6：2021年服务外包领军企业区域分布

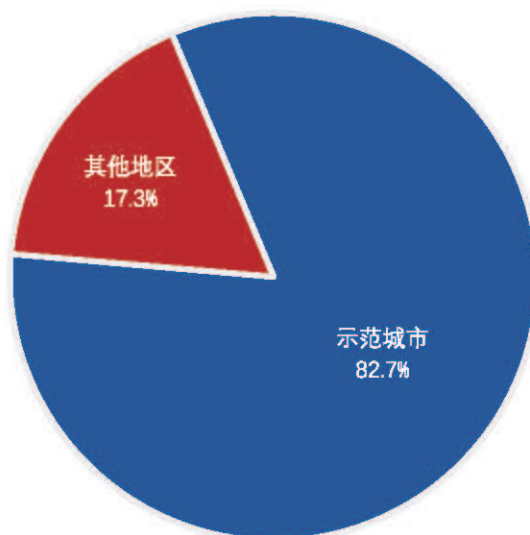


来源：中国国际投资促进会



服务外包示范城市的区域集聚效应显著增强。服务外包示范城市及所在省/市积极落实国家促进服务外包产业发展的一系列鼓励和支持措施，持续对政策、发展模式和体制机制进行创新，在公共信息平台建设、人才培养、引资引智等方面成效显著，成为中国服务外包产业的主要载体。2020年，31个示范城市共承接离岸服务外包合同执行额875.29亿美元，占全国总额的比重高达82.7%。

图7：2020年示范城市承接离岸服务外包合同执行额比重



来源：中国商务部

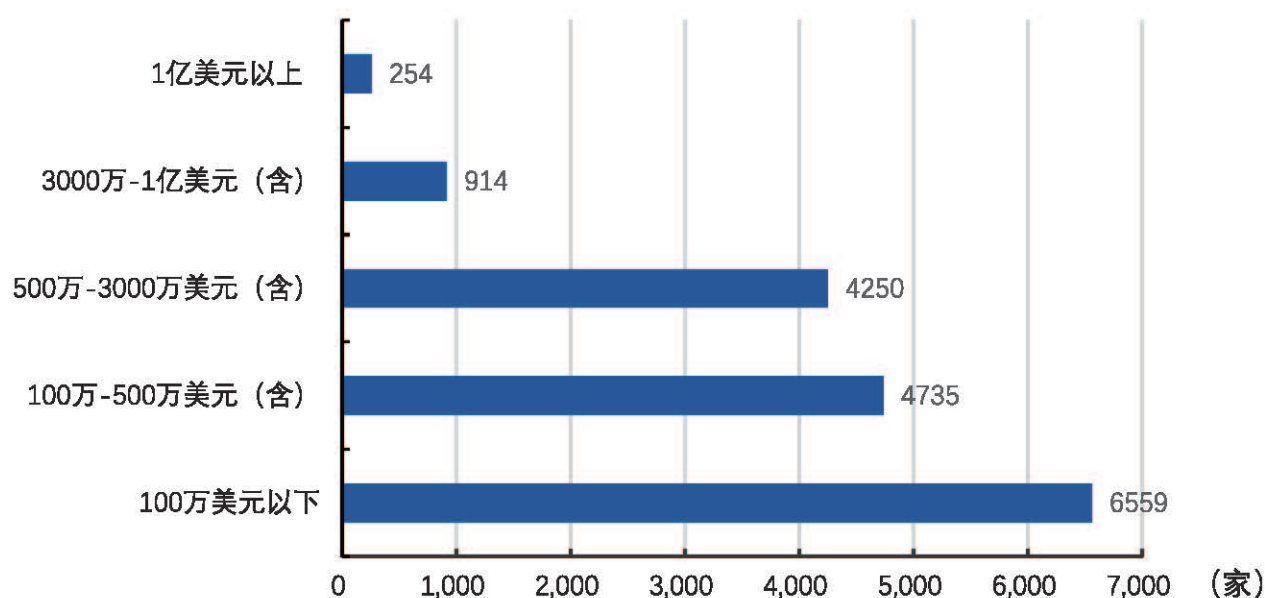
示范城市依据自身的区位和资源优势，不断探索有特色的产业发展道路，初步形成了以北京、上海、深圳、大连四个国际化服务外包城市为核心，辐射周边地区发展而成的区域化格局。其中，长江经济带的产业集聚效应最为明显，2020年，长三角区域承接离岸服务外包合同执行金额530.7亿美元，占全国的50.2%；京津冀协同发展不断推进以北京核心，向天津、河北辐射的区域产业一体化进程，2020年承接离岸服务外包合同执行金额102.4亿美元；粤港澳大湾区离岸服务外包平稳发展，2020年承接离岸服务外包合同执行金额122.6亿美元；大连依托东北亚区域优势，辐射沈阳等城市构筑环渤海产业圈；以深圳、广州为中心，联动厦门、福州和南宁等城市形成南部服务外包产业带；以西安、成都、重庆等城市为代表的西部金三角地区，也在加快集群化发展。

## （五）企业实现快速成长

### 1、企业营业额大幅攀升

2006-2020年，年营业额100万美元以上的服务外包企业由不到200家增至近逾9200万家，增长了约46倍。期间，2015年，年营业额100万美元以上的企业6238家，是2006年的31.2倍，其中：100万至500万美元（含500万美元）的企业3,405家，500万至3000万美元（含3000万美元）的企业2,708家，过亿美元的企业125家；2020年，年营业额100万美元以上的企业9239家，是2015年的1.5倍（2006年的46.2倍），其中：100万至500万美元（含500万美元）的企业4,735家；是2015年的1.4倍，500万至3000万美元（含3000万美元）的企业4,250家，是2015年的1.6倍；过亿美元的企业254家，是2015年的2倍。

图8：2020年中国服务外包企业营业额集中度分布



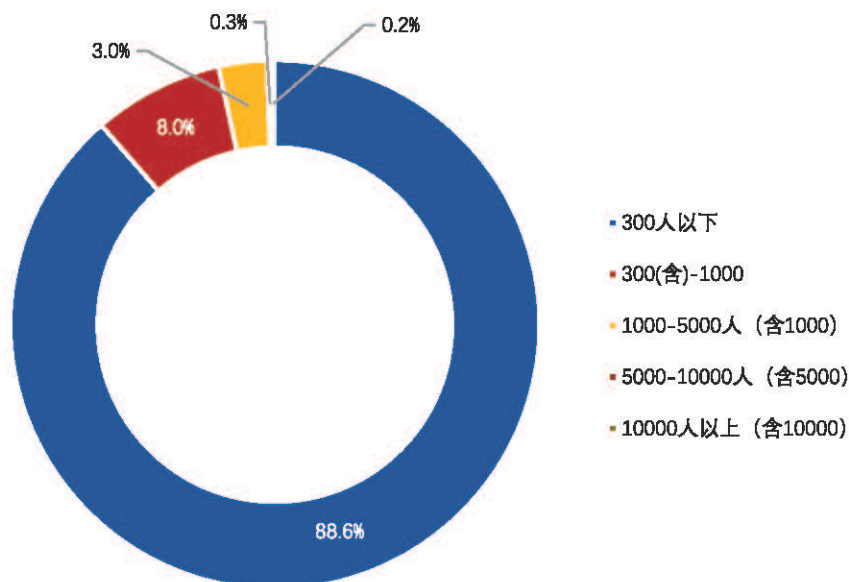
来源：中国商务部

## 2、企业人员规模迅速扩大

2006-2020年，300人规模以上的服务外包企业由不足100家增至54,174家，增长了541倍，占企业总数的比重由25%增至88.6%。

2020年，300人规模以上的企业中，300至1000人的企业4,868家，占8.0%；1000至5000人的企业1,808家，占3.0%；5000至10000人的企业171家；超过万人企业127家。

图9：2020年中国服务外包企业人员规模集中度分布



来源：中国商务部

服务外包领军企业成为我国服务外包产业的中坚力量。我国服务外包企业从欧美日等国际市场接包起步，初期以低成本优势，通过离岸业务快速与国际接轨，不断提升交付能力和质量标准，逐步转型为以数字化服务为内核，提供具有国际竞争力的咨询服务和行业解决方案的数字服务提供商。15年来，一批优秀企业茁壮成长。目前，以中软国际、软通动力为代表的领军企业，经过快速发展，已经成为营业额上百亿、人员规模达8万人体量的巨型企业。

作为我国服务外包产业的中坚力量，服务外包领军企业有效整合各类资源，加强与上下游企业的合作，积极拓展产业链和离岸、在岸市场，大力推进服务外包产



业在我国构建数字经济战略的全面实施中发挥更大作用。

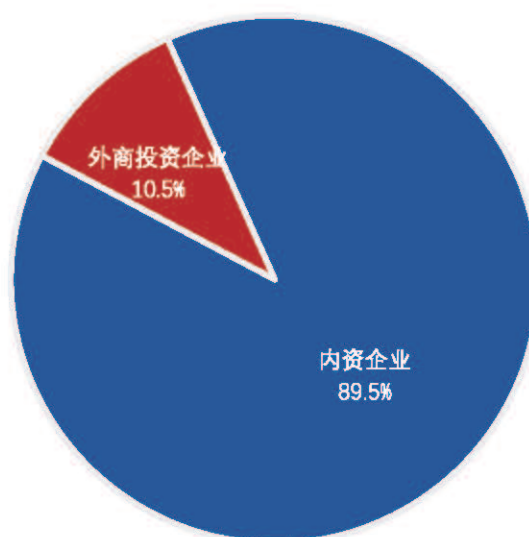
在新的时期，众多服务外包企业紧紧把握国内新兴互联网产业兴起、传统企业和经济社会各领域数字化转型需求迫切的难得发展新机遇，全面参与国家“十四五”新基建、信创、双碳等重大项目建设，在扩大国际市场份额的同时，大力拓展国内市场，离岸在岸并举，将成为新时期促进“双循环”新格局的重要生力军。

#### 4. 市场主体呈现多元化

在“服务外包千百十”工程启动初期，我国服务外包企业以外商投资企业为主。15年来，随着服务外包产业的快速发展和互联网的广泛使用，越来越多的内资企业加入服务外包产业大军，服务外包市场主体日益多元化。

2020年，全国服务外包企业数60,574家，服务外包合同执行金额1753.5亿美元。其中，内资企业近54200家，占全国总数的约89.4%；合同执行金额1201.15亿美元，占合同执行总额的68.5%。内资企业已成为我国服务外包产业的主体，其机制灵活、市场敏锐度高，给我国服务外包产业注入了巨大的活力。

图10：2020年中国服务外包企业性质占比



来源：中国商务部

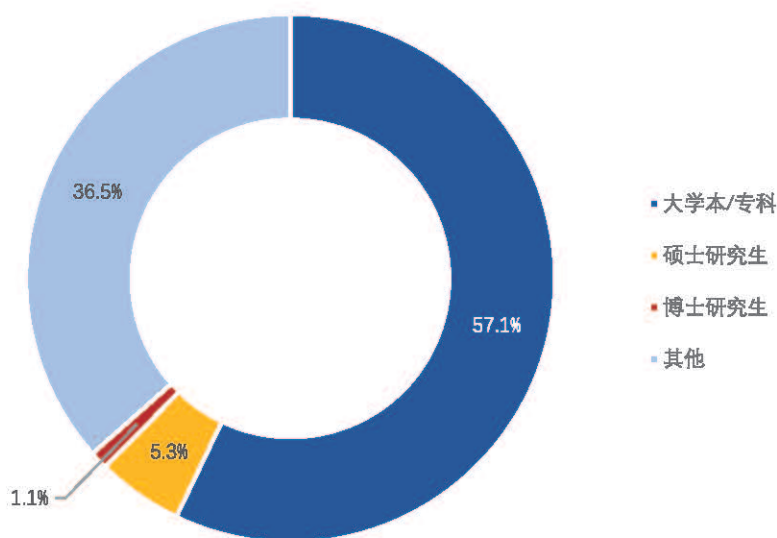
外商投资企业逾6370家，占全国总数的约10.6%;合同执行金额552.35亿美元,占合同执行总额的31.5%。外商投资服务外包企业主要包括跨国公司在中国建立的技术、共享服务和交付中心。外商投资企业中，港澳台投资企业约2241家，占35.1%（占全国总数的3.7%），合同执行额147.3亿美元，占26.7%（占全国总额的8.4%）。

#### （六）人才队伍建设成效显著

在国家政策的大力推动下，多层次、多渠道人才培养体系已经形成并不断完善，服务外包人才队伍建设成效显著。

经过15年的发展，服务外包产业已经成为我国高学历人才集聚度最高的产业之一。2020年，在全国1290.9万服务外包从业人员中，819.3万人具有大专以上学历（含大专），占63.5%，其中：十分之一为硕士、博士学历（硕士研究生67.91万人，博士研究生14.25万人）。

图11：截至2020年底中国服务外包从业人员学历结构



来源：中国商务部

15年来，服务外包企业、园区、培训机构、行业协会、高等院校等载体，共同推动建立了多层次、多渠道的中国服务外包人才培养体系，在服务外包人才队伍建设中发挥了重要作用。

截至2020年底，全国服务外包培训机构累计培训服务外包从业人员343万人。其中，“十一五”期间，累计培训86.9万人，依靠国内培养和海外引进，服务外包人才素质快速提升；“十二五”期间，累计培训300万人，逐步形成以高端人才为领军、中端管理人才为支撑、实践应用人才为基础的服务外包专业人才梯队；“十三五”期间，累计培训194万人。

众多示范城市建设的“服务外包人才实训基地”取得积极成果，为解决当地人才问题发挥了重要作用；一批服务外包企业利用产教融合、校企联盟等人才培养模式，有效解决了一般性人才问题；第三方培训机构迅速发展，人才输出功能不断增强。

服务外包产业是我国数字服务领域人才的“培训基地”和“蓄水池”。据测算，有40%的大学毕业生在服务外包企业工作2-3年后转向互联网、大数据和人工智能等领域，为数字经济强国建设提供了人才支撑。

## **二、产业发展水平全面提升**

### **（一）数字化服务创新促进产业升级**

服务外包产业是先进技术驱动型创新产业。信息技术、互联网、社交媒体的出现和更加广泛的应用，使得原本不可贸易的服务变成了可贸易的商品，服务外包应运而生并迅速发展壮大。15年来，我国服务外包产业的快速发展培养了大量专业技术人才，为吸引外商投资、科技创新提供了充沛的人才资源，促进新兴技术产业快速发展，加速企业数字化转型升级，为我国新时期数字经济的发展打下良好基础。

随着新一轮技术革命的迅猛发展，新一代数字信息技术平台不断更新换代，5G、物联网、大数据、云计算、人工智能、区块链、量子计算、边缘计算、认知计算、增强现实、虚拟现实等新技术日新月异，不断颠覆传统的管理理念，创造新的业态和商业模式，催生了全新的数字服务业务，服务外包产业进入数字化、智能化发展的新时代，加速数字化、智能化转型升级成为服务外包企业的必然选择。

在数字化、智能化服务转型的过程中，服务外包企业紧紧把握全球数字化进程带来的新机遇，在加速自身数字化、智能化的同时，着力培育适应数字经济时代的竞争新优势，充分运用数字、信息新技术，不断创新发包与交付方式，大力拓展数



字服务领域和数字服务产品，采用云、移动、机器人自动化流程、人工智能等技术，为制造业、通信、金融等领域提供全行业数字化解决方案与服务，为企业打造数字化工作空间、数字化生产力、数字化工作流程，帮助企业改善业务流程，改变工作方式，加速数字化转型。

数字服务创新促进服务外包产业提质增效加速数字化转型升级。中关村软件园、大连软件园、厦门软件园等为代表的园区，经过15年的发展，已经形成了具有领先技术优势和产业地位的国际化软件信息外包产业集群，在促进服务外包产业数字化、智能化、高技术、高附加值结构性升级方面发挥了示范引领作用。这些园区在大数据、云计算、物联网、区块链、人工智能、量子科技等技术领域，形成产业生态圈，展示了产业集聚的效果。以中软村软件园为例，至2020年底，该园区已集聚了联想（全球）总部、百度、腾讯（北京）总部、新浪总部、滴滴总部、亚信科技、科大讯飞（北京）总部、华胜天成、文思海辉、博彦科技、软通动力、中科大洋、启明星辰、中核能源、广联达等 700 多家国内外知名IT 企业总部和全球研发中心，成为我国数字服务提供商的集聚地。

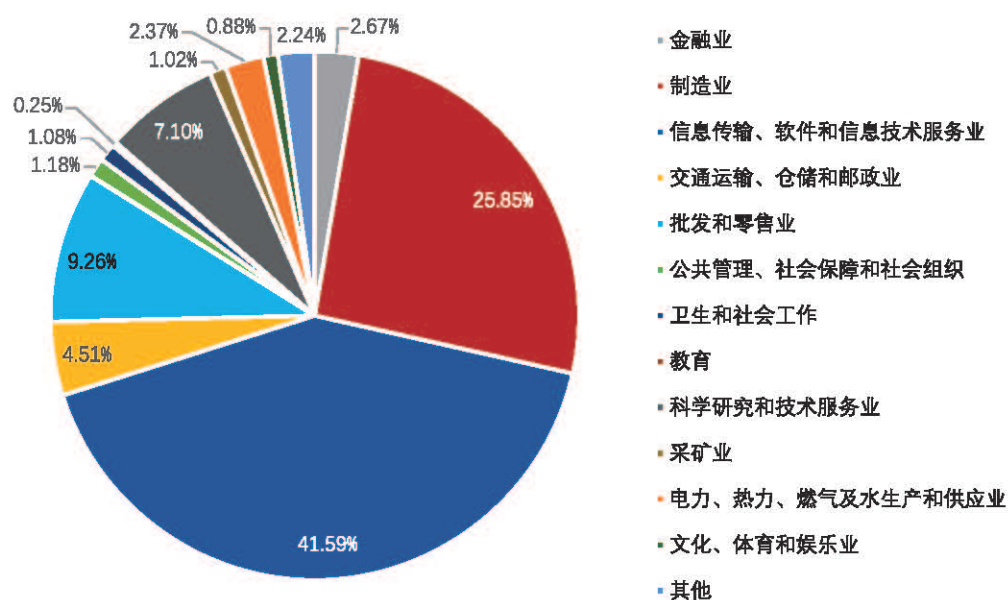
## （二）业务结构优化推动产业链向中高端攀升

借助数字技术和新一代信息技术，我国服务外包企业率先成为数字服务提供商，迅速由单一技术服务转向综合性解决方案服务，行业服务能力不断提升，产业链不断向中高端拓展。2020年，服务外包企业客户主要集中在信息服务业和制造业两大行业，两大行业合同执行金额占全国服务外包合同执行总额的比重分别为41.59%和25.85%，同时，来自科学研究和技术服务、交通运输及仓储和邮政、金融与保险、批发和零售、采矿、文化及体育和娱乐等领域的业务，呈明显增长态势。

深耕垂直行业带动服务外包企业向高附加值业务转型，知识流程外包（KPO）所占比重大幅提升，业务流程外包（BPO）稳定增长，服务外包业务结构不断优化。

2006-2020年，我国服务外包业务结构企业从以信息技术外包（ITO）为主优化为以知识流程外包（KPO）和业务流程外包（BPO）为主。15年来，业务流程外包（BPO）从无到有，快速增长。2020年，服务外包合同执行总额1753.5亿美元，其中，知识流程外包（KPO）所占比重从2006年几乎为“零”大幅提升至34.2%，信息技术外包（ITO）占比从68%降至占45.7%，业务流程外包（BPO）占比从32%降至20.2%。

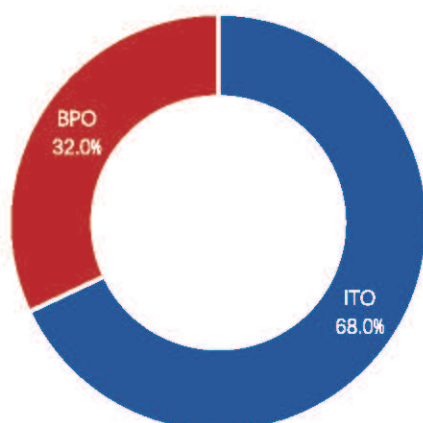
图12: 2020年中国服务外包企业客户行业分布 (按合同执行额)



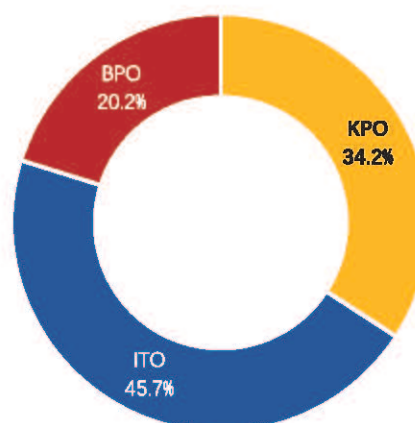
来源: 中国商务部

图13: 中国服务外包业务结构分布

2006年中国服务外包业务结构



2020年中国服务外包业务结构



来源: 中国商务部



### （三）成本导向转为技术和价值驱动

“十一五”期间，尽管受到2008年全球金融危机冲击，我国服务外包在国务院9号文和“千百十”工程各项鼓励政策的引导和支持下，在成本导向的驱动下，逆势上扬，产业规模实现10倍以上增长，年均增速接近100%。该时期各类要素快速聚集，服务外包产业初步形成，产业及市场整体呈现出明显的成本导向式发展模式，接发包双方形成较松散的服务采购关系。

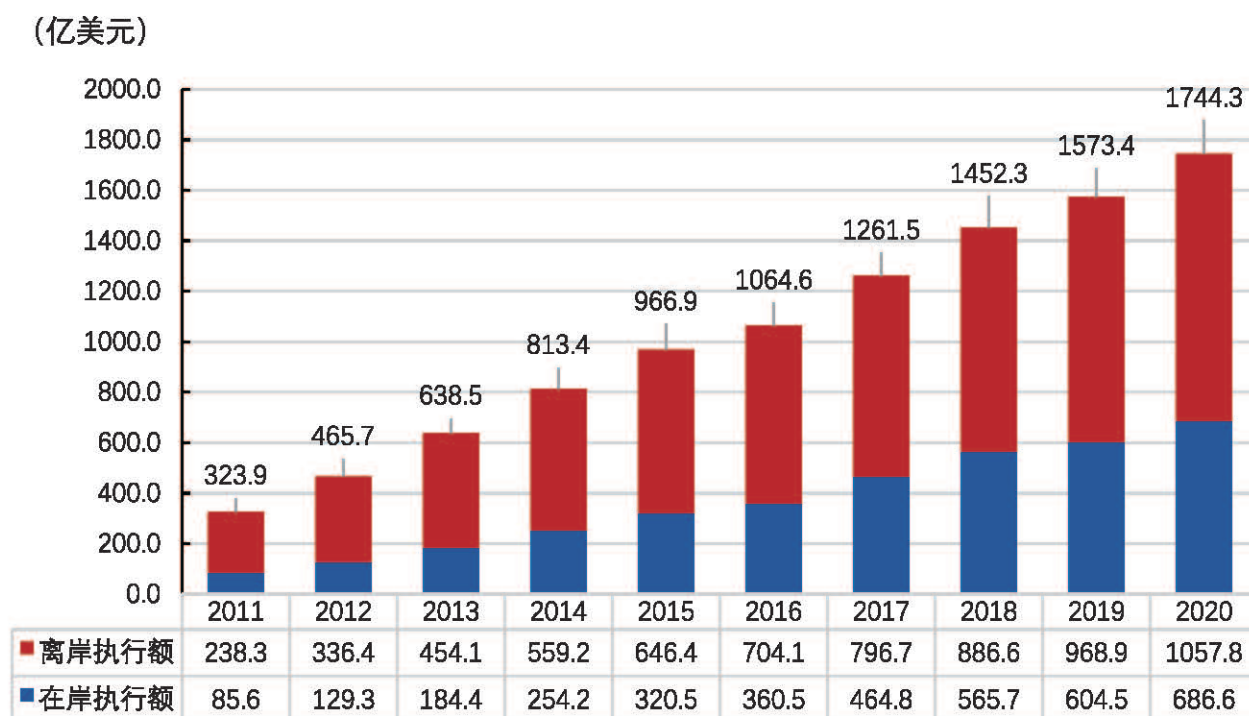
“十二五”期间，我国服务外包产业迈入相对稳定的快速增长期。受金融危机后续效应、人民币升值及劳动力成本上升等一系列国际、国内因素影响，要素成本优势逐渐下降，最终用户的需求从成本逐利转向对市场价服务外包价值的关注。与此同时，云计算、大数据、人工智能等创新技术的发展及应用，为服务模式和交付方式的转型提供了支撑。在国家相关政策的正确引导下，我国服务外包产业开始由单一的成本导向驱动转向成本+技术和商业价值导向驱动。为适应形势发展的需要，接发包双方合作模式不断创新，垂直行业和区域性服务外包产业/企业联盟开始涌现，在相关政府部门的支持下，一些省市设立了服务外包协会，参与政策制定和产业发展环境的改善，整合资源，形成合力。经国务院批准的20个服务外包示范城市在促进产业集聚方面开始发挥作用。

“十三五”期间，根据国家创新驱动发展战略的要求和建设数字经济的部署，国家相继出台一系列政策，引导服务外包产业优化结构、转型升级。我国服务外包产业大力推进创新驱动发展，将创新技术/模式/业态、提高数字化智能化水平、优化产业结构和国际市场布局、协同发展在岸离岸业务、培育壮大市场主体、强化复合型人才培养、提高标准化水平等七个方面列为重点，推进服务外包向价值链高端延伸，促进服务外包企业率先成为数字服务提供商，积极参与“一带一路”战略实施，推广中国技术和标准，拓展国际市场。在此期间，技术和价值驱动逐渐成为服务外包产业的发展导向，接发包方形成更加紧密的多方战略合作关系，多种形式的产业/企业联盟蓬勃发展，服务外包协会几乎遍布全国各省市，并发挥重要作用，一批行业领军企业已经率先成为数字服务提供商，带动服务外包产业加速数字化、智能化转型升级。国务院批准的服务外包示范城市增至31个，区域集聚效应显著增强。

#### （四） 离岸带动在岸市场潜力释放

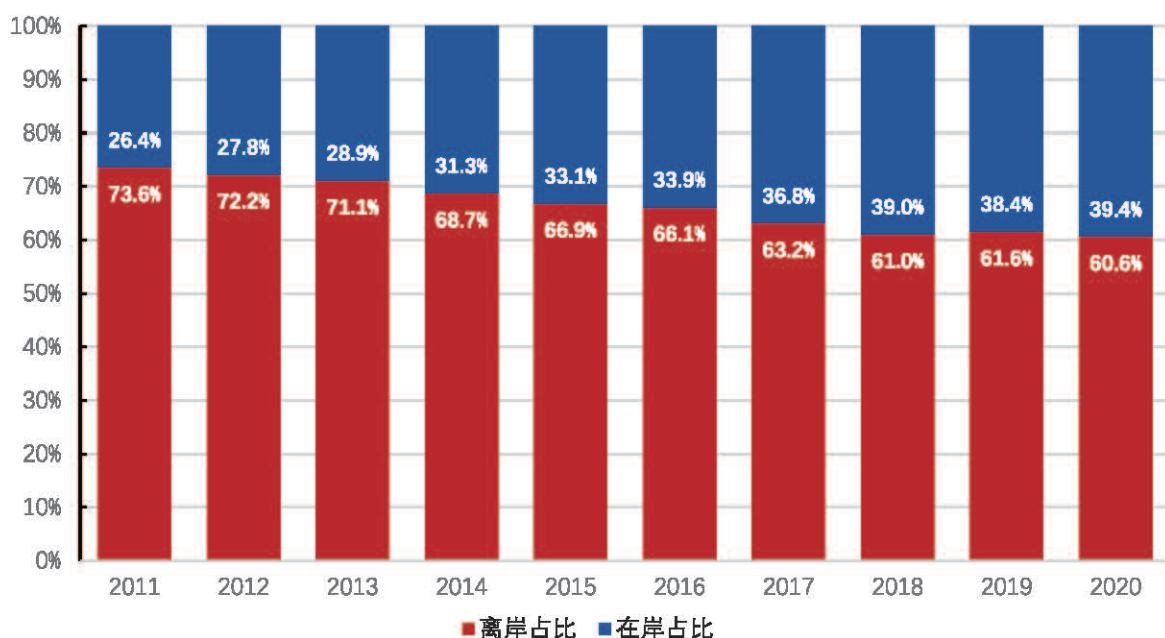
中国服务外包由离岸起步，2006年在岸服务外包业务几乎为零。在国家政策的引导和支持下，离岸带动在岸，实现快速发展。2011年，在岸服务外包合同执行金额达到85.6亿美元，占服务外包总业务额的26.4%。进入“十三五”以来，内需市场不断释放，在岸业务增速明显，2020年在岸服务外包业务执行额为686.5亿美元，是2011年的8倍，年复合增长率26%，高于同期离岸业务增幅8个百分点，占服务外包总业务额的比重增至39.4%。中国服务外包产业逐步进入离岸、在岸协调发展的新阶段。

图14：2011-2020年中国服务外包离岸和在岸业务发展状况



来源：中国商务部

图15：2011-2020年中国服务外包离岸和在岸业务占比状况



来源：中国商务部

### （五）信息安全与知识产权保护环境改善

确保信息安全与知识产权保护，是服务外包产业得以生存和发展的必要营商环境。近年来，中国政府不断加强知识产权保护和信息安全环境改善，所采取的重要措施有力地促进了服务外包产业健康快速发展。

2008年，国务院颁布《国家知识产权战略纲要》，将知识产权提升到了战略高度。随后几年，全国各地相继制定了知识产权战略规划，并加大实施力度，取得明显成效。

2009年，商务部、工业和信息化部出台《关于境内企业承接服务外包业务信息保护的若干规定》，对维护产业公平竞争环境起到了重要的推动作用。同期，杭州、大连、济南等21个示范城市相继推出地方性法律、条例及办法，大连与日本推进实现PIPA与P-MARK互认。

为进一步推进信息安全立法工作，2016年国家又先后出台《中华人民共和国网络安全法》、《国家网络空间安全战略》和《三网融合方案》，明确了网络运行安



全及个人信息保护方面的规定，强化了网络信息安全监管。

2021年，在第十三届全国人民代表大会常务委员会第二十九次会议和三十次会议上分别通过了《中华人民共和国数据安全法》、《中华人民共和国个人信息保护法》，明确了数据处理规范，数据安全保障，数据开发利用方面的规定，保护个人、组织的合法权益，维护国家主权、安全和发展利益。

随着大环境的改善，企业的信息安全和知识产权保护意识不断加强。2008-2020年，中国服务外包领军企业和百强企业累计获得各种专利17830项、软件著作权16958项。

### **（六）“中国服务”国家品牌初步树立**

15年来，商务部、地方商务主管部门和服务外包行业商协会、中国国际投资促进会等投资促进机构，陆续组织服务外包示范城市和有实力的服务外包园区、企业赴北美、欧洲、澳洲、日韩、东南亚等地区开展服务外包投资促进活动，参加美国高德纳IT博览会、印度NASSCOM年会等国际顶尖行业展会，与当地有关行业机构、企业对接，在不断拓展国际市场的同时，积极打造“中国服务”品牌，提升“中国服务”的国际竞争力。

与此同时，以中国国际服务外包交易博览会、中国国际服务贸易交易会、中国国际数字和软件服务交易会为代表的国家级服务外包、服务贸易和软件行业展会平台，同各地服务外包行业活动一起，共同构筑起立体宣传“中国服务”品牌的窗口，向全球展示了中国服务市场的巨大潜力、“中国服务”品牌的独特价值。

十五年的不懈努力，极大推动了国际社会与业界对“中国服务”国家品牌的认知，“中国服务”国家品牌初步树立。

## **三、促进经济社会和谐发展**

### **（一）经济创新增长的新引擎**

“十三五”以来，我国服务业发展进入一个新时期，服务业一直以高于GDP增速的速度增长，保持着第一大产业地位，占比持续上升。服务外包作为知识与智力人才密集型的创新服务产业，已成为生产性服务出口的主要实现途径，在全球价值链中的地位不断提升。随着新一代信息技术的广泛应用，服务外包呈现出数字化、智



能化、高端化、融合化的新趋势，激发了服务领域新业态、新模式的蓬勃发展，成为服务业实现高质量发展的新动力，推动经济创新增长的新引擎。

与此同时，服务外包产业的跨越式发展，加速了信息技术与传统产业的深度融合，新技术带来的变革推动服务外包技术平台和发包/交付平台不断推陈出新并日益渗透于实体经济，形成新实体经济。目前，新实体经济正以几何级速度迅速崛起，成为拉动消费、创新增长、促进就业、提升中国经济活力的重要力量。

以互联网呼叫中心行业为例，15年来，该行业年增长率达到20%，在发展现代服务业、数字服务业、智慧社区服务业等领域有着突出的表现，对地方政府的服务管理水平有着明显的提升效果。由于从业人员需求大幅度增加，年招聘需求达到百万人且以高学历人才为主，有效缓解了所在地就业，特别是大学毕业生就业难问题，为人才长期外流地区留住人才起到了重要作用，对发展本地经济，进行产业升级转型，促进区域协调发展和脱贫攻坚提供了有力支撑。

## **（二） 内外循环双向驱动的新动力**

### **1、 内外循环双向驱动的新动力**

数据显示，截止2020年底，内资企业家数占比89.5%，合同执行占比68.5%；外商投资企业家数占比6.9%，合同执行占比23.2%；港澳台投资企业家数占比3.7%，合同执行占比8.4%。内资企业占比大幅增加。2016-2020年，我国在岸服务外包规模逐年增加，由2016年的33.9%上升至39.1%，由过去的离岸为主转向离岸、在岸并重，成为内循环的重要驱动力。

受疫情影响，全球商品贸易有所下滑，服务外包凭借可远程服务的优势，实现了逆市上扬。服务外包产业在后疫情时代迎来新的机遇，成为优化我国服务业增长结构的重要抓手。

### **2、 推动实施“一带一路”战略的重要载体**

随着“一带一路”国家战略的逐渐深入，基础设施互联互通、重大产能合作、工程承包、成套设备出口等加速释放“一带一路”沿线国家/地区的服务外包业务。2020年，我国承接“一带一路”沿线国家离岸外包执行额197.7亿元，同比增长6.9%。服务外包产业成为推进实施“一带一路”战略的重要载体之一。

武汉烽火技术服务有限公司目前已经形成了立足国内、辐射全球的服务网络，在全球48个区域建立了技术服务中心，构建起“一级实施、二级支撑、三级统筹”的全球快速反应服务体系，覆盖了全球90个国家和地区，面向国内三大运营商以及英国沃达丰、菲律宾PLDT、马来西亚电信等全球100多家运营商提供软件开发、智能网络优化、人工智能、云计算和通信技术培训等产品和服务，涵盖通信网络智能运维服务、数字运维服务、通信技术培训服务、ICT服务等细分领域。菲律宾PLDT项目、印度尼西亚通信部4G网络建设合同金额分别达到10亿美元、6.7亿美元。

博彦科技依托全球40余家分支机构和交付中心的成功运营，多行业的积淀和跨文化的融合，把国内发展成熟的软件和硬件产品，以及创新的商业模式引进到“一带一路”沿线国家，自2015年起相继在新加坡、西班牙和马来西亚落地，为当地企业提供开发，测试，运维等传统技术服务，加快当地企业技术发展脚步。同时，着重推广自主研发的创新型解决方案，如物联网、新零售解决方案，助力当地传统行业实现数字化转型。

### **（三）贸易结构优化的新标志**

“十三五”期间，中国服务外包出口规模保持了良好的增长态势，成为中国进出口贸易的中坚力量。2016至2020年，受全球贸易形势及中美贸易摩擦影响，中国货物贸易出口额增长率大幅下降，年均增幅仅为6.76%。在货物贸易发展的低谷期，中国服务外包出口持续稳定增长，2016至2020年，中国服务外包离岸合同执行金额年均增幅为11.75%，高于同期货物贸易出口年均增幅（6.76%）4.99个百分点，高于同期服务贸易出口年均增幅（8.57%）3.18个百分点。

离岸服务外包作为现代服务业的重要组成部分，其出口占服务贸易出口总额的比重不断提高，成为中国贸易结构优化的新标志。2016年，中国离岸服务外包合同执行金额4682.20亿元，占同期服务贸易出口总额（13930亿元）的33.6%；2020年，离岸服务外包合同执行金额增至7302.02亿元，比2016年增长了1.6倍，占同期服务贸易出口总额（19356.7亿元）的37.7%，所占比重提高了4.1个百分点。

服务外包作为开放型经济体系中具有活力的组成部分，未来还将保持快速增长势头，对转变贸易增长方式，促进现代服务出口至关重要。



#### （四）绿色共享发展的新动能

服务外包的核心资源是高学历复合型的人才，服务外包企业的投入主要是智力、电脑、办公场地，其产出是数字化的服务。服务外包是零污染、低排放，很少消耗能源和土地等资源的产业，发包和接包业务基于共享理念而建立，是绿色产业的典范、共享平台和共享经济的代表。

目前，中国面临土地资源有限、能源和诸多资源短缺的现实问题。发展服务外包产业，对大中型城市和各类园区促进绿色发展，实现绿色生产方式、绿色生活方式、绿色消费方式意义重大。

借助新一代信息技术及绿色生产和服务方式，服务外包企业还可通过提供相应服务产品，极大提升生产、楼控、物流等环节的能效，帮助制造业、物流、消费等其他行业在生产及消费过程中实现对资源的精准高效利用，在传统产业升级、提高生产效率方面起到了重要作用。

当前，防治大气污染和水污染是践行绿色发展理念面临的重要课题。服务外包企业通过提供污染防治精准化监控系统数据服务，包括系统搭建、调试、运维和数据分析等，为各地构建环境友好型社会发挥了重要的助推作用。

埃森哲作为全球领先的服务外包企业，一直将中国作为全球战略重点市场之一。埃森哲将绿色生态的理念融入专业化服务过程中，在产业向低碳能源转型、向绿色的信息技术、云和软件迁移等领域，通过开发创新的解决方案，帮助企业 and 政府机构实现可持续发展目标，为环境保护做出贡献。埃森哲的分析表明，倘若采用绿色方法迁移至公有云，企业可以助力全球二氧化碳排放量每年减少5,900万吨，相当于减少2,200万辆汽车的碳排放量。

#### （五）制造业数字化转型的“发动机”

自2010年中国制造业产值超过美国，成为全球制造业第一大国以来，至今已实现连续11年稳居世界第一。但需要清醒地认识到，我国离制造业强国还存在一定差距。促进新一代信息技术与制造业深度融合，是中国从制造业大国向制造业强国转变的必由之路。

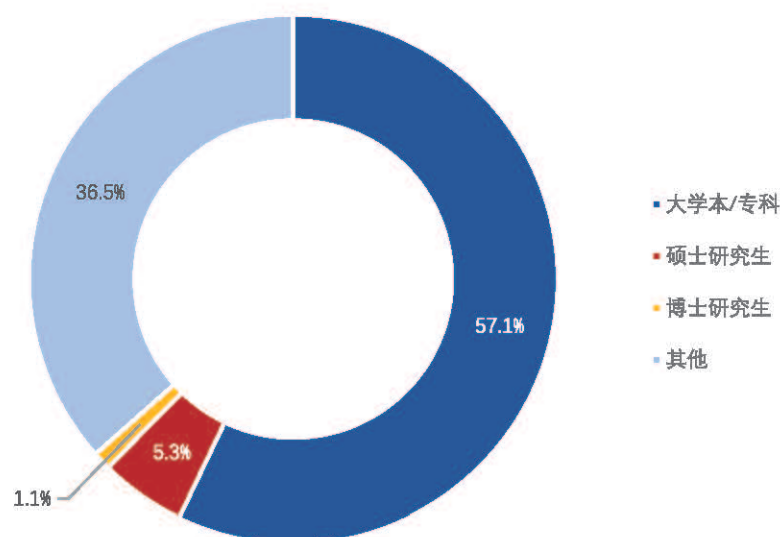
服务外包以互联、物联网络为发包、交付、共享平台，以数字、智能、格网等

先进技术的创新应用为核心驱动力，以为制造业等实体经济提供数字及信息技术服务为主营业务，是推动信息技术与制造业深度融合的新平台，促进制造业实现数字化和智能化转型的加速器。服务外包企业所提供的企业信息化、数字化与解决方案服务，都很好地反映了服务外包对于制造业转型升级、促进制造业与服务业实现融合发展并形成协同效应的重要价值。“十四五”规划中提出深入实施制造强国战略，以及加快数字化发展，建设数字中国的发展要求，未来将为服务外包企业与制造业等实体经济企业加强合作，共同推进制造业、通信、金融等领域企业的信息化、数字化、智能化、服务化提供了战略机遇，释放出巨大的发展空间。

#### （六）高素质数字化人才的“蓄水池”

服务外包作为知识密集型产业，在系统性解决方案、工业领域研发，还是大数据、云计算等多个纵深领域提供了大量高质量就业岗位，创造了大量就业机会，是就业的重要稳定器。十五年来，集聚了大量高学历复合型人才，成为高素质人才的“蓄水池”。截止2020年，服务外包产业已经累计吸纳就业1290.9万人，其中大学生以上学历819.3万人，占比63.5%；硕士学历67.9万人，占比5.3%；博士学历14.3万人，占比1.1%。

图16：2020年中国服务外包从业人员学历结构



来源：中国商务部



15年来，服务外包产业在吸纳高学历人才就业方面发挥了重要作用。2020年，服务外包产业新增从业人员119万人，占全国城镇新增就业人员（公开数据为1186万）的10%。其中，新增大学毕业生（含大专）69.2万人，占当年全国普通高校毕业生总数（公开数据为874万）的8%。

2009至2020年，服务外包产业吸纳大学以上学历人才819.3万人，成为中国大学毕业生就业的主渠道之一，极大缓解了大学生的就业压力。

表1：2009-2020年中国服务外包产业从业人员一览表

单位：万人

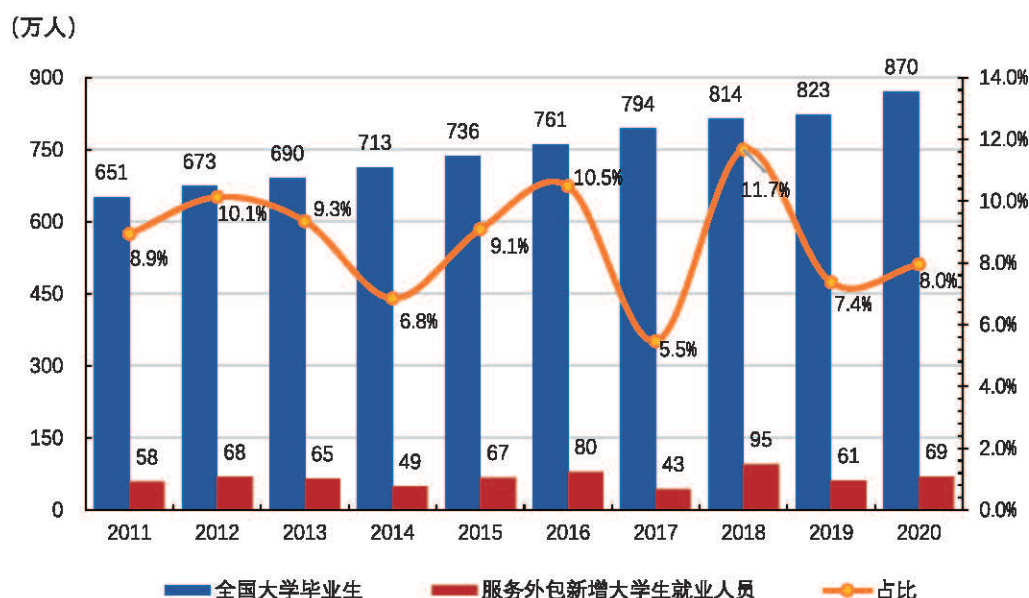
| 年    | 从业人员    | 大学以上学历      |      |      |      |      |      | 当年新增从业人员 |            |      |
|------|---------|-------------|------|------|------|------|------|----------|------------|------|
|      |         | 大学<br>(含大专) | 占比%  | 硕士   | 占比%  | 博士   | 占比%  | 总数       | 大学以上<br>学历 | 占比%  |
| 2009 | 154.70  | 116.5       | 75.3 | 7.7  | 6.60 | 0.9  | 0.77 | 71.1     | 49.0       | 68.9 |
| 2010 | 232.80  | 165.0       | 70.9 | 11.9 | 7.21 | 1.4  | 0.85 | 78.1     | 46.9       | 60.0 |
| 2011 | 318.20  | 223.2       | 70.1 | 16.6 | 7.44 | 1.9  | 0.85 | 85.4     | 58.2       | 68.1 |
| 2012 | 429.60  | 291.4       | 67.8 | 21.4 | 7.34 | 2.5  | 0.86 | 111.4    | 67.8       | 60.9 |
| 2013 | 536.10  | 355.9       | 66.4 | 26.3 | 7.40 | 3.0  | 0.84 | 106.5    | 64.9       | 60.9 |
| 2014 | 607.20  | 404.7       | 66.7 | 31.6 | 7.80 | 3.7  | 0.91 | 71.1     | 48.8       | 68.6 |
| 2015 | 734.70  | 471.6       | 64.2 | 35.9 | 7.60 | 11.2 | 2.37 | 127.7    | 66.9       | 52.4 |
| 2016 | 855.70  | 551.3       | 64.4 | 42.5 | 7.70 | 12.2 | 2.21 | 121.9    | 79.7       | 65.4 |
| 2017 | 928.91  | 594.6       | 64.0 | 45.5 | 4.90 | 12.7 | 1.40 | 73.4     | 43.3       | 59.1 |
| 2018 | 1068.91 | 689.5       | 64.5 | 59.1 | 5.50 | 13.4 | 1.20 | 140.0    | 94.9       | 67.8 |
| 2019 | 1171.95 | 750.1       | 64.0 | 63.4 | 5.40 | 13.9 | 1.20 | 103.0    | 60.6       | 58.8 |
| 2020 | 1290.92 | 819.3       | 63.5 | 67.9 | 5.30 | 14.3 | 1.10 | 119.0    | 69.2       | 58.2 |

注：（1）硕士、博士占比值系指占大学(含大专)以上学历从业人员比例。

（2）因准确数据缺失，2010年新增大学以上学历从业人员占比暂按当年新增从业人员的60%测算。

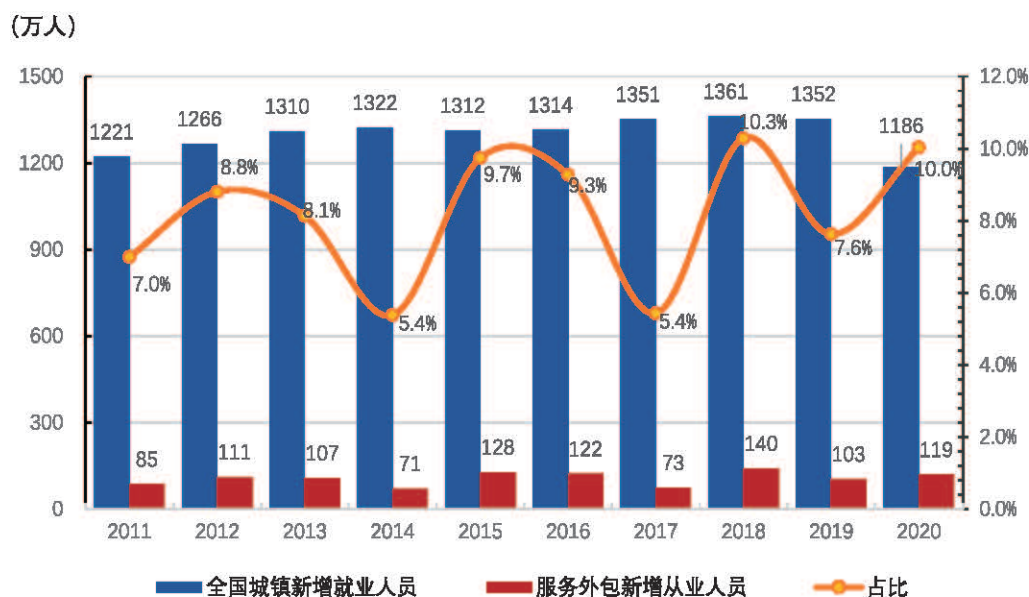
数据来源：中国商务部

图17: 2011-2020年服务外包新增大学生就业人员与全国大学毕业生占比



来源：中国商务部

图18: 2011-2020年服务外包新增从业人员与全国城镇新增就业人员占比



来源：中国商务部

## 第二章：全球发展趋势与中国服务外包产业发展的战略机遇

过去的15年是中国服务外包快速发展的15年，以政府政策推动、企业不断创新为核心驱动力，从离岸外包到在、离岸外包并重，我国服务外包经历几个核心阶段，形成不同于印度等其他国家服务外包的中国模式，服务外包从一种新兴的服务贸易模式真正成长为一个重要的新兴产业，是我国数字经济的重要组成部分。

当前，随着日新月异的技术创新发展，在数字、智能、信息等先进技术和市场集成价值驱动下，服务外包产业/企业必须适应形势发展的需要，实时跟进技术变革和理念创新的步伐，培育新技术、新产品、新业态、新模式，始终保持自身的竞争优势，不断运用新的技术和创新，为国内外企业提供高效，专业、安全的服务内容、产品和全方位解决方案，把握好新技术革命带来的新机遇。

### 一、全球服务外包发展趋势

#### （一）技术创新：数字技术是驱动信息技术服务创新的动力

##### 1.技术的创新

人类在经历了三次技术革命的发展从蒸汽机车到电力发明，再到上个世纪四、五十年代的原子能和计算机的发展，已经呈现出指数级的飞跃。二十一世纪是科学技术全面发展和不断创新的阶段。

从互联网到云计算，再到今天的人工智能，量子信息，甚至是脑机科学，都使得人类的生产、生活连接方式发生了巨大的变化，新的概念层出不穷。2020年10月，全球领先的信息技术研究和顾问公司美国高德纳公司发布了“九大重要战略科技趋势”（表2）。因为疫情的影响，世界各地的企业职能部门对运营韧性的需求从未如此强烈，首席信息官们也正在助推企业进行数字化、智能化、网络化改革，从应对疫情转向推动防疫环境下的有序增长。因此，当前的科技趋势重点表现为：以人为本、位置独立性和韧性交付。



表2：2021年全球九大战略科技趋势

|       |                                                                                                            |       |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 以人为本  | ① 行为互联网 (Internet of Behaviors)<br>② 全面体验策略 (Total Experience)<br>③ 隐私增强计算 (Privacy-Enhancing Computation) | 组合式创新 |
| 位置独立性 | ④ 分布式云 (Distributed Cloud)<br>⑤ 随处运营 (Anywhere Operations)<br>⑥ 网络安全网格 (Cybersecurity Mesh)                |       |
| 韧性交付  | ⑦ 组装式智能企业 (Intelligent Composable Business)<br>⑧ 人工智能工程化 (AI Engineering)<br>⑨ 超级自动化 (Hyperautomation)     |       |

来源：高德纳公司

## 2.数字经济是驱动信息技术服务创新的动力

在数字经济快速发展的当下，数字化决定着企业的未来，数字化转型已成为必然。《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》提出，发展数字经济，推进数字产业化和产业数字化，推动数字经济和实体经济深度融合。

在数字化时代，各个行业均在积极利用互联网、大数据、云计算、区块链、人工智能、物联网、特殊功能技术（虚拟现实、3D打印、纳米技术、生物技术、先进材料）等新兴技术进行数字化转型，对新一代信息系统的相关需求不断增加。一方面，面对软件技术的快速发展和持续深入，一些企业并不擅长信息技术相关管理，难以系统性地组织软件开发相关人才，采用服务外包能够提高系统开发和管理、运营和维护效率，实现企业快速转型升级，增强其核心竞争力，且成本可控。另一方面随着信息新技术与新架构的出现，催生企业业务模式、管理形态等的持续变化，由此带动相关信息技术服务外包实施需求大幅提升。



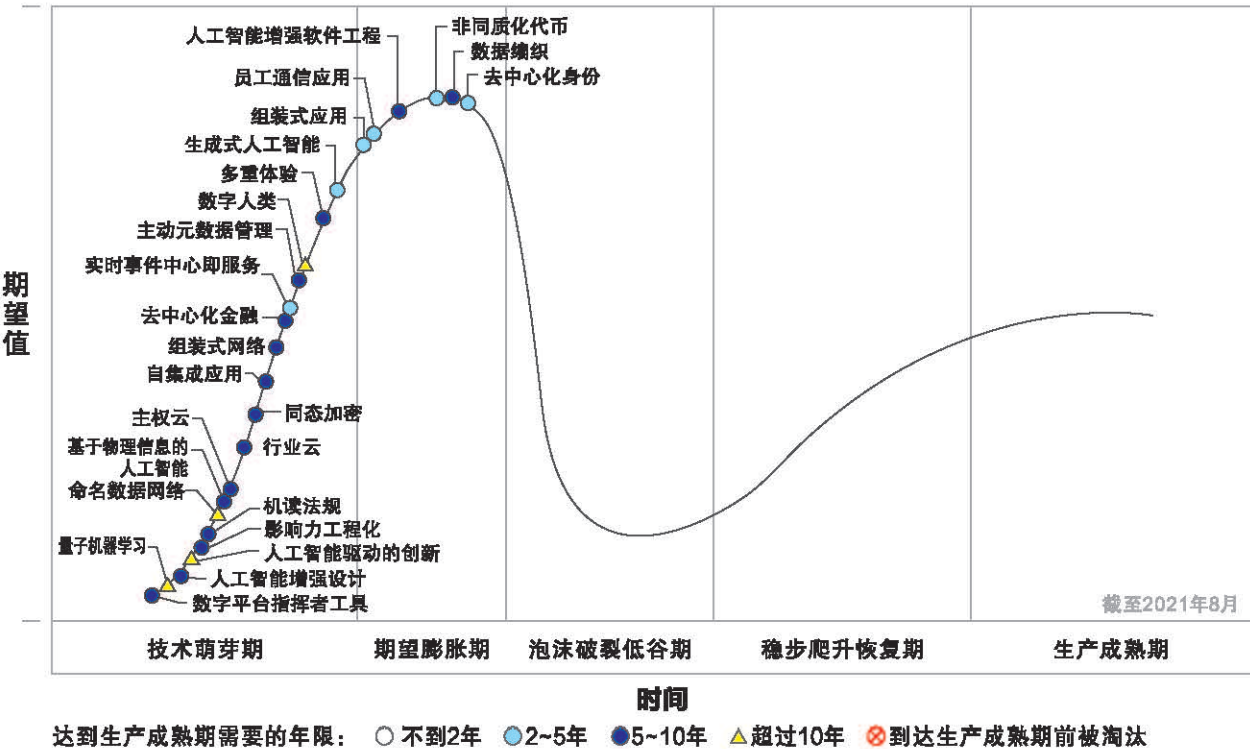
(二) 国际环境：数字创新技术势不可挡

数字技术变革为服务外包发展提供新的驱动力。随着全球经济进入数字经济时代和全球价值链分工的不断深化，数字技术越来越成为各产业门类共同的基础，泛数字化的趋势推动了企业商业模式的泛服务化，而泛服务化趋势则带来了泛外包化，为服务外包产业发展带来更大的市场空间；作为以信息技术为基础和实现手段的服务业态，数字技术革命为服务外包产业带来了全新的技术手段，服务外包的交易模式，交付模式和服务模式都正在出现全新的形态：

1. 技术创新推动行业发展

传统行业信息化对服务外包产生旺盛需求。随着数字化、智能化技术的快速发展，对信息技术的投入和重视正在从金融、通讯、互联网、高科技等行业，走向传统行业，如零售业、公用事业(政府服务类)、能源、航空物流、房地产及制造业等。

图19：2021年Garnter新兴技术成熟度曲线



来源：Gartner中国区公众号

前述传统行业中，信息技术的普及度不高，信息系统建设相对落后，在快速走向新技术的过程中，需要将大量的信息服务外包给专业的信息技术服务提供商。这种通过借鉴外部优秀实践经验，借助外部专业团队进行企业 IT 系统建设的方式，越来越多的受到相关行业的认可和采纳。

全球著名的信息技术咨询公司高德纳（Gartner）在2021年8月通过信任、增长和变革三大新兴技术趋势发布了推动创新的关键新兴技术：

从上图可以看出建立信任，加速增长以及塑造变革将是三大主要趋势，并可推动企业去探索诸如非同质化代币（NFT）、主权云、数据编织、生成式人工智能和组装式网络等新兴技术从而确保竞争优势。技术创新是实现竞争差异化的一个关键因素而且是改变许多行业的催化剂。国际服务外包市场也在发生的各种变化，包括国际标准、规则和交付流程等。随着突破性的技术不断出现，即使是最具创新力的企业想要紧跟这一速度也极具挑战。

总之，近年来，随着大数据、云计算、人工智能、物联网等新一代信息技术的广泛应用，以及高德纳公司提出的上述创新技术的迭代升级，服务外包呈现出数字化、智能化、高端化、融合化的新趋势。国内大型的服务外包企业，例如博彦科技，软通动力，中软国际等公司紧抓行业发展新趋势，坚持多元化发展，借助新一代信息技术，不断优化与拓展服务产品及服务领域，由单一技术服务转向综合性的行业解决方案服务，构建有质量、有价值、有意义的业务组合发展阵型，持续引领行业发展。

## 2. 坚持创新驱动也是国家的重要战略

在国家十四五的报告中指出：创新在我国现代化建设全局中具有核心地位，把科技自立自强作为国家发展的战略支撑，面向世界科技前沿，面向经济主战场。制定科技强国行动纲要，打好关键核心技术攻坚战，提高创新链整体效能。

从全球视角去看，当今世界，从通信、互联网、人工智能到智能制造、共享经济，数字经济已经成为全球最重要的产业基础、商业模式、新型经济形态。数字经济大放异彩，引发经济社会各领域“数字蝶变”，正以澎湃的驱动力成为各国经济复苏新引擎。发展数字经济已成为打造经济发展新高地、应对国际激烈竞争、抢抓战略制高点的重要手段。许多国家和地区都相继出台了与数字经济相关的指导策略。



表3：部分国家和地区数字经济发展指导策略

|     |                                                                                                                                                            |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 欧盟  | <p>欧盟于 2013 年相继提出“人脑计划”和“石墨烯旗舰项目”，开启了欧盟探索人工智能领域的大门。近年来，欧盟不断升级人工智能战略，先后通过《人工智能通讯》、《人工智能合作宣言》，通过加强欧盟各国合作交流，提升人工智能研发能力和推动人工智能的应用。</p>                         |
| 美国  | <p>美国 2016 年至今先后出台《联邦大数据研发战略计划》、《国家人工智能研究和发展战略计划》、《美国机器智能国家战略报告》从大数据、人工智能等前沿能力领域推动数字经济发展。美国提出到 2020 年为至少 1 亿个家庭提供最低 100Mbps 的实际下载速度和最低 50Mbps 的实际上传速度。</p> |
| 德国  | <p>德国政府于 2010 年提出《数字德国（2015）》、2014 年提出《数字议程（2014-2017）》、2016 年提出《数字化战略（2025）》。旨在推进智能互联，协助德国企业实践工业 4.0。</p>                                                 |
| 英国  | <p>英国先后颁布实施《政府数字化战略》《政府数字包容战略》《政府转型战略(2017-2020)》等，制定整合的数字化路线，以民众需求为核心，致力于改善民众、企业等用户群体的在线服务体验，推动政府数字化进程。</p>                                               |
| 日本  | <p>日本 2018 年发布《日本制造业白皮书》中，明确将互联工业作为制造业发展的战略目标，强调“通过连接人、设备、系统、技术等创造新的附加值”，强调智能制造和融合发展。二是加快提升政务数字化水平。</p>                                                    |
| 俄罗斯 | <p>2017 年俄罗斯将数字经济列入《俄联邦 2018-2025 年主要战略发展方向目录》，编制完成《俄联邦数字经济规划》，于 2018 年进入实施阶段，借助数字经济提升生成运营各环节效率。</p>                                                       |
| 印度  | <p>2015 年印度推出的“数字印度”计划主要包括普及宽带上网、建立全国数据中心和促进电子政务三个方面。</p>                                                                                                  |



|    |                                                                                                                     |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 巴西 | 2016 年，巴西通信部发布“智慧巴西”国家宽带发展计划，深入贯彻落实网络基础设施建设项目，目标是到 2018 年光纤城市覆盖率达到 70%。                                             |
| 印尼 | 2015 年印度尼西亚提出“2020 年迈向数字化愿景”计划，确立数字经济是印尼未来发展方向。并于 2016 年出台发展“电子商务路线图”，将支持电信基础设施作为八项支持之一，通过强化宽带建设来发展电信基础设施，助力数字经济发展。 |

来源：腾讯新闻

综上所述，对于服务外包产业来说最主要的就是数字赋能。通过数字赋能，对每一项任务、每一个领域就能实现从宏观到微观、从定性到定量的精准把握，提升整体协同能力。数字化改革要在确保数据安全的前提下，最大程度地开放数据资产，促进数据关联应用，激发数据生产要素对经济社会的放大、叠加、倍增作用，既为改革自身赋能，也为社会和行业赋能。

### （三）市场趋势：数字技术推动全产业链数字化转型和数字经济的发展

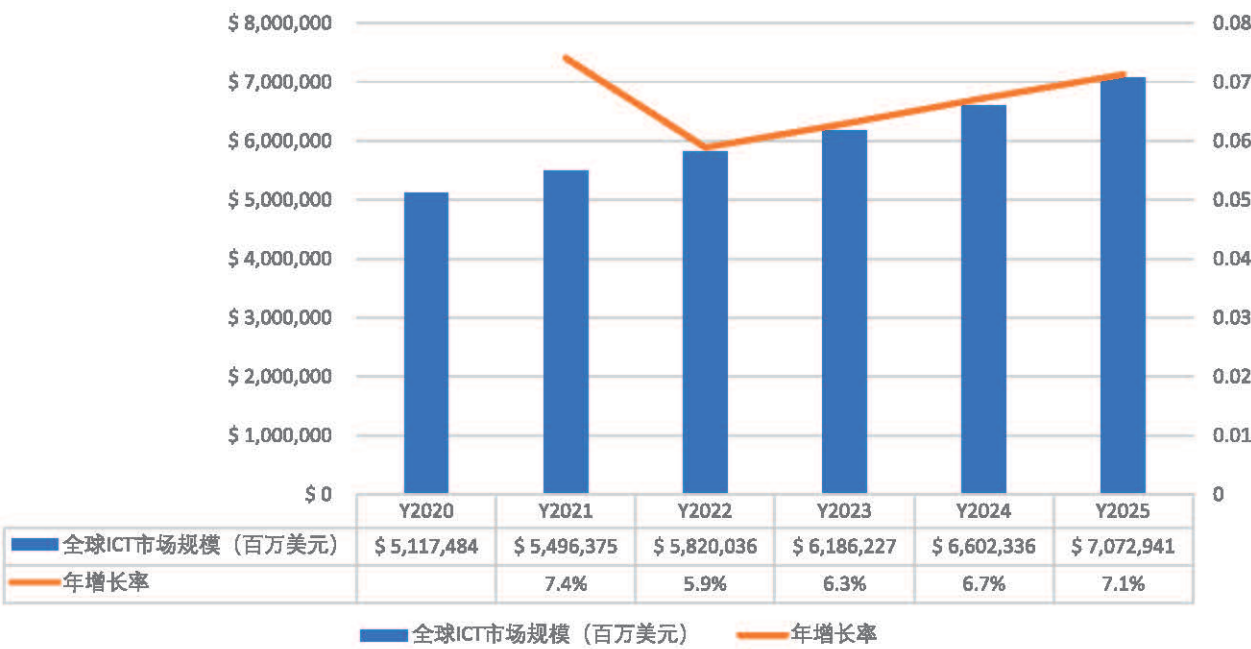
在数字技术和相关政策的推动下，全球数字服务外包产业格局也在发生重大的趋势性变化，更加注重通过数字技术变革为服务外包发展提供新的驱动力。

#### 1. 全球外包服务市场的持续增长

随着全球经济进入数字经济时代和全球价值链分工的不断深化，数字技术越来越成为各产业门类共同的基础，泛数字化的趋势推动了企业商业模式的泛服务化，而泛服务化趋势则带来了泛外包化，为服务外包产业发展带来更大的市场空间；作为以信息技术为基础和实现手段的服务业态，数字技术革命为服务外包产业带来了全新的技术手段，服务外包的交易模式，交付模式和服务模式都正在出现全新的形态，全球服务外包产业也在持续保持增长的趋势。

根据IDC公司预测，2020年，全球ICT市场规模是5.1万亿美元，预计2025年的ICT市场规模将超过7万亿美元，5年平均复合增长率是6.7%。

图20：全球ICT市场规模



来源：IDC，IDC Worldwide Black Book 3rd Platform Edition – Forecast 2021 | Aug (V2 2021)

2. 全球服务外包市场分布：

从市场的发展状况来看，欧美仍然是外包的主要发包地区，特别是近两年因为疫情的影响，外包服务产业得益于离岸交付的优势，反而增加了很多的订单，另外亚太地区例如日本、韩国、新加坡、马来西亚等地也逐渐释放出更多的外包业务。中国的服务外包行业发展十五年来，中国外包企业在数字经济的推动下，在数字化转型的机遇下，行业服务层次随行业技术水平的日益提高而逐步提升，同时拥有人才、成本、环境和基础配套设施等优势。因此中国在全球软件技术外包服务市场中的竞争地位不断提升，已成为国际客户优先选择的主要外包目的地之一。



## 二、战略发展机遇和面对的挑战

### （一）中国服务外包产业受益于国家战略给予的良好发展机遇

当前，全球在数字化浪潮的冲击之下有着强烈的变革动力，也恰逢中国政府“十四五”规划要求强化国家战略科技力量，提升企业技术创新能力，构建数字经济，发展数字产业，重点是加快壮大新一代信息技术等产业，推动互联网、大数据、人工智能等技术与各产业深度融合，构建战略性新兴产业增长引擎，培育新技术、新产品、新业态、新模式。促进平台经济、共享经济健康发展。服务外包产业是促进数字、智能、信息技术与各产业深度融合的平台经济、共享经济的表现形式之一，在“十四五”规划相关政策的指导下，必将迎来全新的历史发展机遇。

#### 1. 国家战略的科技力量创造新机遇

中国政府在十四五规划中提出加快发展现代服务业。推动生产性服务业向专业化和价值链高端延伸。服务外包有了新的内核。国家对服务型企业对外政策上也有大力的支持，鼓励企业对标国际高标准，在充分竞争、有限竞争类重点服务领域和自然垄断类服务领域的竞争环节，分别以全面取消、大幅放宽、有序放开为原则，推动取消或放宽对服务贸易的限制措施。在国家规定的服务贸易试点地区重点围绕新兴服务业开放进行压力测试，推动有序放宽或取消相关限制措施。在重点服务领域率先探索适应新形势新需要的风险防范机制。提升开放发展成效。加大招商引资力度，在推动现代服务业开放发展上走在前列。

表4：服务外包产业相关国家战略

2006年10月，商务部等四部委联合发布《关于实施服务外包“千百十工程”的通知》

提出实施服务外包“千百十工程”人才培训计划、支持服务外包企业做强做大、大力开展“中国服务外包基地城市”建设、创建中国服务外包信息公共服务平台、鼓励和支持中西部地区发展服务外包业务、完善服务外包知识产权保护体系、积极有效开展服务外包投资促进工作、做好服务外包业务的统计工作等政策措施，拉开了大力推进中国服务外包产业发展的序幕。



|                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2014年，财政部、国家税务总局、商务部、科技部、国家发展改革委出台《关于完善技术先进型服务企业有关企业所得税政策问题的通知》（财税〔2014〕59号），                                                                                                                                                                  |
| 提出自2014年1月1日起至2018年12月31日止，在北京、天津、上海、重庆、大连、深圳、广州、武汉、哈尔滨、成都、南京、西安、济南、杭州、合肥、南昌、长沙、大庆、苏州、无锡、厦门等21个中国服务外包示范城市继续实行以下企业所得税优惠政策：<br>1.对经认定的技术先进型服务企业，减按15%的税率征收企业所得税。<br>2.经认定的技术先进型服务企业发生的职工教育经费支出，不超过工资薪金总额8%的部分，准予在计算应纳税所得额时扣除；超过部分，准予在以后纳税年度结转扣除。 |
| 2015年，《中共中央、国务院关于构建开放型经济新体制的若干意见》（中发〔2015〕13号）                                                                                                                                                                                                 |
| 明确提出“促进服务外包升级，提升服务跨境交付能力，建设好服务外包示范城市”。                                                                                                                                                                                                         |
| 中国于2016年出台了《关于加快推进“互联网+政务服务”工作的指导意见》                                                                                                                                                                                                           |
| 从优化再造政务服务、融合升级平台渠道、夯实支撑基础三方面提出落实数字政务的举措，大幅提升政务服务智能化水平。                                                                                                                                                                                         |
| 中国于2017年颁布《关于创新管理优化服务培育壮大经济发展新动能加快新旧动能接续转换的意见》                                                                                                                                                                                                 |
| 从提高政府服务的能力和水平、探索包容创新的审慎监管制度、激发新生产要素流动的活力和强化支撑保障机制建设等方面深入落实发展目标。                                                                                                                                                                                |
| 2017年，商务部会同发展改革委、教育部、科技部、工业和信息化部制定了《国际服务外包产业发展“十三五”规划》                                                                                                                                                                                         |
| 提出了“十三五”时期服务外包产业的发展目标。                                                                                                                                                                                                                         |

|                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 中国于 2018 年发布《关于发展数字经济稳定并扩大就业的指导意见》                                                           |
| 通过加快培育数字经济新兴就业机会、持续提升劳动者数字技能、大力推进就业创业服务数字化转型等政策举措推动数字经济稳定与扩大就业。                              |
| 2019 年 6 月市场监管总局等 8 部门印发《2019 网络市场监管专项行动（网剑行动）方案》的通知，2019 年 8 月国务院办公厅印发《关于促进平台经济规范健康发展的指导意见》 |
| 中国对数字经济企业采取包容审慎的监管方式，鼓励和支持数字经济发展壮大，但针对数字经济发展的新问题，也加强了规范和引导。着力营造公平竞争市场环境。                     |
| 2020 年，商务部等 8 部门印发《关于推动服务外包加快转型升级的指导意见》                                                      |
| 意见指出要加强数字技术的开发利用，提高创新能力，加快企业数字化转型，不断向价值链中高端攀升。                                               |
| 2021 年，《国民经济和社会发展第十四个五年规划》                                                                   |
| 提出推动生产性服务业向专业化和价值链高端延伸，加快推进服务业数字化。在数字经济时代，服务外包有了新的内核。                                        |

来源：商务部

其中，提出的数字经济是生产力和生产关系的辩证统一，包括三大部分：一是数字产业化，即信息通信产业，具体包括电子信息制造业、电信业、软件和信息技术服务业、互联网行业等；二是产业数字化，即传统一、二、三产业由于应用数字技术所带来的生产数量和生产效率提升，其新增产出构成数字经济的重要组成部分；三是数字化治理，包括治理模式创新，利用数字技术完善治理体系，提升综合治理能力等。这从多种维度给外包服务产业利用数字化技术推动数字经济的发展提供了新的空间和动能，确定了服务外包产业在数字经济发展中的重要地位。



## 2. 服务贸易数字化转型促进服务外包的新发展

在数字经济快速发展的当下，数字化决定着企业的未来，数字化转型已成为必然。《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》提出，发展数字经济，推进数字产业化和产业数字化，推动数字经济和实体经济深度融合。

对应十四五关于数字化的要求，把握数字经济发展机遇，一些服务外包企业例如中软国际积极布局数字化服务，经过多年的积累，公司逐渐构筑起强大且全面的全栈云服务能力及提供全场景数字化转型解决方案的实力，已帮助涵盖多行业5000多家客户进行数字化转型实践，不仅获得了行业客户的广泛认可，也与合作伙伴一起探索出一条数字化的价值之路。公司始终坚持专业服务的态度与能力，在数字化浪潮中，不断探索和提升服务能力，以面向多行业的云解决方案为基石，云管理服务为保障，并通过完善的生态体系赋能千行百业，真正成为企业数字化转型的最佳拍档。

## 3. 新冠疫情下服务外包产业的发展机遇

当前中国服务外包产业面临的国际局势是全球化发展因为新冠疫情的全球蔓延而放缓了脚步，但是从另一个角度看，因为疫情限制了人们的出行，反而给服务外包企业的远程交付提供了难得的发展机会。

在对日外包领域，因为地域和文化的相似性，以及日语相关性人才资源储备多，中国企业的接包金额占日本离岸外包总量的80%，具有绝对的竞争优势。2020年的新冠疫情，改变了日本IT服务业，极大地加快了日本社会数字化转型的步伐。日本企业一改往日保守作风，主张汲取中国先进的数字化转型经验，通过与中国企业的积极合作来提高效率，降低成本，开拓创新。近十年来，中国对日服务外包企业面对的是一个差异化竞争的时代，部分领先的中国企业基于中国创造，凭借高附加值和具有国际竞争力价格的双重优势，打造自身的品牌，带动一批中国企业在对日外包领域保持稳定的增长趋势。

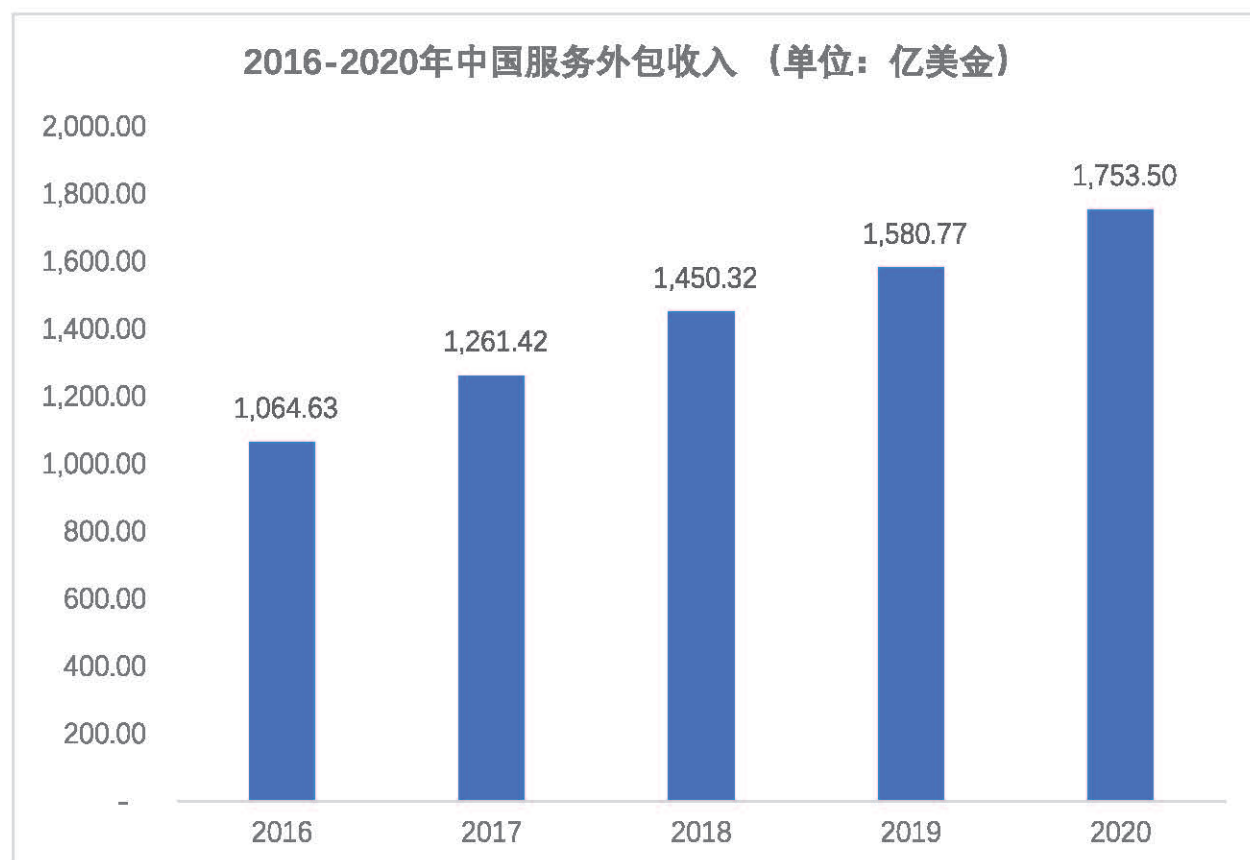
另外一些企业着眼于在岸外包服务的业务提供，特别是呼叫中心产业是受益于疫情的出现，在2020年，整个呼叫中心的业务增长近20%，另外，呼叫中心的业务



运营城市从一、二线城市，向三、四线城市下沉，原因是获取更多的业务和人力资源。由于人工智能技术的应用，一些资本市场也在加大呼叫中心外包行业的运营的投入。另外呼叫中心产业在地方经济发展中，为服务外包产业的转型提升起到突出的作用，同时也明显的解决了地方政府的就业问题，有利的支持了中央提出的“六稳”、“六保”的方针政策。

中国服务外包产业在15年的发展历程中一直保持着稳步的增长趋势，下图是最近五年服务外包产业的总销售额：

图21：2016-2020年中国服务外包市场规模



来源：商务部

#### 4. 技术和产业升级是服务外包产业的新增长点

随着国家5G战略的全面实施，新基建的全面铺开，制造业转型升级，工业互联网实质性应用的推广，信创和数字化货币等全新产业的兴起使得企业级服务市场产生了更多新的需求，这也为中国服务外包企业提供了更大更广阔的市场空间；另外，随着国家“一带一路”和“海上丝绸之路”的拓展，我们的各类企业也逐渐在沿途的国家中开展各种业务，从而也拓展了服务于此类企业的服务外包企业进一步走出去的机会和服务领域。随着国家对自贸区逐步扩展为自贸港的相关指导政策的出台，对于在自由贸易港中建设跨亚太或者全球的服务外包中心的可行性也在业界进行了广泛的讨论，这也是中国服务外包企业发展的方向之一。

从国内的市场来看，双循环和科技创新战略，特别是国家主导的全面深化服务贸易创新的政策指导企业坚持创新驱动，加快转型。深入实施创新驱动发展战略，推进体制机制创新、模式创新、技术创新。结合行业特性分类施策，优化服务贸易发展机制。大力发展新兴服务贸易，激发服务贸易发展新动能。给服务外包企业带来了国内市场发展的重大机遇。

#### 5. 国际和区域间合作拓展离岸新市场

10多年来中国服务外包企业在离岸服务中主要针对的区域是日本和欧美，但是随着全球化进程的放缓，中美贸易战的间接影响下，一些主做欧美企业的服务外包企业，在最近5年来也在拓展近岸的亚太区域的离岸外包服务，例如博彦科技公司依托自己在全球的分支机构和交付中心，依托“一带一路”的战略构想，在新加坡、马来西亚和印度尼西亚为当地企业提供开发，测试，运维的传统技术服务之外，还着重推广自主研发的创新型解决方案，包括基于物联网、人工智能和大数据等技术的数字化转型解决方案。

另外，2020年11月15日，东盟十国以及中国、日本、韩国、澳大利亚、新西兰15个国家，正式签署《区域全面经济伙伴关系协定》（RCEP），标志着全球规模最大的自由贸易协定正式达成。签署RCEP，是地区国家以实际行动维护多边贸易体制、建设开放型世界经济的重要一步，对深化区域经济一体化、稳定全球经济具有标志性意义。RCEP是亚太地区规模最大、最重要的自由贸易协定谈判，达成后将覆



盖世界近一半人口和近三分之一的贸易量。RCEP被称为全世界规模最大的自由贸易协定。这一协定的签署对亚太区的经济发展和各个国家企业走出去提供了一个有依据性的保障。这也给中国的服务外包企业基于RCEP的业务拓展提供了无限的可行性。

总之，15年的中国服务外包产业规模得到了快速的提升，使中国跨入了与印度可以相提并论的服务外包大国。服务外包产业提供的内容从最初简单的编写代码到现在可以提供基于新兴技术的创新的解决方案，使服务外包产业的结构得到持续的优化。从以前离岸只针对欧美和日本的发达国家，到现在的“一带一路”沿途的欧亚小国及非洲地区，在岸外包随着新经济的发展也逐渐占据了服务外包的半壁江山。服务外包产业所聚集的各个软件园区协助企业构建了成熟的产业生态，各个服务外包示范城市根据人才资源和城市特点来匹配服务外包提供的内容，在政府创新驱动的引导下，产业发展的模式也呈现出多样化的态势。

## **（二）中国服务外包产业发展面临的竞争和挑战**

作为全球第二大离岸外包目的地国家，中国参与全球经济治理体系改革赋能外包服务产业的未来发展。但是我们也要清醒地认识到，服务外包产业仍然面临着竞争压力和巨大的市场挑战。我们有必要在认真分析发展趋势，存在问题的基础上，努力寻找解决问题的方案和提升应对挑战解决问题的能力。

### **1、目前我国服务外包产业发展存在的主要问题**

**转型升级有难度：**其一，我国的服务外包产业也正面临着转型升级，从低端到高端的关键阶段。服务外包的规模相对大，但是和世界一流的企业同台竞技，就显示出后劲儿不足。其二，虽然我们的在岸市场因为“内循环”而出现增长的趋势，而离岸市场却因弱“全球化”和“贸易战”的升级，而失去了相应的市场份额，也错过了学习和赶超的机会。其三，从目前看中国企业的离岸外包服务采用的传统的外包模式居多，只有领先的3-5家企业能够为买方提供少量的个性化和定制化的服务，而以人计价的交付模式已经无法满足企业利润的增长需求，从而也不可能成为产业的利润中心。

**业态范围界定不清晰：**目前，许多企业认为服务外包的业态仍然是提供远程的ICT的技术支撑，但是随着数字技术的广泛应用和快速的发展，服务外包呈现的方式



应该是多样性的，从商业模式，服务产品，交付方式等应该是不断创新，更能适应各行各业数字化转型的需求，所以对于服务外包的界定不清晰，会直接影响其产业和上下游服务的关联性，也不能与“十四五”规划中提到的现代服务业和数字经济相吻合。

**政策支持力度有待加强：**其一，完善企业创新服务体系弱，导致企业后劲不足：“十四五”规划中提出要激励企业加大研发投入。正如外包服务提供的是能力，能力的核心是技术，技术是服务的硬核，服务外包提供的是综合解决方案，技术和研发是重要业务基础，不仅仅是人力。随着各种数字化技术的出现，例如人工智能，行业云，数据编织等，将在提供服务上，扮演越来越重要的角色。所以，以往大部分服务外包企业都无法享受高新技术企业税收优惠，以及研发费用加计扣除等相关政策，使企业后续发展的动力不足。其二，针对行业特点的新政策出台速度慢，准入机制复杂，企业发展受阻。“十四五”规划中提出推动国家科研平台，科研数据进一步向企业开放；鼓励将符合条件的由财政自己能支持形成的科技成果许可给中小企业使用；鼓励金融机构发展知识产权质押融资、科技保险等科技金融产品，开展科技成果转化贷款风险；提升创业板服务成长型创业企业功能等，在上述规划的指导下，针对服务外包行业特点的相关政策覆盖范围窄，申请准入机制复杂，缺乏推动力度，从而影响企业的扩大和发展。

**运营成本攀升，缺乏资金支持：**其一，虽然疫情为一些外包企业带来业务发展的机会，但是大部分中小企业的国际竞争力弱，很难承担日益增长的人力及各项成本的提升。其二，由于服务外包产业以中小企业为主体，受人力成本，管理成本，税收政策以及服务业面临的交付汇率的变动的财务成本的制约，相关支持政策的适度性上的灵活调节弱等也造成了产业集中效应无凸显优势，因此，限制了企业规模化，产业化、数字化的发展进程。其三，目前政府没有对服务外包产业提供资金方面的保障政策，例如联合金融机构为大型企业提供信贷支持，或者鼓励和帮助中小企业创业板上市等，所以使企业在市场竞争中优势不足。

**企业规模小，市场竞争压力大：**其一，截至2020年的统计数据显示，中国服务外包企业300人以下规模的中小企业占外包企业总数的88.6%，作为中小企业在业务

推广，运营管理弱，从而影响服务外包产业整体的竞争能力。其二，由于服务贸易进一步加大对外开放的步伐，国外的服务外包企业早就觊觎中国这个消费体量巨大的国家，也会在政策的允许下进入中国参与到市场竞争中，并且带来国际水平的管理，技术和解决方案，这无疑给国内企业带来了竞争的威胁，以前享受国内相对封闭市场的红利空间在逐渐压缩。

**数据安全严苛性的挑战：**服务外包产业提供的产品内容大都与数据信息相关，在服务外包企业交付过程中都会受到各国与数据安全相关法律的约束，特别是欧盟在2018年颁布的GDPR（General Data Protection Regulation）数据保护规定更是对服务外包企业发展产生重大影响，今年9月中国也相应出台了《中华人民共和国数据安全法》，但是对于企业的发展能够成为其扩大海外业务的“背书”还需要发包方有一个适应和理解的过程。

**国际竞争优势有所下降，政策支持力度仍需加强：**其一，参考美国高德纳公司对全球服务外包产业的评估要素比较，我国企业的语言优势除了对日外包，英语的优势弱于印度及一些曾经为殖民地的东南亚国家；从2020年数据显示新增服务外包企业获得国际认证资质的数量不足40%，从而影响接单能力和营业规模；目前的行业劳动力储备也面临着国家“人口红利”效应减弱的影响；许多中小企业对于与服务外包有关的各国的法律法规的认识和理解偏弱，也会影响到公司业务的扩展规模。其二，服务外包产业是数字经济的重要组成部分，在数字服务领域发展和扩大高端服务贸易出口中发挥不可或缺的重要作用。在国家倡导的创新研发规划中，对服务外包产业缺少相关新技术研发的政策扶持力度，从而影响了我国服务外包产业技术升级，数字化转型；此外，对于参与国际竞争的服务外包产业在知识产权、信息安全、信用体系等方面建设的政策支持有所欠缺，从而很难形成良好的产业发展环境。其三，“一带一路”建设和RCEP带来的贸易输出和海外投资空间，还没有与之配套的有效管理机制和国际服务平台，也没有在全球范围内积极推进交付中心、共享中心、研发中心、数据中心设立的相关鼓励政策，服务外包产业促进构建“内循环”发展新格局尚需更多的政策创新和支持。

## 第三章 发展目标与政策建议

### 一、发展目标

未来是世界经济重要的变革期，新一轮技术革命强势登场，新工业革命浪潮锐不可当。可以预见，在数字经济和新工业革命时代，外包服务提供商将率先成为数字化服务提供商，以大数据、云计算、物联网、人工智能、区块链、云原生等新技术为切入点，给制造业、通信、金融等产业提供数字化服务为主业的服务外包产业将步入大有可为的黄金发展期。

未来五年，中国完全有能力成为全球第一大服务外包接包国，同时，也将成为全球增长最快的发包市场，“中国服务”品牌效应将大幅提升。据估测，2026年，中国服务外包合同执行金额有望达到3万亿元（约4500亿美元，其中，离岸2500亿美元、在岸2000亿美元）；服务外包产业从业人员约2000万，其中，高等学历从业人员近1500万，占比将增至70%左右；员工过万、合同执行金额超亿美元的企业500家左右；某些服务外包领军企业将实现员工超十万、年合同执行金额过百亿美元的发展目标。

未来十年，服务外包集聚效应将进一步显现，国家示范城市的点状辐射效应将转变为国家经济发展战略要地的带状支撑和拉动效应。在国家战略和支持政策的大力推进下，雄安新区、粤港澳大湾区、长江经济带、环渤海经济圈以及中西部地区若干大型城市群，将成为我国更加具有国际竞争优势的服务外包产业集聚地。“一带一路”沿线国家/地区将成为我国离岸服务外包增长的重要市场。

### 二、政策建议

当今世界百年未有之大变局加速演进，新冠肺炎疫情影响广泛深远，世界经济复苏面临严峻挑战，实现未来五年乃至十年的发展目标，政府、业界和相关各方尚需做出巨大努力。在大变革的时代，国家层面的新一轮政策激励和社会舆论的正面



引导，对我国服务外包产业突破发展瓶颈，实现数字化、智能化转型升级和创新增长，将起到决定性作用。为此，提出如下政策建议：

### （一）明确产业定位，拓宽业务界定范围

服务外包产业是我国数字经济的重要组成部分，是数字服务领域战略性新兴产业，大力发展服务外包产业，符合国家战略发展需要，对新时期我国建设数字经济，构建“双循环”发展新格局，进一步增强国际竞争优势，释放新的经济增长潜力，加速制造业等实体经济数字化转型，提升劳动生产率，促进绿色发展，优化国内外贸易结构，集聚高学历复合型人才，扩大大学生就业，实现科技强国至关重要。建议：

**1、加强正确引导。**进一步提高认识，统一思想，国家和地方相关部门加强对服务外包产业发展的大力支持和正确引导，创造良好的投资营商环境。

**2、明确产业定位。**服务外包产业是我国数字经济的重要组成部分，是数字服务领域战略性新兴产业，建议将服务外包产业作为国家战略纳入数字经济、数字贸易相关项下，享受相关支持政策；在国家发展战略顶层设计文件中，将服务外包产业明确纳入国家战略性新兴产业范畴，并在国家及地方制定的产业政策中将之列为鼓励发展产业，享受相关优惠政策。

**3、拓宽业务界定范围。**针对新工业革命时代理念、技术、商业模式、业态不断创新的特点和服务外包与垂直行业融合发展的明显趋势，服务外包业务界定范围，应适应新时期的新特点，反应发展新趋势，且具有前瞻性和引导性。建议：

（1）将运用大数据、物联网、移动互联、云计算、认知算法、人工智能、区块链、云原生等新兴技术进行发包/交付的新业态；

（2）将上述内容纳入全国服务外包统计范围，实现统计数据的全面性和准确性；

（3）将上述内容增加列入《服务外包产业重点发展领域指导目录》，引导并鼓励服务外包企业运用前沿技术并率先实现将之与制造业等实体经济和通信、金融等领域的深度融合应用。

### （二）制定中长期发展战略和政策

为实现未来5-10年发展目标，根据国家“十四五”规划和中长期发展目标要

求，进一步完善服务外包产业的顶层设计。建议：

1、尽快制定并实施服务外包“十四五”规划和中长期发展战略及政策，并将服务外包纳入“数字中国”、“科技创新”、“创新驱动”、“大数据发展纲要”、“互联网+”、“大众创业，万众创新”、“中国制造2025”、“健康中国2030”、“双碳”战略、“节能环保”、“文化教育”等国家发展战略和地方相关规划，明确服务外包企业同等适用上述战略及相关规划的鼓励政策和措施。

2、将服务外包纳入国家及地方鼓励投资范围（包括内、外商投资目录）。

3、构建新的发展格局，“双循环”和“双碳”战略将推动国内在岸外包快速发展，产业数字化、制造服务化和服务外包化发展趋势更加明显，制定相关针对发包企业的激励政策，激发发包动力，并积极鼓励政府和企事业单位更多释放发包机会。

4、加大知识产权保护力度，强化信息安全和信用体系建设，有效保护创新者的知识产权，并提升国际发包方的信心。《个人信息保护法》和《数据安全法》生效实施，应加大对企业数据合规工作的宣传力度，保证大数据产业合规落地，加快促进服务外包企业合规化，保证行业健康发展。

### **（三）全面落实国家现有鼓励政策**

为支持和鼓励服务外包产业的发展，国务院先后下发了国办函〔2009〕9号文、国办函〔2010〕69号文、国办函〔2013〕33号文、国发〔2014〕67号文，国务院相关部委和地方政府相继出台了一系列落实国家鼓励政策的具体规章和措施，2020年商务部等8部门下发了《指导意见》。支持和鼓励服务外包发展的政策涉及税收优惠、人才培养补贴、公共服务平台资金支持、资质认证、特殊工时、融资保险、政府采购、外汇管理、通信基础设施、出入境管理、知识产权保护、数据安全、市场开拓、海关/检验检疫便利化等。上述政策和措施的全面有效实施，对现阶段服务外包产业的健康发展具有重要作用。建议：保持国家和地方已出台政策的有效性、连续性、稳定性和透明度；对于目前尚未全面得到实施的政策，国务院及地方相关政府部门尽快出台具有可操作性的具体规章和规定；加强逐级督促检查，在全国范围内将支持鼓励服务外包产业发展的政策不打折扣地落到实处，让广大企业真正受益。



#### （四）推动政策创新，加大支持力度

1. **拓展政策覆盖面。**针对技术先进型企业占比低导致政策拉动力不足的情况，建议：将服务外包示范城市的成功经验和相关政策在全国范围推广实施；在符合条件的前提下，批准设立更多的服务外包示范城市、园区。

2. **进一步减税降费。**推进服务外包产业供给侧结构性改革，减税降费，减轻企业负担，激活产业发展内生动力。建议：解决部分服务外包企业营改增后税负不减反增问题，对企业在岸业务增值税实际税负超过3%的部分试行即征即退；将职工教育经费税前扣除的比例从8%提升至10%-12%，并将中高端人才、复合型人才培训及引进、高等学历人才入职前培训等费用纳入可税前扣除范围；认真落实服务外包企业用电、用水、用气、用地与工业企业同价的政策，降低网费（电信网码号资源占用费）、农药/医药试验费、公安部门相关证照费等6项行政事业性收费标准；高度重视社保（五险一金）占员工工资总额比重过高的问题，从国家层面研究出台相关措施，如按员工年龄分级等，有效降低企业实际缴费；对在职员工的年均工资高于本地区上年度社平工资的服务外包企业，以本地区上年度社平工资为基数缴纳残保金。

3. **设立服务外包产业发展专项资金。**为促进我国对外贸易结构优化，在后疫情时代进一步扩大服务外包出口，推动产业的全球化，建议：继续推动落实“国际（离岸）服务外包发展专项资金”；通过外贸发展基金和专项资金加大对服务外包人才培养/引进、公共服务平台建设/升级、国际资质认证、国际市场开拓、海外并购、知识产权保护、商业信息/数据安全、海关/检验检疫便利化等的支持力度。

4. **拓宽服务外包企业投融资渠道。**针对服务外包产业为绿色产业和企业大多为轻资产企业的特点，鼓励金融机构提供适应其特点的金融产品和服务。建议：开展企业交付合同质押、应收账款、专利、版权等知识产权质押贷款；鼓励进出口银行、中信保等政策性金融机构加大对服务外包企业开拓国际市场、开展境外并购的支持力度；鼓励融资担保机构加强对服务外包中小企业的融资担保服务；鼓励服务外包企业依法依规在主板、中小企业板、创业板上市，在新三板挂牌，以及发行企业债券、公司债券、可转换债券；将符合条件的服务外包企业纳入绿色金融服务领域，鼓励金融机构为其提供绿色金融贷款和担保。



**5. 增强人才供给保障。**鼓励高等院校根据服务外包产业人才需求设置相应专业和课程，并加强与服务外包企业合作，开展大学毕业生入职前及在职培训，为企业提供高素质人才；将中央财政给予符合条件的企业不超过4500元/人、培训机构不超过500元/人的人才培训支持标准提高至不超过9000元/人、1000元/人；引导和鼓励有实力的服务外包企业与高等院校、培训机构合作开发低成本、开放式的服务外包众创空间，集聚并共享人力资源，同等适用“双创”相关政策；企业聘用或引入合作的具有高级管理或技术职务的外籍人才、外国专业人才及其外籍配偶、子女申请办理多次签证或者居留证件的，依法依规提供便利，开辟“绿色通道”，实现工作许可、签证与居留的有机结合；落实外籍管理人员个人所得税优惠调节政策，其在境外已经缴纳社保的前提下，免缴中国境内社保。

**6. 培育产业集聚新高地。**为适应未来五年我国服务外包集聚发展的新趋势，国家有必要在继续办好服务外包示范城市的同时，将大力推进服务外包纳入新时期国家经济社会发展重要战略区域的产业规划中。建议：在制定和推进“一带一路”、雄安新区、京津冀一体化、长江经济带、环渤海经济圈、中西部重大城市群等国家战略时，明确将服务外包列为重点发展产业，加大政策支持力度，将这些重要战略区域建设成为更具国际竞争力的新的服务外包产业基地；通过使用对外经济技术合作专项资金和出口信用优惠利率，支持并鼓励有实力且符合条件的企业在“一带一路”沿线国家/地区选择有利节点设立“服务外包产业国际合作区”，加强国际服务外包合作，加速服务外包国际营销网络建设，吸纳并集聚国际优秀人才。

**7. 支持企业做大做强。**鼓励服务外包企业在国内、国际通过联合、并购、重组等方式，组建大型国际化企业，提高自主创新能力和国际竞争力；支持服务外包企业开拓国际（离岸）市场，允许使用外贸发展基金为符合条件的服务外包领军企业进行海外并购与投资提供资金支持，并为其大额出口提供政策性融资和担保支持；推进政府和国有企业扩大采购社会专业服务，将更多的不涉及机密的业务发包给服务外包企业，拓展在岸服务外包市场；制定服务外包产业标准和规范，采取有效措施（如：商业贷款贴息等），引导国内外跨国公司扩大发包业务，将业务外包给国内服务供应商；鼓励并引导私募基金、天使投资等投资机构投向（创新型）服务外

包企业；完善法律体系，加强对服务外包产业知识产权的保护力度；除真实性审核外，外汇管理部门最大限度减少对领军企业经常项下和资本项下外汇流入/流出的审批事项，简化程序，大幅缩短外汇流入/流出时间。

**8. 允许地方政府自主制定优惠政策。**充分调动地方政府的积极性，建议：允许地方政府在法定权限范围内制定出台鼓励服务外包产业发展的优惠政策；支持地方政府在体制机制创新、市场公平竞争、知识产权、科技创新、金融创新、开放创新、人才培养和激励、提升企业竞争力等方面取得重大改革突破。

### **（五）完善服务保障体系，改善市场运行环境**

**1. 简化审批手续和流程。**建议：海关、质检等部门创新监管模式，大力支持研发检测、新药研发等高端服务外包业务的发展，简化审批手续，缩短审批时间；相关部门进一步简化并加速技术先进型服务企业审批程序和服务外包人才培养、国际资质、市场开拓等资金申报手续。

**2. 加强法治和行业诚信体系建设。**研究制定服务外包信息安全、知识产权保护条例及数据合规等，开展服务外包信息安全认证和数据合规的评估，引导和支持企业建立内控机制；在开放和竞争的市场环境中培育高素质、文明诚信的市场主体，并加大失信企业惩戒的力度。

**3. 积极开展投资促进活动。**进一步鼓励国家级投资促进机构、地方商务主管部门和服务外包行业协会组织服务外包企业参加国际展会、项目洽谈等活动；加大对中国国际服务外包交易博览会、中国国际服务贸易交易会、中国国际软件和信息服务交易会等国家级服务外包、服务贸易和软件行业展会平台建设的支持。



## 附录

### 附1：企业案例及专家观点

企业案例：中软国际有限公司（理事长单位，众包平台）

专家观点：曲玲年（中国投促会专家，服务外包回顾）

企业案例：软通动力（常务理事单位，数字化转型）

企业案例：博彦科技（常务理事单位，全球服务）

专家观点：姚双（数字服务专家，浪潮发展历程）

企业案例：纬创软件（会员单位，台资企业发展历程）

专家观点：钟明博（数字服务专家，对日外包）

专家观点：刘燕军（数字服务专家，呼叫中心产业）

专家观点：方发和（数字服务专家，东软、软通发展历程）

专家观点：李劲（数字服务专家，行业协会及国际合作）

专家观点：徐玉珏（数字服务专家，行业协会及投促会工作）

### 附2：2021企业推介会名单



## 附1：企业案例及专家观点

### 企业案例：中软国际有限公司（理事长单位，众包平台）

#### 一、企业服务外包十五年历程回顾及感悟

##### （一）行业回顾

2006-2021 年，是国家大力推进中国服务外包产业发展的十五年，也是中软国际实现跨越式发展的十五年，中软国际营业收入从 3.55 亿元大幅提升至 141 亿元，上市主体由香港创业板转至香港主板，国内分支机构从 10 个增长至 28 个，国际分支机构从 5 个增长至 18 个，员工由不足 5000 千人猛增至 8.5 万人。

十五年来，中软国际服务大量财富 500 强企业及大中型客户，成为华为云首家同舟共济战略合作伙伴，在电信、政府、制造、金融、公共服务、能源等行业取得不斐成绩。2020 年，中软国际全年销售收入实现双位数增长，连续第四年业绩突破百亿，蝉联 Gartner 全球 IT 服务市场份额 TOP100，已是国内最大的软件与信息技术服务企业。

##### （二）行业感悟

##### 1、服务外包是一种被证实的可规模化增长的商业模式

历时 15 年，我国服务外包产业实现了从无到有、从小到大、从弱到强的发展历程，合同执行额从 2006 年的 13.84 亿美元激增至 2020 年的 2632.65 亿美元，从业人员由 2006 年的不足 6 万人猛增至 2020 年的 1290.9 万人，培育了一批具有国际竞争力的服务外包企业，树立了“中国服务”的国家品牌。作为现代高端服务业的重要组成部分，服务外包产业已逐渐成长为我国经济创新增长的新引擎。

## 2、抓住趋势，拥抱新技术，坚持多元化发展

近年来，随着大数据、云计算、人工智能、物联网等新一代信息技术的广泛应用，服务外包呈现出数字化、智能化、高端化、融合化的新趋势。中软国际紧抓行业发展新趋势，坚持多元化发展，借助新一代信息技术，不断优化与拓展服务产品及服务领域，由单一技术服务转向综合性的行业解决方案服务，构建有质量、有价值、有意义的业务组合发展阵型，持续引领行业发展。公司连续四年业绩突破百亿，连续三年位列 Gartner 全球 IT 服务供应商市场份额 TOP100。

### (1) 综合性软件外包服务

公司整合与华为、汇丰等大客户长期合作积累的专业服务能力和管理能力，推出集咨询诊断、流程管理、IT 工具和交付服务为一体的软件工厂，全面升级传统 IT 服务，持续提升服务质量和价值，开拓更具质量和规模的市场空间，构筑长期竞争优势。

### (2) 云智能业务

公司持续深耕覆盖全生命周期的云服务能力，实现了云智能业务收入的高速增长，在打造非线性增长极上又上升了一个新的台阶。2020 年公司云智能服务收入达 32.72 亿元，同比增长 63.1%，连续两年稳居 IDC 中国云管理服务市场 TOP3。在海外布局上，商业生态云平台首个海外运营商客户交付并成功验收。

### (3) 解放号、鸿蒙业务

解放号平台以“解放 IT 生产力”为初心，始终专注于软件定制领域，构建了国内最大的软件 B2B 供需知识图谱，打造软件产业互联网服务的生态底座，汇聚庞大的产业生态资源。同时公司发力鸿蒙，将站位优势转化为竞争优势，成为智能物联网建设主力军，深度参与 OpenHarmony 及 AIoT 生态建设，开辟公司 2C 及软硬一体业务的第二战场。

## 二、对服务外包产业国内国际发展情况的看法

### (一) 国内服务外包产业市场增长空间巨大

1、传统行业 IT 化对服务外包产生旺盛需求随着数字化、智能化技术的快速发展，对信息技术的投入和重视



正在从金融、通讯、互联网、高科技等行业，走向传统行业，如零售业、公用事业(政府服务类)、能源、航空物流、房地产及制造业等。前述传统行业中，信息技术的普及度不高，信息系统建设相对落后，在快速走向新技术的过程中，需要将大量的 IT 工作外包给专业的信息技术服务提供商。这种通过借鉴外部优秀实践经验，借助外部专业团队进行企业 IT 系统建设的方式，越来越多的受到相关行业的认可和采纳。

## 2、IT 新技术促进服务外包市场持续增长

在数字化时代，各个行业均在积极利用互联网、大数据、云计算、人工智能、物联网等新兴技术进行数字化转型，对 IT 系统的相关需求不断增加。一方面，面对软件技术的快速发展和持续深入，一些企业并不擅长 IT 相关管理，难以系统性地组织软件开发相关人才，采用服务外包能够提高系统开发和管理、运营和维护效率，实现企业快速转型升级，增强其核心竞争力，且成本可控。另一方面随着 IT 新技术与新架构的出现，催生企业业务模式、管理形态等的持续变化，由此带动相关 IT 服务外包实施需求大幅提升。

## （二）中国在全球服务外包行业的市场地位日益增强

目前，全球软件技术外包服务产业格局正在发生重大的趋势性变化，向新兴市场的战略转移是不可逆转的必然趋势，从而推动新兴市场软件技术外包服务业迅速发展。中国的服务外包行业发展十五年来，行业服务层次随行业技术水平的日益提高而逐步提升，同时拥有人才、成本、环境和基础配套设施等优势。因此中国在全球软件技术外包服务市场中的竞争地位不断提升，已成为国际客户优先选择的主要外包目的地之一。

## 三、企业当今数字化转型角色，以及对应十四五要求能发挥的作用

在数字经济快速发展的当下，数字化决定着企业的未来，数字化转型已成为必然。《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》提出，发展数字经济，推进数字产业化和产业数字化，推动数字经济和实体经济深度融合。

对应十四五关于数字化的要求，把握数字经济发展机遇，中软国际积极布局数



字化服务，经过多年的积累，公司逐渐构筑起强大且全面的全栈云服务能力及提供全场景数字化转型解决方案的实力，已帮助涵盖多行业 5000 多家客户进行数字化转型实践，不仅获得了行业客户的广泛认可，也与合作伙伴一起探索出一条数字化的价值之路。公司始终坚持专业服务的态度与能力，在数字化浪潮中，不断探索和提升服务能力，以面向多行业的云解决方案为基石，云管理服务为保障，并通过完善的生态体系赋能千行百业，真正成为企业数字化转型的最佳拍档。

#### **四、公司需求和政策建议**

- 1、建议加强税收扶持力度，适当降低服务外包企业增值税税率。
- 2、建议有针对性的加强对离岸外包业务的政策扶持力度，鼓励企业海外布局。
- 3、建议加强市场资源对接，多举办国际化交流会议及高峰论坛。

## 专家观点：曲玲年（中国投促会专家，服务外包回顾）

文：曲玲年、沙琦

### 一、从“三无时代”到世界第二大国

中国服务外包行业自2006年“千百十工程”正式起步，历经“十一五”“十二五”“十三五”三个五年规划阶段，迄今已走过十五个年头。回顾这十五年来产业的发展，我国服务外包产业规模从不到几十亿到万亿以上；产业内容从嵌入式软件开发到ITO、BPO和KPO全面覆盖，云计算服务、人工智能服务、大数据服务等新兴领域多点开花；离岸在岸外包市场齐头并进，服务出口从低端的密集型服务出口向技术出口、标准出口等现代服务出口方式转变；服务外包产业生态日趋完善，产业平衡度逐步提升。我国服务外包已经走出了一条完全不同于印度的中国路径，从无载体、无龙头、无管理的“三无时代”成长为全球第二大离岸外包目的国，可谓成绩斐然。在当前数字经济时代背景下，服务外包已经不再是一种所谓新兴业态，而是真正成长为一个独立、强大且重要的数字产业。

### 二、变革与颠覆，中国服务外包正处于升级发展的关键阶段

2021年既是“十四五”的开局之年，也是我们重新思考下一个十五年如何布局谋篇的关键时点。重新审视产业自身以及内外环境变化，我国服务外包正处于从低端向高端转型的关键阶段，产业未来发展面临新机遇和新挑战。

#### （一）产业层面，数字技术变革为服务外包发展提供新的动力。

数字技术与实体经济深度融合，价值链分工不断细化，泛数字化的趋势推动了企业商业模式的泛服务化，而泛服务化趋势则带来了泛外包化，为服务外包发展带来更大的市场空间。作为以信息技术为基础和实现手段的服务业态，数字技术革命

为服务外包产业带来了全新的技术手段，服务外包的交易模式，交付模式和服务模式都正在出现全新的形态。

## **（二）市场层面**

全球经贸环境的高度不确定性、区域化属性增强，融合数字技术革命，正在颠覆和改变全球贸易规则和贸易格局。疫情的全球蔓延进一步推动国际服务外包市场卷曲化发展，现有的服务外包国际标准、规则和流程都在被新模式替代，离岸服务外包面临越来越激烈的挑战。我国双循环和科技创新战略为服务外包企业带来了国内市场的重大发展机遇，而终端客户对于技术路线、服务内容、合作方式等全新的需求，为服务外包企业核心竞争力的锤炼和提升提供了重要契机，并进一步反向输出推动服务出口能力和企业国际竞争力的提升。

## **（三）政府层面**

作为对逆全球化的应对，中国进一步扩大开放，“一带一路”，“RCEP”等一系列国家战略的实施，为服务外包的发展构建新的全球市场格局和平台，为中国服务外包企业带来消费、基建、投资及金融引领等四种全新的外循环增长范式及发展机遇。另一方面，在服务业开放过程中，全球服务外包企业必将加快进入中国市场的步伐，带来国际水平的管理、技术和解决方案，也为国内企业在本土市场带来更多的竞争对手，单纯依靠国内市场相对封闭所获得的发展窗口正在关闭。

## **（四）自身层面，我国服务外包大而不强的问题依然存在。**

近几年在岸市场欣欣向荣的同时，离岸市场却在“逆国际化”发展，失去的不仅仅是市场的份额，更是学习和赶超的机会。缺乏与世界一流企业的同台竞技，造成迄今为止中国企业的离岸外包服务采用的多数仍是‘大水漫灌’的方式，并未给买方提供个性化和定制化的服务，无法成为利润中心。在以人计价的交付模式已经无法满足企业利润的增长需求的时候，部分企业仍然抱着传统的外包模式苦苦挣扎。能否适应产业需求的变化，成为我国服务外包企业以及产业未来发展的关键所在。

当前，服务外包已经成为我国数字经济发展的的重要抓手。首先，服务外包本身就是数字经济的重要内容和产业。作为依托上一轮信息技术革命而出现的服务业态，服务外包自产生之日起就带有了天然的技术基因。无论是全球还是中国在对服



务外包的定义中，首先的前置定语就是“以信息技术为基础”。随着数字革命的到来，大数据、云计算、物联网、区块链和人工智能五大数字技术正在成为服务外包行业全新的技术底层。其次，服务外包支撑制造业、服务业等其他产业的数字化转型升级。第三，服务外包15年来的快速发展为数字经济培育和储备了大量的数字人才。此外，服务外包外向性高，也为数字技术创新、模式创新提供了重要平台和渠道。

### **三、数字与创新，对“十四五”期间我国服务外包发展的建议**

在数字技术革命和全球经贸体系重构两大核心背景下，展望“十四五”中国服务外包行业的发展，着眼于数字服务外包新机制、新生态、新产业的构建，我们从政府、企业、市场、产业四个维度提出十二条核心建议。

#### **（一）政府层面：立足“城市-园区-企业”三级示范带动体系构建服务外包数字化升级核心抓手。**

（1）持续推进服务外包示范城市建设，发挥服务外包示范城市创新引领作用，完善促进服务外包数字化发展的管理体制和政策体系。

（2）加强国家以及各地区的数字服务出口基地建设，发挥基地的示范作用，深化数字服务外包改革与创新，加强数字服务外包新环境、新体制探索与建设。

（3）加强对企业数字化建设投入、数字化人才培养及专利等专项政策支持，鼓励龙头企业聚焦主业和技术创新，支持传统企业数字化服务化转型，推动企业走“专精特新”国际化道路。

#### **（二）企业层面：建立完善的数字化转型战略与核心能力体系。**

（1）以应用场景为核心，建立企业数字化转型的愿景，明确企业数字化转型的核心定位及目标，利用数字技术建立数字平台，形成与数字化转型相匹配的转型战略及路线图。

（2）着力构建智能化运营和数字化创新两大核心数字化能力，重点完善客户价值体系、运营体系、技术体系和人才体系四大核心体系，协同推进企业的数字化转型升级。

（3）从大处着眼，逐步升级企业的商业模式和变现模式；从小处着手，建立数字化转型的尝试—反馈—改进螺旋体系，并选择合适的合作伙伴构建数字化新生态。

### **（三） 市场层面：构建以中国为轮轴的全新数字服务外包市场体系。**

（1）优化国际市场布局。紧抓RCEP和中欧投资协定签署契机，继续深耕发达经济体等传统市场，同时着力拓展和提高“一带一路”、亚洲、非洲、拉美等自贸伙伴、新兴市场和发展中国家在我国离岸服务外包中的占比。

（2）面对“一带一路”和RCEP市场，推动建立国际性的服务外包行业交易和服务标准，进一步提升中国在全球服务外包市场的主动性和影响力。

（3）服务业对外开发叠加鼓励进口，利用中国市场优势，借助服贸会、进博会等契机和平台，积极扩大服务进口，推动服务外包产业从全球接包到到接发包并举的转变，强化我国“轮轴”定位。

### **（四） 产业层面：构建适应数字时代的产业生态体系。**

（1）建立数字服务外包金三角。加强被国际外包界称为“产业发展关键三角”的“龙头企业、行业组织和咨询机构”培育，打造中国的“NASSCOM”与“Gartner”，提升行业研究与话语权。

（2）强化数字服务外包要素支撑。强化数字人才培养，完善数字金融体系，加速数字化新基建，搭建国际营销网络，建设数字化转型支撑平台，提升数字服务外包公共平台的服务能级。

（3）加强数字服务外包产业的知识产权保护和信用体系建设。加大对侵权违法行为的惩治力度。加强知识产权保护国际合作，积极参与相关国际规则构建。

## 企业案例：软通动力（常务理事单位，数字化转型）

### 迎接数字时代新挑战

#### ——软通动力开启数字服务十五周年新篇章

软通动力信息技术（集团）股份有限公司（以下简称“软通动力”）是中国领先的软件与信息技术服务商，致力于成为具有全球影响力的数字技术服务领导企业，企业数字化转型可信赖合作伙伴。2005年，公司成立于北京，坚持扎根中国，服务全球市场。目前，在全球40余个城市设有近百个分支机构和超过20个全球交付中心，员工85000余人。

秉承用数字技术提升客户价值的使命，软通动力长期提供软件与数字技术服务和数字化运营服务，其中包括软件与数字技术服务包括咨询与解决方案、数字技术服务和通用技术服务；凭借深厚的行业积累，公司在10余个重要行业服务超过1000家国内外客户，其中超过200家客户为世界500强或中国500强企业。

软通动力从2005年经过16年的发展已经成为营业额上百亿、人员规模8.5万人以上的企业，主要源于内外部两方面因素。

内部因素包括公司正确的发展战略和执行力，能够抓住重大发展机遇，借助资本和政策红利，持续快速成长。在软通动力初创时期（2005-2007），公司利用欧美外包需求大量向中国转移的历史机遇，通过融资扩大公司规模，建立离岸交付能力，快速进入了中国外包领域第一梯队。第二阶段（2008-2012），公司在高速发展的同时，提升国际化品牌认知度，通过并购，迅速在北美（美国、加拿大）和日本建立了在岸交付中心，在德国和法国设立营销办公室，并于2010年成功登录美国纽交所。第三阶段（2013-2017），由于中国人力成本优势急剧下降，国际竞争环境不断恶化，公司果断决策，从纽交所退市，聚焦中国内地IT服务发展机遇，成功实现了重大战略转型。第四阶段（2018年至今），公司以企业信息化和数字化建设为



核心，聚焦行业头部企业和新兴互联网平台公司，紧紧抓住国家数字经济和服务经济发展战略带来的重大机遇，在长期发展观的指引下，继续快速成长，成为中国数字经济建设的重要贡献者和信息技术技术服务及服务贸易领域的领军企业。

外部因素主要包括中国政府持续的产业发展支持政策，以及中国IT服务市场的成熟与快速扩张。全球数字经济的发展，中国推动数字经济发展的各项重大战略，为服务外包产业长期发展注入了新动力。随着中国经济的快速增长，为了应对不断恶化的国际经济和政治环境以及发达国家的科技封锁，国家强力推动数字经济发展各项政策相继出台，企业对信息技术服务的需求大量释放。新兴互联网产业的成功，进一步加快了数字经济的发展，互联网产业正在从消费互联网向面向B端/G端的产业互联网快速扩展。数字产业化激发了传统企业/行业/产业转型升级的迫切需要，产业数字化激流涌动。新基建、双循环、信创、数字化转型、双碳等一系列重大国家战略举措，为软通动力在国内的发展开辟了多个新赛道，是公司未来发展的千载难逢的市场机遇。

目前对于服务外包产业来说，国际市场竞争和风险挑战逐步加大。一方面，全球服务外包产业竞争加剧。美欧等发达经济体运用资本、技术、管理等优势，加强对全球范围内资源配置的掌控能力。新兴经济体纷纷将服务外包作为战略重点，加入到全球服务市场竞争。另一方面，保护主义等负面影响带来的风险挑战增加。保护主义、多边贸易体制改革、国际经贸新规则等多重因素交织叠加，对全球贸易与投资带来严重负面影响，给全球服务市场合作带来更大不确定性。在以美元为中心的国际货币金融体系中，新兴市场国家经济和贸易发展面临的风险大幅增加，形势依然严峻。新冠病毒疫情对经济冲击之强和速度之快都远超预期，疫情“长尾”和“肥尾”继续威胁实体经济复苏。疫情继续给全球贸易体系带来不确定性。

纵观国内，新世纪以来，中国牢牢把握服务全球化发展的新趋势、新特征，经过十多年的努力，服务外包产业先后经历规模高速扩张、量质并举发展阶段，产业规模迈上万亿元新台阶，业务结构不断优化，进入高质量发展新阶段。据统计，截至2020年我国服务外包执行额达到1753.5亿美元，同比增长10.9%。服务外包企业在提高核心竞争力的时候，注重人才培养方面，既要自己培养，也要委托培养，以

及和引进人才相结合，全方位改善服务外包企业的人才结构和质素。据统计，截至2020年我国服务外包新增从业人员119万人，其中新增大专以上学历人数为69.2万人。

数字化时代，传统服务外包模式已经很难满足客户转型升级强烈需求。在与客户的深度合作中，软通动力敏锐洞察到行业变化和趋势，率先为客户提供以咨询服务为先导，以行业解决方案为触点，以数字技术服务（云计算、大数据、物联网、人工智能等）和数字化运营服务为核心的一体化、端到端的数字化服务。其中，软通动力的咨询服务，从战略规划&流程变革、数字化转型顶层设计、产品研发体系建设、智能制造、企业信息化规划、数据使能、云咨询、企业安全等8个维度为客户提供涵盖从规划设计，到解决方案，再到实施落地的全方位数字化服务。

面对十四五的发展要求，软通动力打造了面向企业客户的全栈多云服务能力。一方面，软通动力与国内外主流云平台厂商深度合作，保证软通云服务团队拥有强大的云技术和服务能力；另一方面，软通动力针对企业需求，构建了云咨询、云建设、云开发和云运维四大服务，全面赋能客户。软通动力采用“由内到外”的服务策略，帮助企业客户制定云战略，打通客户内部系统上云通道；软通动力再通过“云原生+应用”的策略，帮助客户将基础设施、业务、管理、营销等不断向云原生转型升级，充分发挥云平台功能，提升客户产品与服务质量；为解除客户上云的后顾之忧，软通动力打造了“云保障”服务，为客户提供全面的云运营管理，帮助客户充分利用云资源，快速解决运营问题，持续优化运营效率。

展望“十四五”，软通动力在推动企业数字化转型升级，实现降本增效及跨越式发展的过程中，以自身的技术创新、丰富的管理咨询经验、优质的服务素质，助力企业高效质优地部署实施数字化平台，使其实现转型升级，为企业提供可信赖数字化升级服务。软通动力致力于同客户紧跟数字化发展浪潮，共享共赢数字化发展的时代红利。

软通动力的愿景是成为具有全球影响力的数字技术服务领导企业，企业数字化转型可信赖合作伙伴。公司近期目标是保持稳定增长，为更多企业数字化转型赋能，帮助传统及新兴企业更好更快的发展，同时将软通动力自身建设成为绿色环保、具有高度社会责任感和拥有完善治理体系（ESG）的企业。

## **企业案例：博彦科技（常务理事单位，全球服务）**

### **博彦科技服务外包数字服务十五周年感悟**

2021年是博彦科技成立的第26年。从1995到2021，26年来，博彦科技一路稳健发展，历阶而上，跨过疫情肆虐的2020，在全球经济增速下行，全球企业面临着前所未有的各种挑战的背景下，博彦科技深耕行业，深化服务，在这一年实现了逆势增长，公司营收、利润稳健上升，再次交出了一份满意的答卷。

#### **一、全球布局**

博彦科技一直立足中国，着眼全球，自2002年以来，先后在日本、美国、印度等国家设立分公司，开启全球化发展的步伐。海外发展的同时，国内一、二线城市的布局也在同步推进，上海、武汉等城市，均较早设立了分公司。到2011年，博彦科技逐步建立起了全球交付网络，同时完善了在国内一二线城市的布局。

为响应国家一带一路倡议，博彦科技于2015年、2019年，先后在新加坡和马来西亚投资成立子公司，搭建海外业务平台，构建海外运营、管理和发展中心，整合海外资源，夯实海外业务发展基础，拓展“一带一路”新兴市场。如今，博彦科技已在全球八个国家设有70余家分支机构、研发基地或交付中心，覆盖中国、美国、日本、东南亚等全球主要市场，汇集了2万余名专业人才，可以为全球客户提供数字化咨询、产品及解决方案、研发工程、IT运营维护等服务，具备全球范围的多语种、跨区域的交付能力和灵活多样的交付模式。

#### **二、行业深耕**

博彦科技业务范围涵盖金融、互联网、高科技、制造、汽车、政府等行业。近三年，已服务了超过2000家国内外客户，其中世界500强企业客户超过100家。公司



遵循严格的质量和安​​全标准，拥有ISO9001、ISO27001、ISO20000、ISO14001、ISO22301、ISO45001、CMMI3等一系列资质认证，坚持为全球客户提供高效、安​​全的服务环境。如今，博彦科技已在多个重点行业积累了丰富的大型项目承接、交付经验，赢得客户的广泛认可，并建立起了长期稳定的生态共赢的合作伙伴关系。公司多次荣获“数据智能生态百强”、“金融科技服务领军企业”、“数字化服务领军企业”等称号。

### 三、聚焦金融

博彦科技深耕金融行业多年，以深厚的行业知识及丰富的行业经验为客户提供多样化的产品和解决方案。除传统金融IT外，还将大数据及人工智能技术广泛应用于金融行业，如帮助客户快速搭建大数据管理平台，对数据进行有序管理及高效利用，助力客户重塑业务流程，构筑商务智能和智能风控的能力，服务金融客户数字化转型。在客户细分的时代，精准的数据分析可以实现客户有效分类，有效的数据分析可以帮助银行尽早识别并管理风险。数据管理和分析在金融服务业务中发挥了至关重要的作用。以银行为例，客户画像、交叉营销、风险管理、绩效考核，都离不开数据管理和分析系统。博彦科技针对金融行业客户需求推出的金融大数据管理平台，建立在Hadoop平台之上，聚焦企业数据管理问题，帮助企业打造全栈数据中心、快速实施数据湖、数据仓库等系统，建立灵活的企业级、业务级数据服务平台。

### 四、客户为本

博彦科技自成立之初，既以其扎实的技术背景、分工协作的团队精神及信守承诺的工作态度，赢得了全球客户的信任。比如公司自成立就开始合作的微软，博彦科技凭借专业高效的服务能力，陆续获得了微软金牌认证合作伙伴等众多资质荣誉。近年来，与微软的合作，拓展到了更多领域，双方协作，以微软云认知服务为基础，积极探索智能对话机器人系统的实施和落地。目前，该系统已用于辅助国际制药企业礼来数千名医药代表的工作，并扩展到包括IT服务、员工服务、客户支持的更广泛的应用场景中去。又比如公司汽车行业客户丰田，双方的合作始于IT服务，在合作过程中，博彦科技因其服务的专业性、灵活性、敏捷性以及精细的安全控制等，获得客户全面认可，双方的合作逐渐拓展到大数据、云计算等领域，成为其战

略合作伙伴。博彦科技为丰田执行的云转型及迁移项目，曾获得Datacenter Dynamics颁发的“年度Cloud Journey奖”，这也是对博彦科技作为客户云服务、数据中心迁移和安全管理方面的战略合作伙伴实力的认可和展示。

## 五、数字机遇

进入21世纪，信息化对经济社会发展的影响更加深刻，信息技术已日益成为企业战略的推动者和可持续竞争优势的来源，在企业日常生产经营过程中，发挥着推动企业业务快速灵活增长并降低业务成本的关键作用。放眼全球，新一轮技术革命正加速变革全球产业分工格局，技术创新开放化、生产方式智能化的特征愈加突出。数字经济在现代社会扮演的重要角色，决定了数字经济在全球范围内稳定而持续的巨大需求。随着中国经济进入高质量发展新阶段，国家的高度重视和大力扶持为数字经济的蓬勃发展营造了良好的政策氛围。近年来，随着个性化定制、网络化协同、服务型制造等业态新模式不断涌现，驱动数字经济高速发展、信息消费扩大升级、智慧社会加速到来，行业新旧动能加速转换获得了源源不断的新机遇。在新冠肺炎疫情的影响下，新兴业态拉动数字经济加快发展。在大数据、人工智能等新兴技术助力科技抗疫的同时，远程办公、在线教育等业态也催生新型云经济，塑造新消费理念和新消费模式，产业规模将进一步扩大。

## 六、双碳机遇

自2012年，博彦科技在中小板成功登陆资本市场，成为在国内首家上市的信息技术服务企业后，公司开始探索物联网大数据行业：博彦物联作为博彦科技唯一以大数据、物联网为核心的业务板块，已在北京、上海等一线城市落地智慧建筑空间运营及工业物联网战略布局，为上海张江张润大厦及博彦旗下自有资产等具有先进水平的办公大楼打造绿色、信息化、自动化、可视化的智慧型总部大厦。与此同时，博彦物联专注于楼宇建筑的节能减排，用信息化智慧化的手段来赋能楼宇建筑。博彦物联对于博彦科技而言，将是在信息技术服务的同时，打开了更加专业的领域的信息化、智慧化的道路，为楼宇建筑行业赋能，更为国家的十四五规划的双碳事业贡献力量。

## 七、发展规划

近年来，公司发展进入新的发展阶段，基于物联网、5G的创新业务开始逐步发展；同时，公司在新加坡、马来西亚构建起了区域数字中心，助力东南亚市场的深耕发展。海外业务的增长也为公司带来了新的机遇，自2020年以来，公司进一步明确金融科技为战略重点，加大在该领域的投入，内生外延相结合的方式，通过一系列的投资并购，使得金融板块业务迅速走向发展壮大。未来几年，博彦科技在金融领域会迎来更大的发展。目前公司对金融科技板块战略部署清晰明朗，紧贴场景化、数据化发展，同时也会持续收购，扩大规模，实现更高速发展。



## 专家观点：姚双（数字服务专家，浪潮发展历程）



### 姚 双

浪潮世科前总经理

浪潮外包业务前副总裁

中国投促会数字服务工作委员会专家

回顾信息技术服务及软件外包（以下简称外包）产业发展历程，至少有三个里程碑。第一段，上世纪八十年代初，日本企业到中国招募软件编程和测试人员；第二段，上世纪九十年代中前期，美国信息技术企业把在中国的项目本地化业务外包给中国公司；第三段，以服务外包示范城市为标志，信息技术服务与软件外包业务发展蓬勃发展，达到前所未有的高度。

浪潮外包业务从九十年代中开始，主要做日本派遣业务。规模一直不大，直到2003年浪潮世科成立，开始做微软美国业务，外包业务规模迅速增长，一度成为微软在中国最大的外包供应商，微软第一次在美国以外建立“实验室”，第一次把完整（操作）系统级软件放在美国以外做开发测试。浪潮外包的另一个“亮点”是为浪潮服务器等硬件产品做软件和服务外包，人数在快速增长到5000以上后，保持稳定增长，如果人数增加过快，人均利润率会下降至难以维持可持续的水平，如果再

提高人均利润率，会影响规模增长。近十年国内几个最大的外包供应商也都是为一家硬件设备制造企业提供服务。

2008年爆发全球金融危机，美国的信息技术服务和软件发包锐减，日本业务断崖式下降。中国外包业首当其冲，僧多粥少时印度、东南亚企业争夺更加激烈，本不太景气的中国外包产业雪上加霜。幸好中国国内市场逆势增长，用国内收益撑门面，使业绩不至于太难看。

2014年习总书记提出“一带一路”构想，给中国外包产业带来前所未有的新的机会。在此之前浪潮外包业务按照欧美、亚太划分，欧美都是美很少欧，亚太基本是日本。欧盟经济体量与美国相差无几，欧洲包括非欧盟国家的经济总和超过美国，而欧洲的信息技术产业从上世纪八十年代逐渐被美国扼杀，欧洲巨大的信息技术服务和软件市场被美国控制。浪潮为美国提供的外包服务，有些是美国公司在欧洲的项目。浪潮世科从成立之初就为欧洲在中国的企业提供信息技术服务，随着中国企业进军欧洲，浪潮也为在欧洲的中国企业提供软件和信息技术服务。浪潮的下一个目标是与欧洲国家合作开拓老牌帝国原殖民地国家市场，这些国家基本都是一带一路沿线国家。

中国信息技术服务与软件外包产业至今没有突破，主要业务均来自信息技术产品制造公司，外包企业没能比设备厂商更懂应用，没有比最终用户更懂技术。而这恰恰是外包产业生存和发展的要义。因此中国外包业务一直没有走上规模化快速发展的道路。中国外包业务始于对日外包，也衰于对日外包，日本企业管理注重细节，日本软件严格按照式样书开发，编程人员几乎不需要自主创新。业内都知道，做对日软件时间长了，做不了美国公司的软件外包。

互联网技术发展和手机作为互联网终端的广泛应用，信息技术服务和软件外包产业正以广泛得多的数字技术服务的形式深入到国民经济和人民生活的每个领域。四十多年前美国未来学家阿尔文·托夫勒在他的名著《第三次浪潮》中预言的“信息技术革命浪潮的到来，发达经济体和发展中经济体将站在同一起跑线上”正在成为现实。刚从全球金融危机缓过来的西方经济，又遭遇Covid-19打击，使西方经济的“漏屋”又逢“连夜雨”。依赖美日公司发包，中国公司照单码字的外包业务将越

来越难做，并在不远的将来结束。另一方面，中国作为世界第二大信息技术产业市场，中国信息技术企业经过四十多年的历练，已经具备向外输出技术和产品的能力，今后的信息技术服务和软件外包可能的商业形态是中国企业向一带一路沿线国家输出信息技术和产品，像过去四十年美国公司对中国做的那样。不太一样的是，中国崛起刚刚二三十年，还缺少很多东西，我们需要西方发达国家企业国际项目的渠道和经验。浪潮世科从2016年开始尝试开发中欧、中日，一带一路沿线国家三方合作市场，得到国家发改委的认同和指导。

商务部及各地政府过去十几年、几十年在各经济开发区的工作重点是招商引资，“招商”是请别人来花钱，如同乞讨难免低三下四，自己挣钱花才理直气壮。

我认为投促会数字服务工作委员会

一 征集评选优秀应用解决方案和业务（项目外包）模式，类似于商业部评选、推荐优秀商品。

二 在服博会推介获奖项目，获奖企业和项目即是荣誉也有义务，参加评选的企业和内容必须真材实料在服博会分享。

三 通过中国驻外使领馆经参处向所在国推荐优秀产品，为优秀外包企业承接所在国项目提供帮助。

四 促进经开区在海外设立办公机构，双向招商引资

五 商务部审批对外投资和项目，要求包含信息技术，并且是中国供应商，可以作为出口补贴的条件。

### **姚双简介：**

从业信息技术领域超过四十年，中国信息技术服务和软件外包卅多年历史的见证者，参与开发工业自动控制，信息管理系统等多个项目，2003年加入浪潮负责外包业务欧美市场，做了大量探索和开拓工作，使浪潮离岸外包跻身国内领先水平。近年（退二线）全力开发欧洲信息技术服务和软件外包市场。



## 企业案例：纬创软件（会员单位，台资企业发展历程）



### 刘建民

纬创软件大陆事业群总经理  
中国投促会数字服务工作委员会专家

中国的服务外包产业，经过几年转型升级的实践，无论业务模式，技术能力还是管理水平，都已经大幅提升，日益走向自主创新，高端化和国际化。随着新型技术的不断发展，大数据、云计算、物联网、移动互联网、智慧城市、人工智能、车联网、5G应用不断发展，原有的服务外包模式下的业务正在发生转变，同时新型的服务外包模式正在不断涌现，需求量也会不断增加。在可预期的未来，中国服务外包产业将步入黄金发展期，成为接包发包并举、国际与国内两个市场协调发展的全球服务外包中心。

服务外包是高度数字化的产业，目前服务外包行业已成为中国高学历人才集聚度最高的行业，吸纳大学生就业数量逐年成长，对稳定大学生就业发挥了重要作用，技术人才由服务外包累积经验后延伸到互联网大数据和人工智能等领域为我们加快步入数字经济强国提供了人才支撑。

如今，我国服务外包发展处于重要战略期，机遇和挑战都有新的发展变化。中美贸易战、新冠疫情等造成世界情势大变，中国必然要走出自己的一条路，科技×产业，自主创新、自主研发、自主产权、国产替代是企业发展的方向，这也是我们行业的工作

与任务，我们要抓住这个机会，顺势服务好客户，更好的发展及成长。

“十四五”规划中提到“加快数字化发展，发展数字经济”。“数字经济”是未来推动经济发展的重要手段。“数字经济”的基础设施建设核心是“数字化企业”，关于企业数字化角色的转变有如下三点建议：

### 一、科技×产业

我们正处在一个前所未有的变革年代，科技就是背后那双无形的推手，从“产业+科技”到“互联网+”再到“科技×产业”的演进，不同阶段，科技体现出不同的作用：在“产业+科技”阶段，IT往往是作为支持产业发展的辅助工具；而提出“互联网+”口号的年代，利用互联网新技术、新应用对传统产业进行改造提升，从而提高全要素生产率；当前已发展到“科技×产业”时代，本质上是“产业×科技”的无界融合，科技已成为产业核心竞争力；科技的发展，带来了产业深刻的变化，如数字科技是实现数字经济的手段，本身也是一个新的产业形态。

### 二、数字化转型

在当前“科技×产业”时代，一方面科技促进产业长足的创新和发展；另一方面，也因科技的应用带来竞争要素和市场格局的变化，企业就需要更好地运用科技，迫使企业进行数字化转型，用IT、DT技术对企业进行能力再造。将IT工具融入企业经营的各个环节，通过电子化、线上化、移动化、数据化，让一切业务数字化；以DT手段，实现数字业务化，通过数据驱动，让企业更智能、并形成开放的生态；数字化治理，推动业务数字化、数字业务化的良性循环，形成数字化管理的文化；把这三者解构下来之后，或者把它们三个组合在一起，就构成了数字化转型工作的整体。

### 三、服务变革

数字化转型的进程，也是一场产业分工、协作的价值重整过程，会给IT产业及服务模式带来重大的变革。传统以IT产品、解决方案为主导“交钥匙工程”的模式，已很难适应：既要快速响应需求变化，同时还要累积核心能力的客户诉求，催生了客户价值创造的服务模式，对于IT行业会带来二个方面的变化：其一，IT能力本身作为服务，可以更便捷的获取，因而会聚焦通用或垂直的平台和生态，作为服务，企业

可以更方便的采购和使用；其二，IT建设模式上，往往会出现企业主导，达成贴近业务并累积能力的诉求，而建设过程中所需的能力及资源，就由IT厂商提供如咨询、项目开发、人力资源、运维运营的外包服务，这样也就驱使象我们这样的IT厂商全面的服务化转型，围绕客户价值提供更有效的端到端服务。

作为全球最大的信息及通讯产品主要供货商之一，今天的纬创集团可以说是做得非常成功。说到成功，我们也总是容易想到机遇，纬创软件能有现在的成就，跟善于抓住机遇有着很重要的关系。

随着中国经济起飞、服务外包市场的蓬勃发展，纬创软件从服务欧美日本客户，接着服务外企在中国的客户，再到服务本地广大的优质企业客户，一步步茁壮成长，规模化，进而在2020年获中国国际投资促进会联合国际数据公司（IDC）评选为中国「十大数字服务领军企业」，已跻身中国前十大数字服务企业的行列。

我们深耕IT高科技、金融、电信行业，从事高端化的服务，随着云计算、人工智能、物联网、数据中台等新兴技术的发展，我们也形成强大的技术能力，提供与业务高度融合、高技术含量的IT服务，协助客户进行「科技×产业」的数字化转型，帮助客户在本业上做大、做深、做强。必要时我们也视情况灵活运用台湾、日本等亚太地区的服务据点，建立跨区域的营运优势，提供全球化服务。掌握机遇，积极发展，纬创软件日益走向自主创新、高端化、和国际化，在服务外包产业里起到领军作用。

我已经待了25年，改革开放43年，我在的时间超过一半……我见证了大陆改革开放的变化，而企业之所以有今天的发展，其实也是抓住了好的机会。

我们也抓到了这个机会，认真的努力去做，然后才有了今天的成绩。从优化核心服务能力，到慢慢累积客户，再到员工的培养，一步步地把公司做起来。纬创软件的每一步的付出与努力，终归是得到了回报，从最开始只有50人的小企业，到如今已经成长为拥有9000名员工的大公司，这就是努力换来的成果。

此外，企业能够做成功，人才的引进和培养必是重中之重。纬创软件作为亚太地区专业的IT服务领导厂商，始终秉承“人才是公司最大的资产”，致力于创造一个包容、鼓励参与及发挥个人所长的工作环境，为员工搭建共同成长的发展平台，持



续优化人才政策、加大引才力度。同时，纬创软件注重人才的选拔和培养，每年都会通过多种渠道和方式去招、选、训很多新人，给他们机会去历练、学习，再去辅导他们成长、发展。

纬创软件已成立三大开发中心、九大交付中心、六大共享服务中心和四大能力创新中心。纬创软件将以系统的方式培育人才，提升自身的技术能力，为客户提供IT服务。另外纬创软件也计划成立全球开发中心，并进一步升级为创新及研发中心，在纬创软件既有的深厚IT基础上，扩大开发中心的能力，大举招募优质IT人才进驻。正是这般用心，让纬创软件的业绩持续高速增长。

## 专家观点：钟明博（数字服务专家，对日外包）

钟明博，北京数字贸易协会理事长、杭州服务贸易投资促进会会长，江苏明月软件技术有限公司董事长，中国投促会数字服务工作委员会专家。1990年自清华大学毕业后赴日工作，2000年归国创业，长期致力于推动中日两国IT服务业之间的合作。

### 山川异域，风月同天 对日外包十五周年回顾

作为一衣带水的邻邦，中日之间的经济联系密不可分，特别是服务外包产业，日本曾经是中国离岸外包最重要的市场，这既得益于两国间历史、地理、文化上的密切联系，更因时代发展浪潮中两国IT服务业极强的互补性而形成。中国对日外包萌芽于90年代初期，受当时国际国内形势影响，大批国内青年才俊东渡，进入蓬勃发展的日本IT企业工作，为日后中国服务外包产业崛起培养了第一代创业精英。在90年代，中日之间主要的合作方式是向日本派遣年轻技术人员，以北京、上海和东北三省的高校和科研机构为主体，采用设立中日合资企业的形式来推动。进入本世纪以来，由于日本IT行业快速成长、日本社会老龄化加速等多种因素的叠加，产生了严重的人才不足现象。日企纷纷将目光转向拥有大量低成本、高学历、高素质年轻技术人员的中国。市场需求旺盛，人才供给充足，领军人才成批回国创业，企业发展定位高度互补……万事俱备，只欠东风。此时中国政府下决心大力发展服务外包产业，商务部相继出台多项鼓励政策，恰如一夜春风，催生了中国服务外包产业蓬勃发展的黄金十年。在所有承接日本离岸外包业务的国家中，中国企业的接包金额占总额近80%，具有绝对的竞争优势。金融危机前的鼎盛时期，来自日本的发包量一度占据

了60%以上的中国离岸外包市场份额。之后因对欧美外包的快速成长和国内市场需求的急剧释放，对日外包业务虽然持续增长，但增长速度放缓，市场份额随之降了下来。

目前日本IT服务市场规模接近2000亿美元，虽然技术人员不足问题已经困扰行业20余年，但外包到中国的金额仍然只占全体的5%左右，尚有很大的市场空间。在日本国内，大量IT服务找不到人交付，却又无法扩大离岸外包规模，只能在日本本土慢慢消化。其内在原因主要有两点：

第一、老龄化的日本社会过于保守，企业数字化转型滞后。庞大而陈旧的系统遗产（legacy system）仍占商业软件的主流，这些系统构筑于多年前，由于不断维护修改，变得复杂冗赘，后人很难全面掌握和理解，特别是国外的技术人员更难接手，所以只能在日本国内进行更改和维护。

第二、日本终端用户企业自身缺乏IT能力，又过度追求长期信赖关系及完美的服务质量，从而对国外公司产生一定的排斥，并对国内IT巨头产生严重依赖，形成了高度内循环的市场。前五大IT服务商垄断了55%的全国市场，并形成了围绕这些顶级服务商的生态圈。圈中企业裙带关系复杂，通过层层分包形成较长的利益链。日本民族本就生性谨慎，企业经营者年龄大多在50岁后半段，普遍安于现状，不愿冒险使用不熟悉的企业。在内循环中发展壮大的IT企业普遍缺乏国际视野，不善于与外国企业打交道，目前行业里开始担纲主力的又是宅文化熏陶出来的躺平一代，严重缺乏对外部世界的求知欲和好奇心，高层与中层共同保守，阻碍了日本IT产业的国际化，也限制了离岸外包的进一步发展，否则以日本的市场规模，理应有更多的软件开发工作发包到以中国为首的海外企业来。

站在业务承接方的中国对日外包企业角度，也应有诸多反思，比如我们的市场开拓与技术研究的投入明显不够，企业规模普遍偏小，核心竞争力不突出，承接高端业务和系统咨询规划总包的能力不足，这些都是制约对日离岸外包进一步发展的瓶颈。

回首当年，对日离岸外包创业浪潮初涌，近3000家公司遍布神州大地，但普遍属于初创企业，规模小、技术含量低，经营管理能力弱，但充满了活力。经过十五年的竞争与发展，大浪淘沙，依然健在的企业都获得了长足的进步，虽然数量已不



足当年的一成，但都已初具规模，管理成熟、经营稳定，在一些技术和业务领域拥有不可替代的竞争优势，并逐渐形成了以大连、北京、上海为中心的对日外包行业生态。北京、上海的企业因人员成本压力，专注于承接高端设计工作，并将其他交付工作分散到周边及内陆城市来实施。而大连则以高质量、高效率的编码工程为主，专注于打造软件工厂，也形成了独特的竞争优势。中国南北的地域差造就了各具特色的对日外包中心城市和核心企业，并在15年时间里迅速形成了以东软、华信、埃森哲、IBM为代表的大连及东北地区，以博彦、利达、明月、NEC为代表的北京及华北地区，以海隆、中和、凌志、NTT-DATA、南大富士通为代表的上海及长三角地区这三大产业集聚区。当前市场趋于固化，新的竞争者不再出现，现有参与者不断变大变强，产业日渐成熟。作为这个行业的早期实践者，笔者亲身经历了三十年来行业波澜壮阔的发展，也见证了诸多企业的沉浮兴衰，感慨良多。随着第一代创业者成批地归隐或退居二线，今天中国的对日离岸外包行业，与它所服务的客户行业一样，步入了四平八稳的成熟期。

波澜不惊的行业生态，令人略感淡然无味，但一场突如其来的新冠疫情，极有可能改变未来中国对日离岸外包行业的格局。首先，疫情对策极大地加快了日本全社会数字化转型的步伐，并重新唤醒日本IT服务业的活力。疫情令日本民众的工作与生活方式发生了巨大变化，主要的大型企业集团纷纷推出永久性在宅办公策略，政府和企业积极倡导无接触服务，这些变化带来IT基础设施更新和云服务的强烈需求，为各行各业加快数字化转型奠定了基础，日本IT产业最近出现了三个新动向，第一是国家立法推动数字化，并由本届政府设立新的中央部委--数字化厅，21年9月开始运转，制订和实施国家战略及国家标准，从法制和政务两个维度推动全社会的数字化转型。第二，以三菱商事、伊藤忠为代表的大型商社、以优衣库、永旺为代表的大型零售企业和以丰田为代表的制造业巨头纷纷加大投入，建设基于数字化技术的新一代智能业务系统，并在此基础上重构全球供应链。第三，长期稳定保守的金融业开始发力变革，各类线上服务和移动支付发展迅猛，催生了大量全新的数字化需求。社会变革给日本本土IT企业带来了巨大商机，也给与日本IT行业联系紧密的中国对日IT服务企业带来了新的机遇。

十五年风雨兼程，中国服务外包走过了一段辉煌岁月；面对社会变革与新的历史机遇，我们应该如何面向未来？谨以一位资深从业人员的身份，提几点建议，供决策层参考：

1、顺应时代变革大潮，将服务外包定义更名为数字服务。组织专家学者和企业界人士共同研究探讨，扩大数字服务产业内涵与外延范围的定义，并制订相应的新的产业政策。

2、鼓励倡导自主创新。大力推动自主研发技术成果在数字服务领域的广泛应用，鼓励数字服务企业加大研发投入和专利取得，提高数字服务企业研发成本计提比例。

3、鼓励企业利用自主原创技术积极开拓海外市场，在商务部现有统计系统基础上追加智能分析系统，结合上市公司年报，建立面向海外的中国数字服务重点企业名录。

4、关注中小企业融资难问题，鼓励企业利用海外业务订单申请信用贷款，推动服务外包示范城市政府部门对获得海外订单的数字服务企业实施贷款贴息政策。

如果说中国对日IT技术服务行业前五年的特征是成本竞争和垂直分工的话，可以称之为外包服务时代；那么未来十五年中国对日IT服务将聚焦于差异化、创造化和智慧化，期待中国企业家们励精图治，开创出一个全新的对日数字服务时代。

## 专家观点：刘燕军（数字服务专家，呼叫中心产业）



### 刘燕军

中国国际投资促进会副会长单位

中国国际投资促进会互联网与客户中心  
工作委员会理事长

自2006年服务外包“千百十工程”以来，经过15年的发展，中国服务外包产业快速发展，从无到有，规模不断壮大，在国际市场初步树立了“中国服务”的品牌。呼叫中心外包服务作为服务外包行业中的一个重要组成部分，在服务外包产业中表现突出。

### 一、中国呼叫中心外包产业的发展

中国呼叫中心外包产业起步于1997年，润迅通信集团注册了中国第一个商业呼叫中心外包服务的法人公司——深圳润迅电话商务有限公司，从此中国呼叫中心外包服务蓬勃发展。经过24年的发展，截至2020年，中国外包呼叫中心的法人公司6000多家，38万座席，45万从业人员，年收入480多亿人民币，年增长率为30%。

### 二、全球呼叫中心发展的总趋势为势头强劲。

具体表现为：a、全球化服务特点突出，服务更精精准、更专业化；b、大型公司的



巨额并购屡屡发生，强强联合明显；c、业务规模增长明显增加，从年增长25%上升到35%以上，收入和利润同比上升；d、业务涉及的行业份额比例有了比较突出的变化。由原有的外包行业：电信业、金融业和IT业各三分天下。发展到今天的互联网服务外包占有了整个市场的50%以上；e、人工智能技术在全球（中国以外）呼叫中心行业中的使用出现极为审慎的态度。

中国国内呼叫中心发展的总趋势为稳步增长，特别是在2020年新冠疫情期间，呼叫中心行业普遍增长20%以上。但是与国际同行业的发展有明显不同，具体表现为：a、随着中美、中欧关系的变化，中国呼叫中心企业已经不再寄希望于离岸外包业务，全力关注中国本土业务的获取；b、业务运营城市从一、二线城市，向三、四线城市下沉。动因是获取更多的业务资源和人力资源；c、运营企业更加成熟，外包业务分工更细化，外包公司更专注自己熟悉的行业外包运营，全业务运营的企业越来越少；d、对人工智能在呼叫中心行业中的应用，表现出很明显的热情；e、更多成熟的服务外包运营企业开始关注企业运营管理资源的培养和吸收，以提升企业的竞争能力。f、服务外包的成熟、高速的发展，吸引了一些大型企业关注呼叫中心外包产业，从资本和法人实体上参与呼叫中心外包行业商业运营。

### **三、呼叫中心产业为地方经济发展做出贡献。**

为服务外包产业的转型提升起到突出的作用，在规范现代服务业、数字服务业、智慧社区服务业有着突出的表现。对提升地方政府的服务管理水平有着明显的贡献。

由于中国的呼叫中心产业发展迅速，对就业人员的需求大幅度增加。各运营企业渗透到各个地区招募企业员工，明显的解决了地方政府的就业问题，年招聘员工总数据不完全统计超过百万人。有力的支持了中央“六稳”、“六保”的方针政策。

中国呼叫中心外包行业在数字化转型、人工智能应用有了较深化的探索，在后疫情时代，呼叫中心外包行业有突出的表现，催生出新的运营模式。

呼叫中心在数字化转型中关注的方面是：数据的数字化、信息的数字化、服务方式的数字化、业务交付的数字化。从泛泛的大众化服务，向专业化更深层次的服务探索，从一般意义上的服务，向更加细化、更加个性化的方向发展。

随着中国呼叫中心行业对人工智能的关注，催生了很多人工智能技术公司为呼叫中心企业服务，呼叫中心应用中有大量的人工智能模块的渗透。中国呼叫中心行业对人工智能的应用热情，在世界同行业的前列。但是，人工智能在呼叫中心行业中应用的法律问题研究滞后，严重影响人工智能的实际使用。

后疫情时代，呼叫中心行业的明显特点如下：a、明显推动了居家工作的份额，2020年疫情期间，由超过30%的行业企业员工在家办公（之前在家办公份额<5），由于企业被动的取得了员工居家办公的管理经验，今后行业企业会有更大的份额的员工会居家办公。大量员工居家办公可以有效的减轻社会公共资源的压力，给社会创造出一种新的、灵活的、便捷的就业方式；b、在后疫情时代，呼叫中心产业的云计算能力有明显的提升，灵活的支持企业到任意地点的员工、任意地点的员工到企业的信息交互能力，云计算作用于呼叫中心领域的核心支持作用凸显；c、在后疫情时代，非接触式服务的需求剧增，给呼叫中心企业带来良好的市场商机，这是呼叫中心企业未来几年业务发展的机会，也是中国呼叫中心行业发展的机遇，市场份额将超过百亿级/年的增长。

建议国家有关部门成立专门机构，深入研究呼叫中心外包行业的专业属性，给予呼叫中心外包行业充分地支持，可以大大提高现代服务业在中国GDP中的份额。

在人力资源密集型方面，给予员工社保基数的认定，最大程度地降低企业运营的压力；在技术密集型方面，给予科技税收方面的优惠，充分体现科技成果在服务外包行业中的应用，减轻企业的税收压力；在知识密集型方面，给予资金方面的支持，让轻资产公司可以在资本市场上占有一席之地。

## 专家观点：方发和（数字服务专家，东软、软通发展历程）

回顾亲身走过的中国服务外包发展历程



**方发和**

中国投促会数字服务工作委员会专家

今年是中国数字服务外包十五周年，我2002年加入东软集团，2011年底退休离开；2012年担任纬创的战略顾问；2013年初加入软通动力，2017年底退休离开。亲身经历见证了中国服务外包前面10年，和后来5年的发展历程。我就以一个服务外包的老兵，谈谈我在东软和软通这两家企业的体会和感悟，并展望国内服务外包未来的前景。

### **回顾在东软集团的经历**

在我加入的时候，东软的行业解决方案已经有很好的基础，在电力，电信，金融，政府公共事业，教育等行业事业部，在国内都有很好的市场份额。但感觉还是需要有一个整体的架构，统一这些解决方案，为公司长远的发展，打下坚实的基础。所以从我到的第二天一早，就在刘积仁老师的亲自带领下，和同仁们完成东软解决



方案架构（NeuSA™），确立以人为本，产品与技术（Products and Technologies），专业服务（Professional Services），过程与方法（Processes and Methodologies），三个“P”维度的魔方架构模型。也明确把专业服务，作为解决方案的一个关键组成部分。

在外包方面，得益于和阿尔派，东芝的战略合作，东软对日的离岸外包，尤其在汽车导航和音响的产品工程外包，已经有了很好的基础，东软日本分公司，也发挥了很好的在岸承接业务功能。这给后来手机嵌入式软件研发外包的业务发展，奠定了良好的基础。但对欧美的离岸外包业务，基本是从起步开始。

所以一方面，东软要从进入欧美外包服务的体系着手，如通过CMMI，ISO9001质量体系，ISO270001安全体系认证，加入IAOP，Global Services 100等国际外包专业协会和名录；在加强服务团队能力（尤其是服务英语系的客户）的同时，也加大东软在国际品牌建设推广的力度，包括参加高德纳外包年会的宣讲和路演。另一方面，和欧美头部IT公司建立战略合作关系，例如和惠普（HP）在大连成立中国全球交付中心（GDCC）。在BPO方面，和赛门铁克（Symantec）战略合作，建立大连技术支持呼叫中心。

这些内外修炼的努力，使得东软在短短几年内，外包业务发展迅猛，尤其在手机软件开发外包，当时主要手机厂商，索爱，三洋，诺基亚，摩托罗拉等都是主要发包客户，东软在大连，沈阳，北京，成都，都有研发交付中心，手机软件外包团队超过2500人。东软成为诺基亚芬兰以外地区的最大供应商之一。东软也成为国内服务外包前三甲之一。

到了2011年末，由于国内人力成本持续上升，东软重新调整业务结构，再次战略转型，服务外包融入到以解决方案、行业应用、产品工程为重心的“大服务”业务中。

附记：中国软件和信息服务业网评选东软集团2020年度国内软件企业出口第一名，2020年度服务外包企业第一名，并入选“2020中国软件出口(服务外包)最具竞争力品牌”。这些年，东软依然驰骋在服务外包的大道上。

### **回顾在软通动力的经历**

我2013年到软通的时候，公司的外包业务规模已经十分可观，人员接近三万人

左右，和华为紧密合作，是华为国内两大外包供应商之一。软通美国分公司，通过前期收购当地公司，对美离岸外包业务，也有一定规模。

但随着国内人力成本的上升，软通也必须向产业链更高附加价值环节转移，通过业务创新改变布局、改变成本结构；并转变人才发展模式。软通的服务外包创新，一方面是要为客户做更有价值的事，为客户提供高附加值服务，利用技术创新帮助客户企业转型升级。另一方面就是把传统服务外包做得更好，也就是在服务交付流程各环节做得更好，更有效率。

我到软通，对于业务创新，提出SMART（云，大数据，移动互联，物联网，等技术）战略，建议成立智慧平台和智慧业务事业群（BG），打造智慧（PaaS云）平台，支持智慧业务（SaaS应用）解决方案。也得到了刘天文董事长CEO的认可。

软通以智慧城市的蓬勃发展为抓手，面向政企两个市场，开始了公司数字化转型服务的征程。在短短几年内，公司在智慧城市领域，迅速拓展。

通过持续创新，软通动力致力成为企业数字化转型可信赖的合作伙伴。专注于软件与信息技术服务，推动众多中国企业走向了信息化；在软件与信息技术服务的基础上，凭借多年服务众多行业积累的产品技术能力和行业经验，以数字化转型咨询为切入点，逐渐构建起包括数字化解决方案、数字化平台运营服务等在内的端到端解决方案，开启了全面拥抱数字经济的新征程。

但转型创新不易，也非一朝一夕之功；共同的认知是，要为客户提供数字化转型服务，必须自身先体会进行数字化转型。在构建数字技术核心能力的同时，软通动力也不断修练数字化内功，从公司的决策，运营，交付，方方面面，都进行数字化变革。

经过数年的努力，如今，数字化转型服务，从咨询，解决方案，运营，已经成为软通的标杆创新业务。

### **感悟与展望**

白发宫女，说天宝旧事，回首十余年，弹指一过，市场环境，信息技术，都有翻天覆地的变化，颇有沧海桑田的感觉，在外包一线从业多年，总结了几点感悟：

一、外包服务提供的是能力，是提供服务给发包客户的综合能力，能力的核心是技术，但能力的组成还包括组织管理，过程，工具与人（才），才能确保高质量

的服务交付（Service Delivery）。

过去服务外包常有一个误区，以为卖的是人力,技术和研发并不重要;技术是服务的核心，随着人工智能和机器人技术的普及，未来人机协同服务，技术和工具（平台），在提供服务上，扮演越来越重要的角色。

二、人（才）是能力的主要载体，服务外包企业要掌握好人才的招聘，培训，留住（3R - Recruit, Re-train, Retain）三个关键环节。高端人才，过去是服务外包发展，未来更是数字服务发展的关键成功因素。

三、变化是唯一的不变,随着外部政治，经济，社会，技术（PEST）等环境因素的改变，外包服务的商业模式也会发生变化。外包服务企业需要与时俱进，适时调整业务战略和商业模式。

麦克阿瑟在卸任前的告别讲演中曾有这样一句话，“老兵不死，他们只会渐渐凋零”（Old soldiers never die, they just fade away）。我们也可以说：“外包永远不死，它只是融入到大服务里”。在数字经济，数字化的浪潮下，未来的外包服务，都会融入成为数字（化）服务当中的一部分。

东软集团，软通动力，作为中国服务外包的先行者，也在服务外包转型的路上，很早就作出不懈的努力，从小作坊到大规模，再从量变到质变；虽然转型创新不易，但不忘初心，始终坚持，现在已经看到成效初显。衷心祝愿我的老东家，和中国的服务外包产业，在数字服务的大道上，更上一层楼，再现辉煌。



## 专家观点：李劲（数字服务专家，行业协会及国际合作）

### 服务外包工作点滴



### 李 劲

中国投促会数字服务工作委员会专家  
原北京服务外包企业协会秘书长  
原北京市海淀区服务外包企业协会秘书长

我曾经供职的北京服务外包企业协会是我国第一个服务外包专业协会，成立已经十四年了，算上我在北京软件产业促进中心从事软件国际化工作的时间，我有幸陪伴服务外包企业一起走过了近二十个春秋。这些年来在国家政策系统的、持续的支持下，服务外包产业规模、企业规模都实现了飞跃式发展，企业业务能力得到极大提升，市场触角也从美国、日本这些常规的服务外包发包国家拓展到“一带一路”沿线国家。随着数字经济的发展，以数字技术为特征的服务需求在我国已经形成了巨大的市场，很高兴的看到这些服务外包企业已经成为了我国本土市场数字服务提供商的主力军。

我曾经做过跟踪调研，可以说北京市海淀区是我国服务外包的发源地，也是我国本土服务外包企业的聚集地。因此在我任职期间，我将北京服务外包协会和海淀

服务外包协会的人员协调在了一起，工作合并在了一起。我们的理念是把行业协会打造成企业的家，让协会成为企业与政府的纽带，通向市场的渠道，项目对接的平台。企业在这里可以找到解决困难、汇集诉求的渠道；可以对接到各方面资源；可以找到合作对象、对接到业务。企业的第一目标是获得市场，服务外包企业的基因是国际化能力，因此协会在国际交流和市场渠道搭建上下了比较大的功夫。

## 一、广泛建立国际合作网络

国际合作网络建设的重点是扩大合作网络的覆盖面和选择当地权威的机构进行合作。根据服务外包企业的业务和市场格局，我们第一阶段把建立国际市场网络的重点放在了日本、美国、印度。首先，我们选择了多种类型的合作机构，根据国情的不同，选择的机构既有国家级的行业协会，也有知名行业咨询公司，有政府背景的贸易促进机构，也有行业媒体，甚至有专家学者等等。其二，根据机构的性质不同，我们开展立体的合作方式，通过这些行业协会、咨询公司以及贸易促进机构，我们会组织参加大规模的国际峰会，组织双方企业之间的业务对接会，有企业访问，也有媒体报道、企业推介等等。其三，用时间和不断的交往来加深合作关系。我们每年与日本、美国、印度企业之间开展定期的交流活动，组团参加对象国举办的行业会议，也邀请对方参加在我国举办的国际活动。对方企业有需求，我们积极提供帮助，我们企业在对象国遇到问题，我们也寻求对方的帮助，你来我往中，相互之间的信任建立了，关系也加深了，企业在国际市场的发展多了一个帮手。我协会也因此与这些国家级协会和机构保持了长达十余年的良好关系。

随着“一带一路”建设不断推进，我国企业在东南亚、东欧等国家投资设点开展业务的需求也随之增加，协会第二阶段的国际合作网络开始向“一带一路”沿线国家/地区推进，开拓了马来西亚、越南、菲律宾、斯里兰卡、波兰等国家的行业机构和贸易促进机构等渠道，协会通过这些国家的行业机构，为企业在这些国家的业务拓展、寻找合作伙伴与并购对象提供了帮助。

最终协会的国际关系网络达到了18个国家和地区，交往机构达到30多个。

## 二、为中国服务外包企业发声

酒好也怕巷子深，在美日等国际市场，我国企业的声音还是太微弱了。协会利

用一点一滴的机会，努力为中国服务发声，维护企业在国际市场利益。

### **（一）为企业争取价格**

随着人民币升值，人民币与日元比价发生了变化，企业结算成人民币的收入受到很大影响。协会出面与JISA等日本行业机构，以及日本大企业开展交流交涉，最终实现了日本发包方的价格约25%的提升，为中国对日服务外包企业争取了利益。

### **（二）宣传推介中国服务外包企业**

我协会在日本行业的活跃，吸引了日本专业媒体的注意。日本计算机知名媒体日经BP和周刊BCN，每年都会来采访并发表中国服务外包的专题文章，对我国企业的风云人物做人物专访，有效扩大了我国企业在业内的影响力。

我协会每年出版的服务外包发展年度报告，专门做成外文版，定期赠送给境外的合作机构，随着报告推送，我们也推介了我国的优秀企业。比如知名国际咨询机构高德纳（Gartner）公司，每年都会通过我们的推荐去调研中国的服务外包企业，把这些企业的案例纳入到他们给用户企业的分析报告中。

## **三、打造市场对接平台**

“一会一访一对接”是协会在打造市场对接平台的三个连贯动作。

“智慧服务峰会暨软件与信息服务国际企业对接会”是北京外包协会和海淀外包协会共同在中国国际服务贸易交易会（前京交会）中的品牌会议。会议一直以来坚持聚焦信息技术与传统行业的深度融合，为行业用户与信息技术企业搭建技术交流、供需对接的平台。自2013年创办以来，峰会坚持跨界主题，先后与商业流通业、快递业、通讯业、金融业和饮食业等服务企业和信息服务企业搭建了国际业务交流的平台，与各界共同构建智慧的服务生态圈。

组团访问是协会的另一个有力活动，在境外我们结合协会的国际合作网络，把企业的对接需求带进每年定期的国际访问活动，从美国、日本，到越南、马来西亚、波兰等“一带一路”沿线国家，拓展企业市场触角；在境内我们积极组织开展企业间的访问交流，如组织访问独角兽企业，此举帮助了不少企业与独角兽企业建立了协作关系。

对接交流活动起初是协会为加深智慧服务峰会的效果，在峰会前期和后期组织



的定向对接活动，让需求双方可以谈深谈透。在看到对接活动的效果后，我们进一步把对接活动拓展到了与自贸区的对接、与其他科技园区的对接活动上，帮助企业发展拓展空间。

通向市场的路需要踏实去走。十余年坚持以企业需求为导向，为企业发展做实事，看到我们做的事情，对企业的发展起到了作用，这是我最欣慰的事情。

### **李劲简介：**

曾任北京服务外包企业协会秘书长，北京市海淀区服务外包企业协会秘书长。2020年9月届满卸任并退休。

二十年来，李劲女士潜心研究服务贸易和服务外包产业，在信息服务及外包国际市场拓展与产业研究方面具有丰富的经验和独到的见解，主持并参与了历年的《北京服务外包产业发展报告》、服务外包专题研究报告等多个产业报告的研究，报告得到国际国内业界的好评。在担任协会秘书长期间，协会在服务外包产业研究、国际市场拓展、政策服务与建议、企业服务方面成果卓著。协会目前与日本、美国、印度、台湾、香港等国家和地区的行业组织与咨询机构建立了紧密的合作关系。

## 专家观点：徐玉珏（数字服务专家，行业协会及投促会工作回顾）

### 结缘服务外包产业



### 徐玉珏

中国投促会数字服务工作委员会专家  
北京市海淀区服务贸易和服务外包企业协会秘书长

时间来到1994年，中国邮政在全国四个城市进行“中国邮政绿卡工程”第一期试点工作，我作为法国布尔公司大连绿卡项目的一员加入了项目团队，现在回想起来那是中国最早的一批外包从业者。我记得我就是由一家公司外派到这个项目中的，当时承接系统开发的都是硬件厂商，IT服务只是他们集成项目中的一小部分。绿卡工程带我进入了IT服务领域。

2000年我进入北京市科委的北京软件产业促进中心，在中心研究部接受专业培训，从事产业及市场方面的研究工作。软件促进中心是北京最早推动软件出口的机构，但我是从进入中国国际投资促进会才开始全面了解服务外包的。

2006年商务部推出“千百十”工程，在全国范围内推动服务外包产业发展。记得当年投促会在商务部的领导下，承担很多推动服务外包产业发展的的工作，如：承办

商务部中国服务外包网，举办中国国际服务外包交易博览会（简称服博会），与埃森哲合作撰写《中国服务外包市场研究报告》等。

2007年我进入投促会后主要负责中国服务外包网的内容运营，当时服务外包刚刚起步，商务部推出了一系列的政策，从服务外包企业的实际需求出发，如人才资金、国际认证、房租等方面的政策。

在中国服务外包网工作的六年中，与同事们共同将网站做成了商务部千家网站排名前十的网站。2008年在“千百十”工程的第一个五年阶段，投促会从2010年到2012年推出了《中国服务外包示范城市研究报告》，为企业选址、各服务外包示范城市做推广提供了第三方角度的宣传工作。投促会定期出版《Chinasourcing》中英文版（双语）服务外包内部刊物，在国内外宣传中国的服务外包产业与企业的优势与实力。

2008年投促会联合IDC、高德纳在第一届服博会期间共同推出“中国服务外包十大领军企业”推介活动。从2009年开始，又相继推出中国服务外包领军和成长型企业的筛选活动，并组织编写《中国服务外包领军和成长型企业研究报告》。2010年投促会策划推出中国服务外包网的《中国服务外包杰出贡献人物评选活动》，迄今为止有近百名服务外包企业家得此殊荣。

自2006年商务部在全国推广“千百十”工程，出台了一系列的普惠政策，并一直将政策延续完善至今，政策的长期支持为服务外包企业的发展奠定了坚实的基础。服务外包产业在不断地转型升级过程中已经成为服务贸易发展的重要抓手，中国的服务外包产业主要以国有企业、外资企业和民营企业形式存在，数量上国有企业和民营企业占据优势，但在技术、国际市场开拓能力以及品牌知名度上，要低于外资企业。伴随“一带一路”的持续推进、以及多种鼓励政策持续出台，近几年，中国服务外包产业规模在全球处于领先地位。

“十四五”时期将是产业转型的关键时期，数字化已经上升为国家战略，也将成为核心亮点，中国拥有5G、工业互联网、人工智能等新型基础设施建设，并与世界同步，这都将为数字化发展提供基础支持，“数字经济”将会是“十四五”时期产业发展的关键推动力，数字经济推动下的中国服务外包在“十四五”时期将迈上



一个新的发展高度。

面对全球服务外包产业竞争加剧，美欧等发达经济体加强对全球范围内资源配置的掌控能力，新兴经济体纷纷将服务外包作为战略重点，加入到全球服务市场竞争，疫情的持续反复等多方面影响，中国服务外包企业仍面临极大的挑战，未来发展，国家应给予支持，企业应苦练内功，双管齐下，站稳服务外包市场主角地位。

未来希望国家可以加大对服务外包新技术研发的政策扶持力度，鼓励企业研发新技术，从而带动中国服务外包行业技术升级，增强国际竞争实力。加强在知识产权、信息安全、信用体系等方面的建设，形成良好的产业发展环境。将数字技术渗透到服务外包的交付环节，研究如何进行低成本交付，从而增加企业利润。重视大数据在数字经济发展中起到至关重要的作用，大数据与传统领域的融合将是未来发展的强劲动力。培养数字经济方面的人才仍是重要的工作。“一带一路”国家市场仍将是主要市场，积极推进交付中心、共享中心、研发中心、数据中心在全球范围内的设立，这将有利于降低企业国内日益上升的成本。建议为企业提供资金方面的保障，联合金融机构为大型企业提供信贷支持，同时也为发展中的中小创业企业提供资金方面的政策支持。

### **徐玉珏简介：**

现任北京市海淀区服务贸易和服务外包企业协会秘书长，曾任北京服务外包企业协会副秘书长，中国国际投资促进会副秘书长。自1994年由大连邮政储蓄绿卡项目进入IT服务领域，1997年至1999年在北京拓宇系统集成有限公司任职办公室主管，1999年至2000年在中创软件北京天河系统集成有限公司任职质量经理。2000年至2002年在中国诚信中国网络评价中心任总经理特别助理。2002年至2004年在北京多伦多国际医院任市场主管。2004年至2007年南大科技园股份有限公司任医疗事业部助理经理。2007年至2013年在中国国际投资促进会任副秘书长，中国服务外包网内容总监。2013年进入北京服务外包企业协会和北京市海淀区服务贸易和服务外包企业协会。参与2013年度-2019年度北京整体促进项目。2013年起为海淀服务外包企业协会副秘书长，2016年至今任北京市海淀区服务贸易和服务外包企业协会秘书长，承办了服贸会期间的“数字贸易发展论坛”的策划、组织和执行工作，完成了《海淀区服务外包发展报告》和《海淀服务贸易调研报告》的组织编写等工作。

## 附2：2021企业推介会名单

### 2021 中国数字服务暨服务外包领军企业推介名单

#### 【杰出贡献人物推介名单】

##### 终身成就奖

杨楠，北京中关村软件园发展有限责任公司董事长

彭强，软通动力信息技术（集团）股份有限公司执行副总裁兼首席数字官

范津生，IBM全球副总裁、中国客户创新中心总经理

李艳霞，山东阳光金服信息科技有限公司董事长

##### 数字服务暨服务外包领军人物

陶军，江苏省通信服务有限公司副总经理、工会主席

陈锡民，东软集团股份有限公司董事兼高级副总裁兼首席技术官、首席信息官

杨蕊，凯莱英医药集团（天津）股份有限公司首席运营官（COO）

王鑫，博彦科技股份有限公司副总裁

岳彬，埃森哲大中华区智能运营事业部总裁

##### 外商投资领域数字服务领军人物

刘建民，纬创软件（北京）有限公司总经理

李建兵，路孚特（中国）科技有限公司董事总经理、全球数据平台质量工程总监

葛清泉，富士胶片商业创新（中国）有限公司企业文件解决方案服务部总经理

曹润寰，Concentrix大中华区总经理

Prabhat Kaul（康博瑞），Infosys全球副总裁兼中国区销售与市场负责人  
张挹凡，渣打环球商业服务有限公司首席执行官兼执行董事

### **数字智慧园区领军人物**

刘 爽，大连软件园股份有限公司总经理

### **一带一路领域领军人物**

徐爱波，武汉烽火技术服务有限公司总经理

### **对日外包业务领军人物**

闫 江，NTT DATA（中国）信息技术有限公司执行副总裁  
河口千代孝，野村综研（大连）科技有限公司董事、总经理  
李震洲，亿达信息技术有限公司CEO

### **金融领域领军人物**

高 路，鸿联九五集团常务副总裁

### **制造业领域领军人物**

张玉富，中国电建市政建设集团有限公司党委副书记、总经理

### **医药健康领域领军人物**

邱小龙，江苏慧聚药业有限公司研发副总经理

### **客户中心领域领军人物**

孙文玲，万声集团总经理  
孙必勇，北京七星蓝图科技有限公司董事长



沈 恺，上海普瑾特信息技术服务股份有限公司董事长

### **公共服务领域领军人物**

陈 浩，易宝软件有限公司CEO

### **供应链领域领军人物**

杨建明，中通服网盈科技有限公司党委书记、总经理

## **【领军企业推介名单】**

### **数字服务暨服务外包领军企业**

中软国际有限公司  
软通动力信息技术（集团）股份有限公司  
杭州海康威视数字技术股份有限公司  
江苏省通信服务有限公司  
浙江大华技术股份有限公司  
东软集团股份有限公司  
广州顺丰速运有限公司  
汇丰软件开发（广东）有限公司  
苏交科集团股份有限公司  
凯莱英医药集团（天津）股份有限公司  
深圳平安综合金融服务有限公司  
博彦科技股份有限公司  
华海智汇技术有限公司  
上海维音信息技术股份有限公司  
国际商业机器全球服务（大连）有限公司  
恩梯梯数据（中国）有限公司  
埃森哲信息技术（大连）有限公司

大连华信计算机技术股份有限公司

科大讯飞股份有限公司

爱玛客服务产业（中国）有限公司

### **外商投资数字服务领军企业**

聚思鸿信息技术服务（大连）有限公司

汇丰环球客户服务（广东）有限公司

纬创软件（北京）有限公司

简柏特（大连）有限公司

渣打环球商业服务有限公司

印孚瑟斯技术（中国）有限公司

瞬联软件科技（北京）有限公司

大宇宙信息创造（中国）有限公司

富士胶片商业创新（中国）有限公司

路孚特（中国）科技有限公司

### **数字智慧园区**

中关村软件园

厦门软件园

大连软件园

中电光谷联合控股有限公司

### **特色园区**

江苏昆山花桥经济开发区管理委员会

沈阳国际软件园

常州创意产业园区

武汉软件新城

江苏海安软件科技园

环首都-太行山能源信息技术产业基地

山东呼叫中心产业基地

广州空港跨境电子商务试验园区管理有限公司

590创意园

广东家居设计谷

### **一带一路领域领军企业**

湖北省电力勘测设计院有限公司

武汉烽火技术服务有限公司

广州文冲船舶修造有限公司

安徽省通信产业服务有限公司

长飞光纤光缆股份有限公司

### **国际质量管理领军企业**

上海海隆软件有限公司

南京富士通南大软件技术有限公司

北京智明创发软件有限公司

松下电器软件开发（大连）有限公司

NEC软件（济南）有限公司

### **对日外包业务领军企业**

恩梯梯数据（中国）信息技术有限公司

苏州工业园区凌志软件股份有限公司

思佰益必智信息技术(大连)有限公司

讯和创新科技（北京）有限公司

野村综研（大连）科技有限公司

江苏明月软件技术有限公司

亿达信息技术有限公司

### **金融领域领军企业**

深圳市长亮科技股份有限公司

广东鸿联九五信息产业有限公司

广州广电运通金融电子股份有限公司



江苏润和软件股份有限公司  
华道数据股份有限公司  
合肥保安集团有限公司  
深圳市拓保软件有限公司  
广东银雁科技服务有限公司  
安徽兆尹信息科技股份有限公司  
安徽迪科数金科技有限公司

### **制造业领域领军企业**

中船黄埔文冲船舶有限公司  
广州柏盛包装有限公司  
三菱电机（广州）压缩机有限公司  
广州文冲船厂有限责任公司  
瑞芯微电子股份有限公司  
广州黄船海洋工程有限公司  
中通服咨询设计研究院有限公司  
广州豪进摩托车股份有限公司  
中国电建市政建设集团有限公司  
诺和诺德（中国）制药有限公司  
佛山市顺德区美的洗涤电器制造有限公司  
武汉佰钧成技术有限责任公司

### **医药健康领域领军企业**

广州金域医学检验中心有限公司  
贝恩医疗设备（广州）有限公司  
信达生物制药（苏州）有限公司  
南京金斯瑞生物科技有限公司  
昭衍（苏州）新药研究中心有限公司  
东软医疗系统股份有限公司

首宏医疗控股集团股份有限公司  
苏州金唯智生物科技有限公司  
中美冠科生物技术（太仓）有限公司  
江苏慧聚药业有限公司

### **客户中心领域领军企业**

深圳市润迅电话商务有限公司  
上海华泛信息服务有限公司  
广东广信通信服务有限公司  
万声（威海）信息技术有限公司  
北京七星蓝图科技有限公司  
广州城电客户服务有限公司  
苏州科纬讯信息服务有限公司  
山东阳光金服信息科技有限公司  
杭州远传新业科技有限公司  
上海普瑾特信息技术服务股份有限公司

### **公共服务领域领军企业**

中国电信股份有限公司广州分公司  
易宝软件有限公司  
福建博思软件股份有限公司  
中通服和信科技有限公司  
湖北美和易思教育科技有限公司  
福建福昕软件开发股份有限公司  
广州博瑞信息技术股份有限公司  
安徽宝葫芦信息科技集团股份有限公司

### **能源领域领军企业**

莱茵技术监督服务（广东）有限公司  
福建亿榕信息技术有限公司

中通服建设有限公司  
广州华浩能源环保集团股份有限公司  
中煤科工集团沈阳设计研究院有限公司

### **供应链领域领军企业**

华南中远海运集装箱运输有限公司  
广州欧华国际货运代理有限公司  
厦门中远海运集装箱运输有限公司  
广东德邦物流有限公司  
中通服网盈科技有限公司  
福建纵腾网络有限公司  
广东中外运船务代理有限公司  
侨益物流股份有限公司  
橙联（中国）有限公司  
安徽皖通科技股份有限公司

### **文创领域领军企业**

苏州好玩友网络科技有限公司  
厦门点触科技股份有限公司  
天津创游世纪科技有限公司  
北京龙创悦动网络科技有限公司  
宝宝巴士股份有限公司

### **零售领域领军企业**

广东圣火传媒科技股份有限公司  
能猫（山东）集团有限公司  
广东博达科技有限公司  
济南鸿天服装有限公司

### **人力资源领域领军企业**

广东南油对外服务有限公司

广州南仕邦人力资源有限公司  
浙江中智经济技术服务有限公司  
北京外企人力资源服务安徽有限公司  
广州欢创人力资源集团有限公司  
广州红海人力资源集团股份有限公司  
安徽正德人力资源咨询有限公司  
安徽皖信人力资源管理有限公司  
上海外服安徽人力资源服务有限公司  
湖北纳杰人力资源有限公司

### **人才培养领军机构**

中国服务外包天津培训中心（天津开发区中软卓越信息技术有限公司）  
沈阳东软软件人才培训中心  
武汉烽火技术服务有限公司  
山东师创软件实训学院  
山东中印服务外包专修学院  
大连中软卓越计算机培训中心  
天津烽火征途科技有限公司  
镇江市润州区软通极客职业培训学校  
南京市艾瑞职业培训学校  
湖北省软帝职业培训学校

### **百强企业**

中软国际有限公司  
软通动力信息技术（集团）股份有限公司  
浙江大华技术股份有限公司  
江苏省通信服务有限公司  
中国电信股份有限公司广州分公司  
杭州海康威视数字技术股份有限公司



中船黄埔文冲船舶有限公司  
东软集团股份有限公司  
广州顺丰速运有限公司  
汇丰软件开发（广东）有限公司  
苏交科集团股份有限公司  
凯莱英医药集团（天津）股份有限公司  
广东南油对外服务有限公司  
广州欧华国际货运代理有限公司  
中通服建设有限公司  
深圳平安综合金融服务有限公司  
博彦科技股份有限公司  
中通服网盈科技有限公司  
南京嘉环科技股份有限公司  
华海智汇技术有限公司  
上海维音信息技术股份有限公司  
康龙化成（北京）新药技术股份有限公司  
国际商业机器全球服务（大连）有限公司  
中国电建市政建设集团有限公司  
恩梯梯数据（中国）有限公司  
信达生物制药（苏州）有限公司  
三菱电机（广州）压缩机有限公司  
埃森哲信息技术（大连）有限公司  
大连华信计算机技术股份有限公司  
秦淮数据集团  
广州南仕邦人力资源有限公司  
广州广电运通金融电子股份有限公司  
易宝软件有限公司

安徽省通信产业服务有限公司  
广州文冲船厂有限责任公司  
汇丰环球客户服务（广东）有限公司  
广州黄船海洋工程有限公司  
首宏医疗控股集团股份有限公司  
福建纵腾网络有限公司  
中科创达软件股份有限公司  
华南中外运集装箱物流有限公司  
车主邦（北京）科技有限公司  
深圳市法本信息技术股份有限公司  
华南中远海运集装箱运输有限公司  
宝宝巴士股份有限公司  
科大讯飞股份有限公司  
天津艺点意创科技有限公司  
南京金斯瑞生物科技有限公司  
中邮建技术有限公司  
爱玛客服务产业（中国）有限公司  
昭衍（苏州）新药研究中心有限公司  
南京欣网通信科技股份有限公司  
武汉烽火技术服务有限公司  
厦门点触科技股份有限公司  
科大国创软件股份有限公司  
福特汽车工程研究（南京）有限公司  
中远海运船员管理有限公司广州分公司  
广州广电计量检测股份有限公司  
中通服咨询设计研究院有限公司  
中智广州经济技术合作有限公司

浙江中智经济技术有限公司  
江苏润和软件股份有限公司  
瑞芯微电子股份有限公司  
福建博思软件股份有限公司  
上海海隆软件有限公司  
深圳市长亮科技股份有限公司  
广州品唯软件有限公司  
上海微创软件股份有限公司  
深圳天祥质量技术服务有限公司广州分公司  
广东鸿联九五信息产业有限公司  
安徽皖信人力资源管理有限公司  
厦门亿联网络技术股份有限公司  
广州金域医学检验中心有限公司  
纬创软件（北京）有限公司  
北京外企人力资源服务安徽有限公司  
贝恩医疗设备（广州）有限公司  
苏州工业园区凌志软件股份有限公司  
南京中新赛克科技有限责任公司  
长飞光纤光缆股份有限公司  
橙联（中国）有限公司  
武汉佰钧成技术有限责任公司  
广州欢创人力资源集团有限公司  
苏州好玩友网络科技有限公司  
厦门中远海运集装箱运输有限公司  
广州豪进摩托车股份有限公司  
北京瑞友科技股份有限公司  
侨益物流股份有限公司

南京华苏科技有限公司  
讯飞智元信息科技有限公司  
通标标准技术服务有限公司广州分公司  
苏州不木网络科技有限公司  
长讯通信服务有限公司  
广州尼尔森市场研究有限公司  
路孚特（中国）科技有限公司  
江苏中博通信有限公司  
广东中外运船务代理有限公司  
领航动力信息系统有限公司  
广州柏盛包装有限公司  
华南中外运供应链管理有限公司  
广东奥飞数据科技股份有限公司



## 致 谢

本书由中国国际投资促进会在马秀红会长的指导下编写。

本书得到了商务部服务贸易和商贸服务司的指导与支持，并得到了中国国际投资促进会数字服务工作委员会、互联网客户中心专业委员会的鼎力支持与配合。我们要特别感谢全国相关省市数字服务及服务外包协会、相关研究机构及数字服务外包企业提供的最新数据。

非常重要的一点是，我们要对参与本书调研、案例分析的我会专家唐振明、曲玲年、方发和、姚双、钟明博、李劲、刘燕军、刘建民等同志付出的努力表示衷心的感谢；对我会副会长单位中软国际、常务理事软通动力、博彦科技等公司提供的案例资料表示衷心的感谢；对汤彤妹、徐玉珏二位女士参与编写此书的部分内容表示衷心的感谢。

本书是合作努力的成果。感谢编委会和所有参与此书编辑的个人、机构和组织。正是在各方的积极参与和付出下，本书才能在如此紧张的时间内得以付梓成书。





地址：北京市东城区安化北里1号长保大厦17层  
邮编：100062  
电话：86-10-87926877  
传真：86-10-87926877  
网址：[www.cciip.org.cn](http://www.cciip.org.cn)

# 15

2006-2021

## CHINA SOURCING