

从中国制造到中国服务的飞跃

——服务离岸外包成本优势的再分析*

郑琴琴

摘 要: 本文在前人的研究基础上,对传统的成本优势说法在我国发展服务离岸外包过程中的作用进行再分析。针对服务离岸外包的特性,本研究认为成本因素在服务离岸外包区位选择中重要性显著下降。通过对50个国家进行多元回归实证分析,本研究对所提出观点进行了验证。结果显示劳动力成本因素并没有像经典国际商务研究的区位优势理论所阐述的与服务外包因变量呈反向相关关系。研究表明传统的成本优势已经无法在服务离岸外包中发挥重要作用。因此,中国要实现向“中国服务”的转变,应该更加重视服务设施和人员素质方面的因素在服务离岸外包区位选择中的重要作用。

关键词: 服务离岸外包; 区位选择理论; 成本优势

中图分类号: F719 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2009)05-0001-09

曾经,制造外包风靡全球,如今,服务离岸外包已成为当今世界经济发展的新宠。所谓服务离岸外包是指企业将本公司部分服务环节的业务活动以外购或商业合作的形式发包给国境以外的其他服务提供者的经济活动。服务离岸外包的发展是资源要素在世界范围内优化配置的结果,它开辟了新的服务生产国际分工的前景。目前,服务离岸外包已经呈现出迅猛的发展势头,在国际商务中的地位日益重要,服务离岸外包的相关研究也倍受关注。

一、中国服务离岸外包的迅速发展

从中国服务离岸外包发展情况来看,借助许多鼓励政策,例如服务外包“千百十工程”的大力推进,近年来中国服务离岸外包发展非常迅速。然而,相比“中国制造”在全球范围的影响而言,“中国服务”还尚未呈现我们所期待的全球效应。我国要大力发展服务离岸外包,实现从“中国制造”到“中国服务”的飞跃,就必须找准承接服务外包的关键影响因素来着重发展,才能在服务离岸外包方面有效提升自身优势,在全球服务外包市场中争取更有利位置。

过去,“中国制造”正是国际商务的区位优势理论中成本影响因素的最好例证和实践

* 基金项目:国家自然科学基金青年科学基金项目(70902016)。

作者简介:郑琴琴(1977—),女,江西九江人,复旦大学管理学院讲师,管理学博士,研究方向服务业国际管理。

代表。但是,传统区位优势理论中的成本影响在服务离岸外包区位选择中是否依然适用?我国是否还能够凭借低廉的成本在服务外包市场的竞争中脱颖而出?这是值得我们分析和探讨的。为此,本文从服务外包承接国角度,分析和探讨成本因素对于承接服务外包的影响,并通过多元回归分析方法来验证我们的假设,为我国服务外包的更好发展做出参考。

二、服务离岸外包成本优势理论回顾和再分析

在国际商务领域,关于区位选择影响因素的研究很多,这些研究大多是针对制造业区位选择影响因素的分析(Mudambi,1995;Mudambi and Navarra,2003)。由于服务国际化以及服务外包是近20年来才开始逐渐兴起,虽然学者们已经意识到影响制造业和服务业外包区位选择的因素应该是不尽相同的(Bardhan and Kroll 2003; Bunyaratavej et al. 2007),但目前研究主要还是基于传统制造业分析基础上的修正和探讨。

(一) 服务离岸外包研究中成本优势的说法

在已有制造业区位优势理论的影响因素研究中,成本因素一直被视为是一个非常重要的影响因素(Graf and Mudambi, 2005)。根据服务离岸外包与制造业外包的差异比较,可以发现服务外包中涉及原材料、实物资产方面比重相对较少,对服务提供的地理距离所产生的运输成本要求也较低,服务外包往往更加依赖服务人员对产品提供和传递。据此有学者认为,影响服务外包的最重要因素应该是劳动力成本,因为,服务离岸外包活动主要也是为了实现降低成本的目的(Pfannenstien and Tsai, 2004)。

因此,许多对中印两国服务外包比较的研究,都提出中国赶超印度成为服务外包强国,实现“中国制造”到“中国服务”的飞跃,最大的优势就是低廉的人力资源(关逸民 2007, 张葵 2006),中国的劳动力成本优势被普遍看好,将成为发包商放弃印度选择中国的主要因素,甚至有学者担心中国制造外包曾出现的情况会在服务外包中重演:发包商会过分利用中国廉价的服务成本优势而造成我国服务外包市场在价格方面的恶性竞争。

(二) 对成本优势说法的质疑

然而,从服务外包发展的主要特点来分析,本研究认为对服务外包中劳动力成本因素的影响力和作用,值得再做进一步分析。诚然,服务外包的出现和发展,大大提高了发包商运营的效率并有效减少了运营成本,但如今降低成本是不是最重要目的?承接方的劳动力成本是不是最关键影响因素?这一点是值得商榷的。

1. 服务的特性阻碍了成本优势的发挥 由于服务的异质性和无形性(Grönroos 2000),使得发包商无法预见所提供服务的品质,事先选择一个结果满意的外包服务具有一定困难,因此发包商一旦在最初的选择中表示满意,就意味着他将很可能不会拒绝下一次甚至长期的合作,此时发包商对价格的敏感度也会随之降低(郑琴琴 2008)。而且许多服务外包很难通过统一定价标准或市场惯例来指导,很多时候都是双方谈判,根据实际情况具体定价。因此,对于其他竞争对手而言,其成本优势就很难发挥出来。只要服务提供商能够为该客户提供高质量的服务,吸引并留住他们,那么服务企业的利润就将滚滚而来。

2. 服务外包可靠性要求削弱了成本因素的主导地位 随着服务外包业务的不断快速发

展,许多研究都发现服务外包并不总是能产生我们所预期的双赢结果。由于服务外包的特殊性,它涉及的风险比制造外包更大,越来越多的研究注意到在发包商选择承接商过程中对可靠性方面的因素更加关注,例如数据安全问题(Ellram et al., 2007)、业务控制问题(Lonsdale and Cox, 2000)、专业依赖风险(Beaumont and Sohal, 2004)等等。德勤咨询公司在2005年的一次调查中发现,接受调查的25家大公司中有45%的受访者表示服务外包“并不省钱”。可见,服务外包中劳动力成本因素已经不再是发包商和承接商首要关注和最青睐的指标了。

3. 现代知识密集型服务外包对服务设施和人员素质方面的因素更加重视 现代知识密集型服务业是目前国际服务外包市场的主导,它借助信息技术的发展和无形知识的流动,超越了地理距离带来的障碍,实现了全球服务的高效传递。因此发包商在选择服务离岸外包时,对承接国的服务设施水平是有较高要求的(Dutta and Roy 2005)。特别现代知识密集型服务外包主要是涉及IT方面的服务外包,一国信息技术设施水平的高低将直接影响承接企业服务的提供能力和服务质量。为保证承接国所提供的外包服务能够达到发包企业的要求,发包商往往会选择具有较好服务设施水平的承接国进行外包服务活动。

企业在服务离岸外包的区位选择中,不仅仅关注承接国的硬环境基础(服务设施水平),更为重要的是服务的软环境,即当地服务人员素质(L. Nachum 2000)。由于服务的不可储存性,在服务提供过程中必须要人员的参与,而且缺乏机械标准化生产来确保质量的可行性,服务质量高低往往依赖于服务人员水平(Grönroos, 2000)。因此,服务人员素质在服务外包区位选择因素中则占有非常重要的地位。

如今越来越多种类的服务活动进入离岸外包市场中,这些外包的服务层次也逐渐提升。许多企业外包的服务活动都从最基础低层次的呼叫中心业务逐渐向具有更高技术含量的IT系统运营服务转移(Baxter, 2005)。这种发展趋势提高了对承接国服务能力的要求,高技术含量、高层次的服务活动需要具有高素质的人才来提供。因此,服务人员素质将会影响到企业服务离岸外包的区位选择。2003年12月,个人计算机巨擘戴尔(Dell)宣布将部分企业外包的客户服务业务从印度班加罗尔移回美国。调查显示,Dell在市场份额不断提升的同时,却出现了顾客满意度下降的态势,主要原因就是因为客户对印度客户服务水平的抱怨。

因此,本研究认为虽然服务外包起因于国际劳动分工,使参与的国家和企业都获得了成本的降低和效率的提高,但随着服务外包的不断发展和更新升级,更多服务质量、可靠性、服务效能等方面的考虑成为越来越多承接国和企业更关注的主要因素。

传统的成本因素在区位选择中逐渐退出了主导因素的行列,成本越低越能吸引发包商的说法已经显得过时。中国再一味地强调成本优势,期望再次凭借我国廉价的劳动力成本,在与印度、爱尔兰等国服务外包竞争中获胜,实现向“中国服务”的转变,似乎不妥。

三、成本因素对服务离岸外包影响的实证分析

基于前文分析,本研究在此对成本优势说法在服务外包活动中的效用进行实证分析和检验。鉴于当前服务离岸外包是以信息技术服务外包为主导的发展趋势,我们以信息技术服务外包为研究对象,对区位优势理论的成本因素进行检验。

(一) 模型、变量和数据说明

为了考察区位选择因素中成本因素(COST)对各国服务离岸外包业务(SERV)的影响,本研究共收集了50个国家的截面数据,数据来源基本分散于世界各地,13个美洲(北美、拉美)国家、23个欧洲国家、11个亚洲国家、2个大洋洲国家、1个非洲国家。本文采用多元回归分析法(Multiple Regression)对成本因素进行验证分析。根据区位优势理论,模型中将涉及影响服务外包的4个控制变量加入模型中,分别是一国经济发展水平(NGDP)、国别文化(CUDI)、一国的服务基础设施(INET)以及国民基本素质(POPU),从而得到服务离岸外包影响因素模型:

$$SERV_i = \beta_0 + \beta_1 NGDP_i + \beta_2 CUDI_i + \beta_3 INET_i + \beta_4 POPU_i + \beta_5 COST_i + \varepsilon_i$$

其中:

1. 因变量 表示各国服务离岸外包业务发展情况,本研究以信息技术服务外包作为研究对象,在信息技术服务领域中,服务离岸外包基本是以服务出口贸易形式进行的,而且在国际贸易中,除硬件和以实物形式存在的信息技术产品进出口贸易外,其他涉及无形服务的出口贸易均为外包业务提供。一些相关研究和报道,例如印度商工部和北京市商务局的数据,在提及各国信息技术服务离岸外包发展情况时,也主要列举信息技术服务的出口数据。因此,本文采用目前通用做法,以各国信息技术服务出口额来描述各国承接信息技术服务离岸外包情况。该数据来源于联合国贸发会议信息经济报告(2006)中2005年度各国信息和计算机技术服务出口量(百万美元单位)相关数据,经对数处理整理得出。

2. 控制变量

(1)一国经济发展水平:对服务离岸外包将会产生影响,通常一个国家的经济发展稳定、发展水平较高意味着该国具有较好的经济基础,有助于建立该国良好的国际形象和声誉,相应的受关注度和被熟悉程度也就较高,该国将更容易成为企业理想的服务离岸外包承接地。这尤其适用于知识密集型服务,它在离岸外包的区位选择时,更多地依赖于当地经济发展水平为高质量、高水平服务所提供的有力保障(Click & Duening, 2005)。在同等水平条件下,企业在选择理想的服务离岸外包承接地时,往往愿意选择经济发展水平较高的国家。本研究中各国经济发展水平数据选取的是联合国贸发会议2006年度统计手册中各国2005年当年国内生产总值(百万美元单位)数据经对数处理整理得出。

(2)国别文化:服务离岸外包不可避免涉及到不同国家之间文化上的不同,并会对外包业务活动造成影响。为保障外包活动的顺利开展,发包方在选择合作伙伴时需要充分考虑两国间文化差距的影响(Kostova and Roth 2002)。因此,本研究将国别文化作为控制变量纳入服务离岸外包影响因素模型中。考虑到文化差距指标在一定时期里具有稳定性,此处国别文化数据采用2001年霍夫斯泰德(Geert Hofstede)对各国文化测度得到4个维度进行综合的文化指标。

(3)一国的服务基础设施:如前文所述,已有研究表明在服务离岸外包区位选择因素中,发包商会较多考虑服务设施情况,因此,本研究将一国与信息技术相关的基础设施纳入控制变量中,数据来源于联合国贸发会议2006年信息经济报告中关于各国每100个居民对Internet网络使用率(人次)数据。

(4)国民基本素质:服务离岸外包主要靠人员来提供,人员素质好坏会影响服务离岸外包的区位选择。一般来讲,一国的教育水平往往能体现该国的人员素质,拥有高素质人才越多,越表明该国提供高质量服务外包的能力越强,发包商越愿意选择该国进行外包服务。作为控制变量,该数据根据联合国教科文组织关于教育统计数据中2005年度普通中等教育入学人数经

对数处理来进行计算。

3. 自变量 本研究考察的自变量为一国成本因素 (COST)。由于服务外包中涉及原材料、实物资产成本方面比重相对较少, 往往更加依赖服务人员对服务产品的提供和传递。因此, 本研究将一国劳动力成本作为成本因素的指标, 数据参照各国工资水平数据, 根据瑞士联合银行的一项关于价格与收入全球性研究报告 (2006) 中关于各国人均每小时工资水平 (美元单位) 数据。表 1 和表 2 中分别列出了模型中所有变量的描述统计和相关性检验结果。

表 1 各变量的描述统计结果

	N	Mean	Std Dev	Min	Max
1 SERV	50	2.44	0.97	-0.40	4.24
2 NGDP	50	5.28	0.74	3.75	7.10
3 GUDI	50	56.11	9.76	34	79.25
4 INET	50	34.32	21.73	0.3	76.20
5 POPU	50	14.11	1.77	10.11	18.29
6 COST	50	6.91	6.14	0.4	31.30

表 2 各变量相关系数和 Pearson 相关性检验

	1 SERV	2 NGDP	3 GUDI	4 INET	5 POPU	6 COST
1 SERV	—					
2 NGDP	0.70***	—				
3 GUDI	-0.06	0.20	—			
4 INET	0.54***	0.33*	-0.17	—		
5 POPU	0.31*	0.43**	0.03	-0.34*	—	
6 COST	0.35*	0.29*	-0.12	0.36*	0.04	—

注: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$ 。

从表 2 中可以看到部分自变量之间表现出了一定的相关性, 但相关程度并不是非常高, 由于这些变量都是基于已有理论分析基础上归纳总结得出的, 它们在分析服务离岸外包区位优势影响因素方面具有较强的代表性, 基于上述考虑, 本文将这些变量纳入进行后续回归分析。

(二) 结果报告和分析

为检验成本因素在服务离岸外包区位选择中的影响, 本研究将所获得的 50 个截面数据, 通过 STATA 程序, 进行多元线性回归分析, 并将多元回归模型分为未加自变量和加入自变量两种情况下进行分析。

根据表 3 回归分析报告, 多元回归后显示的 R 统计量 (0.653/0.696) 和 F 统计量 (21.22/20.13), 说明回归拟合较好。各参数估计值在两模型中变化不大, 这也显示了回归结果的稳定性。在报告中还提供了共线性诊断的相关统计量, 通常认为方差膨胀因子 (VIF) 大于 10 表明变量间存在多重共线性的问题, 本研究统计结果各变量 VIF 值中最大为 3.01, 远小于 10, 可见统计结果表明变量共线性问题并不显著。而且模型中系数估计的方差都不大, 说明该方程具有解释力。

本研究控制变量的系数也显示正常, 以加入自变量的模型 (MII) 为例, 一国经济发展水平指标对服务离岸外包区位选择的正向显著影响 (系数为 0.392, 在 0.05 水平上显著), 与

已有理论研究的结论相一致,一国具有较好的经济基础,有助于建立该国良好的国际形象和声誉,进而有利于增强发包方选择该国实施服务离岸外包的信心。

对于服务设施而言,同样符合前文的理论分析。服务设施因素显著影响服务离岸外包区位选择(MII中的 p 值为0.020),因为一国服务设施水平关系到承接企业的硬件服务提供能力和服务质量。为保证外包的服务具有可靠性,发包商往往会选择具有较好服务设施水平的承接国进行外包服务活动。与此同时,服务人员素质因素(一国教育水平)虽然开始表现不显著,但在加入劳动力成本因素之后,人员素质也表现出一定的显著性(MII中的 p 值为0.022),这也在一定程度上说明在服务外包中加入对服务人员的考虑,其成本和素质都是重要影响因素,人员素质对服务外包区位选择的正向显著影响表明承接国人才的教育水平越高也即整体服务人员素质较高,发包方更愿意将服务外包到该国。下面的表3列出了回归分析结果和各检验指标值。

表3 服务离岸外包区位选择多元回归分析结果

	未加自变量回归结果(MI)				加入自变量回归结果(MII)			
	Coef.	Std. Err.	t-value	VIF	Coef.	Std. Err.	t-value	VIF
Intercept	-1.278	0.785	-1.63	--	-0.617	0.790	-0.78	--
NGDP	0.592**	0.180	3.29	2.46	0.392*	0.189	2.08	3.01
CUDI	-0.006	0.009	-0.64	1.19	-0.002	0.009	-0.26	1.22
INET	0.021***	0.006	3.84	2.00	0.014*	0.006	2.41	2.57
POPU	0.011	0.007	1.72	2.40	0.016*	0.007	2.37	2.55
COST					0.052*	0.021	2.47	2.54
R-square	0.653				0.696			
Adj R-sq	0.623				0.661			
F stat	21.22***				20.13***			
N	50				50			

显著水平说明: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$ 。

本研究主要考察成本因素对服务离岸外包区位选择的影响。根据实证分析结果,我们可以发现劳动力成本因素并没有像传统国际商务研究的区位优势理论所阐述的那样,与服务外包因变量呈反向相关关系,即劳动力成本越低,越能吸引服务外包。本研究中一国劳动力成本(工资水平)的回归系数为0.052,在0.05水平上显著(p 为0.017),这表明一国劳动力成本对服务离岸外包区位选择产生正向显著影响。换言之,实证结果显示一国较高的劳动力成本反而吸引了更多的服务外包业务在该国开展。

这与传统成本优势说法相矛盾,似乎也违背了服务外包发展的初衷。但是,全球服务外包国别区位选择的现实情况与本研究结果相吻合。表4中列出了2005年度服务外包前15位的承接国和相应年份该国的工资水平。

目前,全球信息服务外包的主要承接国除了印度、中国外,依然是以发达国家为主。这些国家的工资水平有些非常高,例如以色列的人均每小时工资水平达到荷兰或西班牙的2倍以上,是本研究中国别工资水平最高的国家,其承接服务外包量却排在全球的第6位,比荷兰或西班牙国家都多。而且其他承接量较大的发达国家的工资水平也相对全球来讲是处于较高水平,要远远高出本研究获取的50个国家工资水平的平均值6.91。因此,我们不难理解实证结果中成本因素在服务外包区位选择中的正向影响关系。

表 4 服务离岸外包前 15 位承接国及其工资水平 (2005 年)

排名	国别	信息服务外包出口量 (百万美元)	每小时工资水平 (美元)
1	爱尔兰	18 660.60	16.5
2	印度	17 300.00	1.3
3	英国	10 580.20	15.1
4	德国	8 133.21	13.2
5	美国	6 038.50	14.4
6	以色列	4 528.60	31.3
7	荷兰	3 722.52	11.4
8	西班牙	3 593.77	10.3
9	加拿大	3 418.54	12.5
10	瑞典	2 673.00	12.1
11	比利时	2 626.75	12.3
12	卢森堡	2 328.64	15.4
13	中国	1 840.18	1.9
14	法国	1 693.73	10.9
15	芬兰	1 510.88	14.0

资料来源：联合国贸发会议信息经济报告(2006)，瑞士联合银行价格与收入全球性研究报告(2006)。

但从另一个角度来看，基于本研究实证结果，是不是劳动力成本越高就能获得更多的服务外包业务呢？显然，这种推论是不成立的。毫无疑问，服务外包起因于国际劳动分工，是资源要素在世界范围内优化配置的结果，它使参与的国家和企业都获得了成本的降低和效率的提高。但没有任何企业会由于承接国的劳动力成本较高而去选择在该国实施外包活动。

正如本研究前面的理论分析中所述，由于服务外包的诸多特性导致了成本优势已经无法在服务外包区位选择方面发挥重要作用，现代知识密集型服务外包对许多其他方面的因素例如服务设施和人员素质方面的因素更加重视。因此，本研究实证结果中，虽然报告了成本因素对于服务外包的正向影响，但这是基于传统区位优势理论的基础上，把成本因素纳入服务外包区位选择因素的考虑范围而产生的结果。

其实，成本因素是否应被纳入服务离岸外包的重要影响因素是值得质疑的。根据本研究表 2 的回归分析报告，我们将未纳入成本因素和纳入成本因素的结果进行比较，可以发现两个模型其他参数估计值变化都不大，而且加入的成本因素对于服务外包区位选择的影响，不如人员素质和经济水平的影响显著，这也似乎意味着成本因素在区位选择中主导作用的下降。如果传统的成本优势已经不能很好地在服务离岸外包中发挥作用，那么两者间就没有必然的因果关系，即使成本因素在本模型中表现显著，很可能也没有太大意义。

值得一提的是，从 2005 年劳动力成本(工资水平)数据来看，中国与印度相比并没有任何成本优势。用劳动力成本低廉来说明我国服务外包在国际竞争中的优势和潜力，似乎有些武断。

四、结 语

近年来逐渐兴起的服务离岸外包吸引了越来越多学者的关注和研究。本文在前人的研究基础上,对传统的成本优势在服务离岸外包区位选择中的影响力进行再分析。针对服务离岸外包的特性,本研究提出成本优势在服务离岸外包区位选择中重要性显著下降。

通过对50个国家的实证分析,本研究对笔者的观点进行了验证。结果发现,并没有像传统国际商务研究的区位优势理论所阐述的劳动力成本因素与服务外包因变量呈反向相关关系,一国劳动力成本对服务离岸外包区位选择产生正向显著影响,即一国较高的劳动力成本反而吸引了较多的服务外包业务在该国开展。

对于这一分析结果,传统的成本优势说法已经无法很好地解释,但是这与目前全球服务外包国别区位选择的现实情况相吻合。与此同时,本研究也否定了劳动力成本越高就能获得更多的服务外包业务的推论。根据未纳入成本因素和纳入成本因素的回归结果比较,成本因素是否应被纳入服务离岸外包的重要影响因素是值得质疑的。如果传统的成本优势已经不能很好地在服务离岸外包中发挥作用,那么两者间就没有必然的因果关系,即使成本因素在本模型中表现显著很可能也没有太大意义。

从我国服务外包的发展思路来看,我们有必要认识到传统成本因素在区位选择中已逐渐退出了主导因素的行列,成本越低越能吸引发包商的说法已经不合时宜了。承接服务外包表现出色的主要国家,并没有表现出很强的成本优势。即使是将中国和印度的劳动力成本(工资水平)进行比较,中国也没有任何成本优势可言。因此,中国如果仅仅强调成本优势,期望再次凭借我国廉价的劳动力成本,实现从“中国制造”到“中国服务”转变的可能性很小。

如今服务外包呈现出高知识密集型特点,而且发包的服务内容也日益从次要辅助性的活动逐渐升级为在企业中具有重要地位的战略服务外包,因此服务发包商对承接方的服务质量和可靠性有非常高的要求,对服务设施和人员素质方面的因素更加重视。中国只有从服务外包区位选择更具有影响力的因素着手,努力发展自身的优势,才能更好地获得发包商的青睐,在世界服务外包市场上占据重要的一席之地。

(作者单位:复旦大学)

参考文献:

- [1] 关逸民.中印服务外包掘金“龙象之舞”谁能持久[N].中国信息报,2007-08-29.
- [2] 张葵.从“中国制造”到“中国服务”[J].中国外资,2006,(10).
- [3] 郑琴琴.服务业跨国公司的国际化扩张研究[M].上海:复旦大学出版社,2008.
- [4] Adam Smith, 1776, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Oxford, Clarendon Press.
- [5] Bardhan and Kroll 2003, “The New Wave of Outsourcing: BPO, BSO and the US Economy”, Fisher Center for Real Estate and Urban Economics.
- [6] Baxter, A. 2005, “GE Unit Plugs into the Outside World”, *Financial Times*, 8 (September 28).
- [7] Beaumont, N. and Sohal, A., *Outsourcing in Australia*, *International Journal of Operations & Production Management* 2004 (24:7) pp. 688-700.
- [8] Christian Grönroos, 2000, *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach* (2nd Edition), published by John Wiley & Sons, Inc.
- [9] Click, R.L. and Duening, T.N., 2005. *Business process outsourcing: The competitive advantage*.

Hoboken, NJ: Wiley.

- [10] Dutta, A., and Roy, R. 2005, "Offshore Outsourcing: A Dynamic Causal Model of Counteracting Forces," *Journal of Management Information Systems* (22:2) pp 15–35.
- [11] Ellram, L.M. et al. 2007, "Offshore Outsourcing of Professional Services : A Transaction Cost Economics Perspective", *Journal of Operations Management*, 10.1016.
- [12] Graf, M., Mudambi, S.M. 2005. "The Outsourcing of IT-enabled Business Processes: A Conceptual Model of The Location Decision".*Journal of International Management* 11(2),253–268.
- [13] Hofstede, G.H., 2001, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA.
- [14] Kostova, T., Roth, K. 2002. "Adoption of an Organizational Practice by the Subsidiaries of the MNC: Institutional and Relational Effects".*Academy of Management Journal*,45,215–233.
- [15] Kotabe,M., Murray,J.Y. 2004, "Global Sourcing Strategy and Sustainable Competitive Advantage". *Industrial Marketing Management*, 33, 7–14.
- [16] Kraiwinee Bunyaratavej, Eugene D. Hahn, Jonathan P. Doh, 2007 "International Offshoring of Services: A Parity Study", *Journal of International Management* 13. 7–21.
- [17] Lilach Nachum, 2000, "Economic Geography and the Location of TNCs: Financial and Professional Service FDI to the USA", *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, 31, 3.
- [18] Lonsdale, C. and Cox, A. 2000, "The Historical Development of Outsourcing: The Latest Fad?" *Industrial Management & Data Systems*, (100:9) pp. 444–450.
- [19] Mudambi, R., Navarra, P., 2003, "Polotical Risk and Foreign Direct Investment in Italy". *Management International Review*, 43(3) 247–265.
- [20] Mudambi,R, 1995, "The MNE Investment Location Decision: Some Empirical Evidence". *Managerial and Decision Economics*, 16, 249–257.
- [21] Pfannenstein, L.L., and Tsai, R.J. 2004,"Offshore Outsourcing: Current and Future Effects on American IT Industry," *Journal of Information Systems Management* (21:4) pp 72–80.
- [22] Union Bank of Switzerland (UBS), 2006, *Prices and Earnings: A Comparison of Purchasing Power Around the Globe*, edition.
- [23] United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), 2006, *Handbook of Statistics*.
- [24] United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), 2006, *Information Economy Report: The Development Perspective*.

From "Made in China" to "Served in China": The Reconsideration of Cost Advantage in Service Offshore Outsourcing

ZHENG Qin-qin

Abstract: In this paper, we analysis the traditional cost influence on location selection. Based on the special character of service offshore outsourcing, we propose that the importance of cost has been weakened. We then empirically test our proposal by using fifty country outsourcing information. The result shows that instead of the negative effect of cost on service outsourcing, we find the positive effect. It matches the service outsourcing phenomena but is against the traditional cost advantage perception. The result implies the invalidation of cost advantage in explaining service offshore outsourcing. As for China, it is proper for China to pay more attention to the influential factor of service outsourcing such as service facilities and the quality of service staffs.

Key words: service offshore outsourcing; location selection; cost advantage