

欧盟金融服务离岸外包: 现状、特点与趋势

摘要: 近年来, 金融服务外包已成为全球金融业的一大发展趋势, 并引起欧盟经济社会的广泛关注, 欧盟金融服务业在离岸外包的机遇和挑战中积极参与全球竞争。因此分析欧盟金融服务离岸外包的发展现状和趋势, 欧盟银行服务外包的模式、业务范围和动机, 讨论银行业务外包所涉及的主要风险以及相关的监管原则和措施, 以及研究欧盟金融服务外包市场的特点与发展前景, 均对我国发展服务外包承接业务有参考意义。

关键词: 欧盟金融业; 离岸外包; 金融服务外包

中图分类号: F833.2

文献标识码: A 文章编号: 1002-0594(2008)04-0054-06

收稿日期: 2007-12-26

随着经济全球化的进一步深入, 服务业全球化的趋势日益明显, 尤其自 20 世纪 90 年代以来, 离岸外包成为服务业全球化的重要载体。欧洲是继北美洲之后发展起来的全球主要的离岸服务外包发包市场, 研究欧盟市场的需求特点与发展前景, 对于我国发展服务外包承接业务的重要性不言而喻。虽然, 离岸外包是欧盟国家中各产业部门的一项发展, 然而本文将重点研究欧盟金融服务行业的离岸外包现象, 原因是: 首先, 欧盟国家的离岸服务外包目前是由银行及其它金融机构主导的(见表 1)。

表 1: 离岸外包在欧盟各行业部门的分布

行业	金融服务	IT	制造	零售	交通与休闲
比重	35%	25%	15%	7%	13%

资料来源: Deloitte Research (2004)。

其次, 各类金融机构都具有一些共同点, 从而使它们必须在很大程度上运用外包业务。具体来说, 金融机构在业务流程中必须处理大量的信息, 包括书面和电子形式, 而且他们通常要为客户提供各种各样的相关服务。单纯从这些业务的数量和广度来看, 这就需要有强大的信息技术服务支撑。目前, IT 服务提供商已经拥有适应具体金融业务应用的专业技术, 能很好地满足金融机构的需求, 这将进一步促进金融机构把相关业务外包出去。

此外, 进一步实行“产业化”的可能性是欧盟的金融服务外包将持续快速发展的一个重要原因。相对于制造业、银行业有更强的潜力进行垂直整合。例如, 德国的电子行业自行生产 20% 的产品, 汽车部门自行生产 25% 的产品, 而德国银行却自行生产了 80% 的产品(见图 1)。可见银行业更可能通过业务外包, 实现业务和流程重组, 从而集中资源发展核心竞争力, 获得战略优势。

服务外包从根本上改变了金融机构处理业务的方法和流程。而更重要的是, 离岸外包为金融业创造了一个真正的全球运营模式, 产生了新的、有效的竞争动力, 改变着整个行业的游戏规则。

一、金融业服务外包发展概述

(一) 服务外包的形式 服务外包可以发生在国内或国外, 如果公司向其外部的国内服务提供商签订购买服务产品合约, 则称为在岸服务外包(Onshore

邵学言
朱昭瑜

广东外语外贸大学
国际经济贸易学院
广东 广州 510420

作者简介:

邵学言(1950-),
广东广州人, 广东
外语外贸大学国际
经贸研究中心教授,
主要研究方向为国
际金融、公司金融
研究。

outsourcing)。如果公司向国外服务提供商购买服务产品,则属于离岸服务外包(Offshore outsourcing)。

离岸服务外包是一个国家进口服务产品的一部分,其重要特点是对业务的直接操控转向了海外的服务提供商。离岸外包也有两种形式:一是与公司外部的服务提供商签订外包合约,二是与公司或集团内部的提供商签订外包合约,如公司的子公司或国外机构,或合资企业和战略同盟。由于离岸外包具有不同的形式,每一种独立运用或结合运用的形式在各种不同情况都有其独特的优点和带来不同的利益。例如,当发包方需要保持对这种活动具有可控性和保密性时,集团内的外包似乎更合适。但是,当公司以降低总成本为主要目的时,向外部服务提供商发包的形式使用得更加广泛。

离岸外包是在在岸外包出现了许多年之后才兴起,但进入 21 世纪以来,离岸外包快速发展,其形式还可细分为近岸(near-shore)外包、远岸(far-shore)外包和多岸(multi-shore)外包。

(二) 金融服务离岸外包的发展现状 通过业务流程重置并转移到工资较低的地区,金融机构可以在离岸外包中获得丰厚的收益。因为银行业和保险业有大量的以信息技术为基础的业务,所以可以通过离岸外包节省大量的此类费用。有研究指出,银行通过离岸外包可以节省全部成本的 8%~12%,而保险业可以从中节省成本 10%~15%。由于竞争的压力,近年来,金融机构倾向把更广泛的业务,包括更多的高端业务,外包到低成本地区,如数据分析、会计/财务业务、人力资源、行政事务等。

根据 Deloitte Research 研究报告(2004),从 2002 年到 2003 年,全球金融机构中设立离岸服务中心的比率从 29%上升到 2003 年的 67%,而提供的境外工作职位也随之增加了约 500%。预测到 2010 年,全球金融业有超过 1/5 的成本将转向离岸外包业务支出中。同期,全球金融企业 100 强——它们的股票总市值超过 100 亿美元,将有 4000 亿成本转移到离岸外包支出中,每项业务流程的重置可节约 37%的成本,平均为每个公司节省的成本每年不少于 15 亿美元。该报告还显示,越来越多的金融公司将建立自己的离岸外包中心,争取在不断发展的离岸外包潮流中脱颖而出。

另外,全球管理咨询公司 A.T. Kearney 的一项研究(2003)也指出,在未来五年内,美国的银行、券商、保险公司、共同基金和其他金融服务公司正计划重置 500,000 个职位到海外,这一数字将是他们雇

员的 8%,预期每年将减少营运成本超过 300 亿美元。这些离岸外包不仅包括传统的 IT 外包,还涉及到财务分析,调查研究,监管报告,会计和人力资源,即 BPO 项目。该公司的常务董事 Andrea Bierce 认为,“任何功能,只要不需要面对面联系,都可以作为离岸外包的候选对象”。

分析近年来离岸服务外包的发展,我们认为离岸外包最初是由经济上的压力以及降低成本需要所驱动。在早期,很多公司之所以选择离岸外包,因为这是最快捷、最容易的启动方法,它只需要很少的投资并能降低投资风险。但时至今日,离岸外包已成为一种标准的商业经营方式,是金融服务业经营的一个基本组成部分,并日益成为金融机构全球商业模式的一个核心要素。离岸外包将改变金融服务业的结构,改变人力资源的全球配置,并激发强大的、新的竞争动力,迫使金融机构重新思考其经营战略和管理理念。

(三) 欧盟金融服务离岸外包的发展现状 离岸外包在欧盟金融服务业中扮演的角色越来越重要。从图 1 可知,西欧金融业的服务外包每年增长 15%,相比其它部门,银行与保险公司表现出最强的外包动力。

欧盟金融业服务外包的一个特点是,信息服务外包以及信息与其他业务流程捆绑在一起的外包占了最大的比重。相对于其它行业,金融服务业拥有最高额的资讯科技预算,每年的 IT 支出占收入的 7%(见图 2)。因此,金融机构普遍具有强烈的 IT 外包动力。

根据 Celent Institute(2004)调查,从 2004 年到 2008 年,西欧银行部门在 IT 上的支出量的年均复合成长率 CAGR 将达到 5.6%。随着一系列电子现金交易的增长,IT 服务外包将继续扮演重要的角色。

近几年,受美国金融业服务外包发展的影响,欧盟金融服务外包也开始向更具战略性的领域进军,如业务流程外包(BPO)和知识密集流程外包(KPO),这些发展意味着金融机构与第三方(服务提供商)的关系将更具战略意义,这是一种从外包具体的业务转变成更具战略性的合作经营的趋势。

二、欧盟银行业服务外包的模式、业务范围和动机

(一) 服务外包的模式 欧盟银行的服务外包模式有不同于其他非银行金融机构的特点:首先,它们通常采取“可控模式”(captive models)的外包,即外

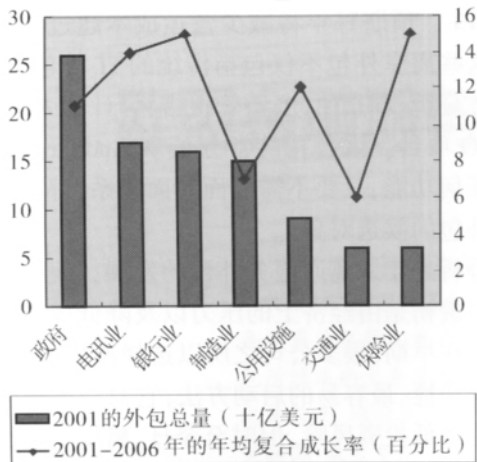


图 1: 西欧不同行业部门的外包情况

资料来源:Roland Berger(2004).柱状表示外包总量,曲线表示年均复合成长率。

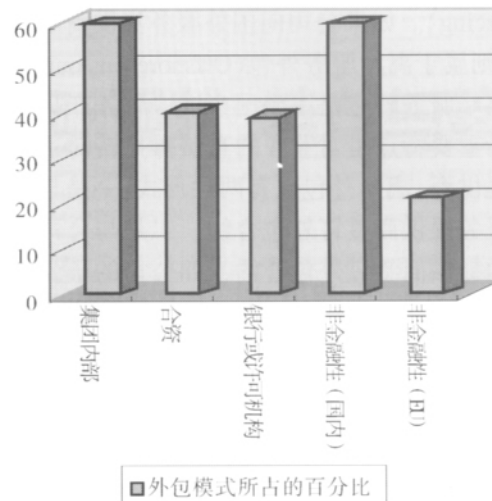


图 3: 欧盟银行的服务外包模式

资料来源:European Central Bank/ECB(2004).

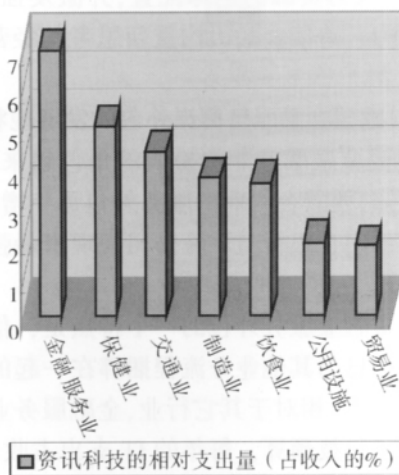


图 2: 资讯科技在不同行业的相对支出量

资料来源:Metagroup(2004).

包业务的承接方通常是银行机构可控制的附属公司、合资公司或战略联盟,这些公司有的设在境外,以所在地资源满足母公司银行的服务需要。较少银行选择集团外部的服务提供商进行外包合作。(Georges Pujals, 2005) 欧洲中央银行 2004 年的一份报告显示,接近 2/3 的银行都倾向运用比较谨慎的“可控模式”(见图 3)。

其次,欧盟银行的外包活动一般都发生在国内,较少开展离岸外包合作项目,特别是很少选择新兴市场经济国家作为离岸外包中心。这表明欧盟银行离岸业务外包的发展相对保守和滞后。但也并不是说他们没有离岸服务外包业务,如汇丰银行英国总部,至 2006 年末,与其有关的工作量的 13% 已由海外机构完成,它在印度五个城市建立了自己的后台业务外包中心,有关统计(魏秀敏,2007)表明,印度

正成为欧盟银行的重要的离岸外包中心(李蕊,2006)。

再次,近岸外包是欧盟银行选择外包地的一个特点。随着欧盟区域经济一体化的不断发展,欧盟的银行似乎更愿意把其联盟内的国家,特别是东欧国家,作为离岸外包目的地。因为无论从法律层面,还是语言、文化、地理方面等因素,欧盟内国家都具有相当优势,如斯洛伐克在 ITO 方面吸引了大量业务。但随着盟内国家经济的发展,各国生活水平的提高,劳动力成本会逐渐上升,其在服务外包市场上的竞争优势将会逐渐减弱,欧盟的服务外包业务将向成本更低的国家转移,如中国、马来西亚、菲律宾等。

(二) 外包业务范围 欧盟银行的服务外包业务以后台支持性业务为主,最常见的包括资讯技术设备(硬件安装,维护,软件开发)和信用卡处理,这些业务往往是大部分甚至一揽子外包出去。为了保持核心竞争力,银行的一些核心业务会被限制外包,如财务管理,风险管理或资产管理之类的业务,大多数银行很少进行这种业务的外包。但是,当银行机构与服务提供商同属于一个大集团时,核心业务就经常在集团内不同公司间进行外包。随着全球金融业竞争不断加剧,银行机构不得不扩大其业务外包的范围,欧盟银行对必须自身保留的核心竞争力的业务界定也出现逐渐模糊的趋向,被严格限制外包的业务逐渐减少。

(三) 服务外包动机 欧盟银行机构为了各种动机而选择不同的业务外包方式。一般来说,外包动机有:降低成本,享用新技术,集中发展核心业务,规模经济,利用外部资源,改善服务质量以及寻求更大的

经营灵活性等。

根据欧洲中央银行调研报告(2004), 欧盟银行外包的第一大动机是降低成本, 90% 银行的都是因为这一目的。大约 60% 的银行是为了获得更好的技术/基础设施以及集中核心职能的战略。差不多 20% 的银行认为, 外包使他们的资源限制(如国内缺少合要求的专业人员)得到缓解。另外, 外包可以用来发展和提供新的客户服务, 这比起只运用国内资源更迅速更可靠。还有 1/6 的银行认为, 外包可以产生变革的动力和获得经营上的更大灵活性(见图 4)。

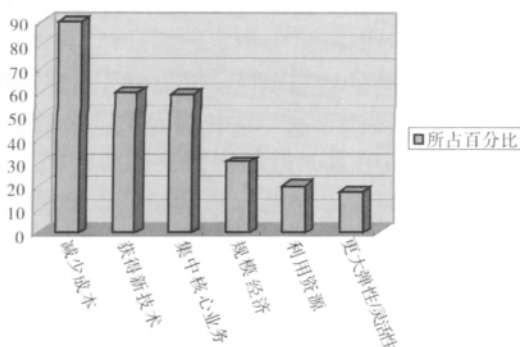


图 4: 欧盟银行的外包动机

资料来源: European Central Bank/ECB(2004).

三、欧盟银行业服务外包的风险与监管

(一) 欧盟银行业的外包风险 虽然外包战略带来的利益是明显的, 但同时外包也给银行带来新的挑战和风险。随着金融服务离岸外包的发展, 银行业对风险的识别和控制显得越来越重要。欧盟银行对外包业务风险采取更谨慎的态度, 尤其重视以下的外包风险:

1. 失控风险。由于业务外包而失去对业务和服务的控制, 或该项业务的发展过分依赖服务提供商(刘澜飏等, 2007)。

2. 经营风险。由于内部业务程序和运作系统不完善、员工操作失误、或者外部事件引起的货币损失风险。当没有选择好合格的服务提供商, 以及建立一个适当的外包关系时, 有可能导致经营风险的发生甚至严重的业务中断。

3. 战略风险。由于外包业务, 公司内部容易失去专业技能和专业知识, 从而对服务提供商过分依赖, 或是失去应对对客户行为和经济环境变化的灵活性。

4. 泄密风险。金融机构在向服务提供商转移客户财务信息时, 由于转移过程本身的安全措施有问

题或是提供商缺乏完善的保密环境, 都可能影响客户隐私的保护和泄露公司机密。

5. 信誉风险。当服务提供商不能为客户提供所需服务时, 即使外包合同已明确规定责任在服务提供商, 金融机构也很难避免遭遇名誉受损。

6. 国家风险。服务提供商所在国或确立合同所在国的外交政策的改变, 或是政治、社会、经济和法律环境的改变, 都会对外包合同产生实质性影响。

7. 其它风险。如成本上升和潜在服务水平质量下降引起的外包风险, 这将导致竞争优势缩小, 使公司损失客户。文化与社会问题, 如现有职员的反对, 银行与服务提供商的理解差异以及缺少与客户接触等, 以及技术局限性等问题等。

根据欧洲中央银行的调研报告(2004), 75% 的受访银行认同的一个潜在风险是由于外包而失去了对业务的控制。大约 40% 的银行注意到经营风险。大约 1/3 的银行担心存在战略风险。此外, 20% 至 25% 的银行提到了竞争优势问题、社会文化问题和技术复杂性问题等(见图 5)。

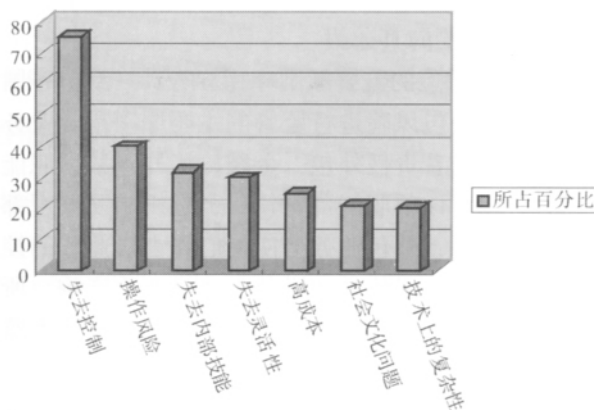


图 5: 欧盟银行对外包风险的评估

资料来源: European Central Bank/ECB(2004).

针对以上提到的风险, 欧盟银行业运用了不同的方法加以控制。如银行机构对服务提供商进行谨慎的筛选, 对合同期进行限制。在合资公司中相互持股的模式, 也被看作是一种减小风险的方法, 因为它可以使合同双方建立更密切的合作关系。

(二) 欧盟对银行业外包风险的监管和控制

1. 监管机构对风险的识别和控制。随着金融服务离岸外包业务的不断发展, 金融业的外包风险呈现多样化, 欧盟金融业监管机构的监管责任也越来越繁重。各国监管机构正努力提高识别各种外包风险的能力, 制定谨慎的监控法规, 以尽可能减少外包风险, 维护欧盟金融业的稳定乃至整个欧盟经济的稳定。

欧洲中央银行对 24 个欧盟国家监管部门的调查显示, 监管部门所关注的外包风险与银行是有差异的, 绝大多数监管部门都认为银行业最主要的外包风险是银行可能失去对外包业务的直接控制权以及同时存在的经营风险。约有一半的监管部门担心银行可能会失去公司内部应该掌握的专业技术从而过分依赖少数几个外包服务提供商。超过 1/3 的监管部门还认为外包会妨碍监管部门对银行机构的监管。另外, 它们还关注外包会涉及的泄密风险, 法律风险, 信誉风险和灵活性风险等 (The joint Forum, 2005)。

大多数欧盟国家的监管部门都采取积极的措施对银行各种外包业务和风险进行监管, 普遍采用监管方式有三类: 一是监视, 监管部门享有对服务提供商的检查权; 二是制定规则, 要求银行强化对外包业务的内部管理; 三是要求银行设立有足够效力的机构来监督和审查服务提供商的业务质量。在一些欧盟国家, 监管部门明确禁止银行外包某些核心业务, 如禁止把风险管理业务外包给外部服务提供商。有的监管部门还规定银行必须在外包项目开始前和项目结束后, 都要向其通报。

2. 外包风险的监管原则和指导方针。欧盟各国十分重视对外包风险进行监管的主要原因是: 业务外包并不意味着责任外包, 金融机构外包某项职能的同时必须对该项职能负责任。金融机构及监管部门都非常担心, 外包业务会使他们失去对业务的控制权, 从而对公司信誉和竞争力造成严重影响。所以, 欧盟各国的监管部门不断完善监管制度, 加大监管力度, 尽可能减轻金融机构的外包风险。

欧洲银行监管委员会 (CEBS) 在 2002 年已开始研究制定广泛通用的监管原则和指导方针, 力求监管理论与实际操作方法能够协调一致。他们根据各成员国当时的实际做法和共同的政策条文, 提出了外包业务的三个层次的划分标准: (1) 禁止外包的战略或核心业务; (2) 非战略性但非常重要的业务, 必须事前通告监管部门; (3) 非战略性且非重要的业务, 不必事前通告, 但金融机构仍须保证其外包项目符合监管部门的有关要求。

在 2005 年 2 月, 联合论坛发表了《金融业务中的外包》的文件, 提出了一系列指导性原则, 以帮助银行、证券和保险公司以及管理部门, 在不影响公司的效率的情况下, 减少外包风险。该文件的目标是要为欧盟银行外包活动建立一套协调一致的政策和风险管理方案。其倡导的九项金融服务外包指导原则

可分为三类: 第一类是受监管的金融服务公司在外包合同 (准备阶段) 尚未启动前所必须遵循的政策。第二类是针对业务外包具体协议和安排的规定。如: 规定外包关系必须受书面合同的制约, 所有重要的安排事项都必须在合同中清晰表述, 包括合同各方的权利, 义务和预期效果等等。第三类是针对监管部门职责的指导原则。监管部门必须把对外包活动的监管作为他们监管责任的一个重要组成部分; 监管部门还必须确信金融机构不会因为某些业务外包项目而影响到它们满足监管要求的能力, 也就是说, 监管部门应该确信自己能够及时从这些公司获得有关外包活动的重要资料。

3. 外包风险的监管制度。近年来, 欧盟一些国家监管部门已经建立起一套比较规范的监管制度, 以控制金融外包风险 (见表 3)。

从上述监管制度和措施看, 金融服务外包已引起欧盟各国金融业监管部门的高度重视。而随着外包活动、尤其是离岸外包业务的不断发展, 需要更加有效和灵活的监管措施。欧盟金融业监管部门正努力进一步完善其监管指导原则和方法, 在有效防范风险的同时, 尽可能减少干预金融机构的经营自由, 在有效监控业务外包活动的同时, 避免不同部门的重复监管。为此, 欧盟各国监管部门将会寻求更多的共同合作, 推行谁能最好的接触和评价服务提供

表 2: 部分欧盟国家的业务外包监管制度

法国	2005 年初, 针对信贷机构和投资公司, 引入了内部控制条款。这些规则涵盖了重要与非重要的外包业务, 并对核心业务的外包作了严格控制。外包业务必须有正式的文件合同, 并经过监管部门的批准。外包活动和相关风险必须成为向董事会报告的重要内容。
德国	2001 年 12 月, 针对所有的信贷机构和金融服务机构, 德国监管部门发表了一系列外包活动指引, 以保证外包业务活动不受损害: (1) 外包业务应该遵守的规则; (2) 企业管理层和监控外包活动的责任; (3) 联邦金融监督局对外包业务的监督和控制权。
比利时	2004 年 6 月, 比利时银行、金融与保险委员会 (CBFA) 在 CEBC 的监管原则下, 发表了一份共同指引文件, 主要针对银行业和资产投资服务部门, 该文件同样适用于保险业。
荷兰	2001 年 4 月, 荷兰银行监管机构发布关于监管组织和控制的文件, 其中第 2.6 条规则就是有关业务流程外包的。2004 年 2 月, 养老基金与保险监管机构发表了一份保险公司外包业务的监管文件。
英国	英国金融服务管理局 (FSA) 于 2004.12 将外包业务监管规则纳入《临时审慎监管手册》, 要求银行建立必要的外包程序, 每道程序都要有风险管理措施, 重要业务外包必须通知 FAS。

商就由谁来执行监管的原则,从而发挥更积极的监管作用。

四、结论

离岸服务外包已经在欧盟金融业逐渐显示其重要性,迅速变化的市场、日益激烈的竞争、降低成本、市场整合和技术改进等种种压力,将迫使欧盟金融业更专注于特定领域的核心竞争力,加快离岸服务外包的发展。而随着欧盟金融服务离岸外包的增加,其监管手段也将越来越严格和完善。

欧盟有英国、德国、意大利等金融业十分发达的国家,还有伦敦、法兰克福、阿姆斯特丹、卢森堡等重要国际金融中心。虽然,目前欧盟金融服务离岸外包的发展仍滞后于美国,但正因为如此,它将是极有发展潜力的金融服务离岸外包的发包市场。中国应加强对欧盟市场的特点、服务产品需求和监管方式的研究,分析其发展前景,以更好地开拓该市场。

(邵学言电子邮箱:xyshao3@21cn.com)

注释:

德勤公司的外包年度调查报告(2004),该报告基于对7个国家的43个金融机构的调查,其中包括13个全球性金融机构。

European Central Bank/ECB(2004).该报告调查了19个欧盟国家中的82家银行,采访了24个欧洲监管部门。

联合论坛(The Joint Forum)由巴塞尔银行监管委员会(BCBS),国际议事日程会组织(IOSCO),国际保险监督协会(IAIS)及国际清算银行(BIS)组成。

参考文献:

刘澜飏,彭砚. 2007. 银行金融服务外包国际监管的比较研究[J]. 国际金融研究, (2):30-35.

李蕊. 2007. 迅速发展的金融服务离岸外包[J]. 银行家, (7).

魏秀敏. 2007. 国际金融服务外包的运作模式及其启示[J]. 服务贸易, (2):58.

袁奇. 2007. 离岸外包对美国的影响分析[J]. 对外经济贸易大学学报, (3).

The Joint Forum, "Outsourcing in Financial Services". The Basel Committee on Banking Supervision, February 2005.

Georges Pujals, "Offshore Outsourcing in the EU Financial Services Industry", OFCE.

Analysis of the Offshore Outsourcing of EU financial services: Current Situation, Characteristics and Trends

SHAO Xue-yan, ZHU Zhao-yu

(Guangdong University of Foreign Studies, Guangzhou 510420, China)

Abstract: Recently, financial service outsourcing has become a huge trend in the global financial sector, and created widespread concerns in EU economy. While being faced with opportunities and challenges of offshore outsourcing, the EU financial service industry participates in global competition actively. This paper first analyzes the development of offshore outsourcing in the financial service industry, and then discusses business models, categories and corresponding motives of financial service outsourcing in EU. Finally, it focuses on the risks and regulatory principles associated with outsourcing in banking industry. The main objective of this paper is to offer enlightenment to China for developing service outsourcing through the study of the characteristics of the EU financial service outsourcing market and development prospects.

Key words: EU financial service industry; offshore outsourcing; financial service outsourcing

(责任编辑 元铃)