

目 录



1. 引论	1
1.1 选题背景及意义	1
1.2 有关核心概念的解释	3
1.2.1 信息技术外包	3
1.2.2 外包模式	4
1.2.3 效率评估	4
1.3 相关文献综述	5
1.3.1 关于信息技术外包与外包模式的研究	5
1.3.2 关于外包模式选择与效率关系的研究	7
1.4 写作思路与研究方法	8
1.4.1 写作思路与分析框架	8
1.4.2 研究方法	9
1.5 主要创新与不足	10
2. 商业银行外包模式与效率的理论解释	11
2.1 比较优势机理分析	11
2.2 规模经济机理分析	12
2.3 离岸服务外包模型机理分析	14
2.4 内部治理理论分析	15
2.5 网络化理论分析	15
3. 香港与内地商业银行信息技术外包模式比较分析	18
3.1 商业银行外包模式分析	18
3.2 香港商业银行的外包模式分析	21
3.2.1 香港商业银行专属外包模式	21
3.2.2 香港商业银行第三方外包模式	23
3.3 内地商业银行的外包模式分析	24
3.3.1 内地商业银行专属外包模式	24
3.3.2 内地商业银行第三方外包模式	25
3.3.3 合资合作外包模式	27
3.4 香港与内地商业银行外包模式对比	27
4. 香港与内地商业银行信息技术外包效率比较分析	29
4.1 专属外包模式的效率比较	29
4.2 第三方外包模式的效率比较	32
4.3 合资合作外包模式的效率比较	34

4.4 本章小结	35
5. 商业银行信息技术外包相关案例分析	36
5.1 香港上海汇丰银行外包案例分析	36
5.2 国家开发银行外包案例分析	38
5.3 本章小结	39
6. 借鉴香港经验提升内地商业银行 ITO 效率的对策	41
6.1 关于继续发挥在岸外包优势的对策	41
6.1.1 不断完善法律框架, 提升在岸选择机会	41
6.1.2 加强风险防范和监控, 促进在岸外包健康发展	42
6.2 关于走向离岸外包模式的建议	43
6.2.1 加强与政府的合作, 开展离岸外包模式	43
6.2.2 加强内部控制, 内外结合走向世界	43
参考文献	45
致 谢	49

Contents

1 Introduction	1
1.1 Background and significance of the research	1
1.2 Core concepts defined	3
1.2.1 Information Technology Outsourcing.....	3
1.2.2 Outsourcing mode	4
1.2.3 The evaluation of efficiency	4
1.3 Related literature review and evaluation theory	5
1.3.1 Research on Information Technology Outsourcing and Outsourcing mode ..	5
1.3.2 Research on the relationship between Outsourcing models and efficiency ..	7
1.4 Thoughts and methodology	8
1.4.1 Thoughts and framework.....	8
1.4.2 Methodology.....	9
1.5 The main innovation and weakness.....	10
2 Commercial banks outsourcing models and efficiency of the theoretical explanation	11
2.1 The economic analysis of the Comparative Advantages	11
2.2 The economic analysis of Scale Economy	12
2.3 The economic analysis of Modeling the Offshoring of White-Collar Services ..	14
2.4 The economic analysis of Internal management theory	15
2.5 The economic analysis of Network theory	15
3 The Mainland and Hong Kong Information Technology Outsourcing mode Comparative analysis	18
3.1 Commercial banks outsourcing models analysis.....	18
3.2 Hong Kong commercial bank outsourcing models analysis	21
3.2.1 Hong Kong commercial banks exclusive outsourcing models.....	21
3.2.2 Hong Kong commercial banks third-party outsourcing models.....	23
3.3 Mainland commercial bank outsourcing models analysis	24
3.3.1 Mainland commercial banks exclusive outsourcing models	24
3.3.2 Mainland commercial banks third-party outsourcing models.....	25
3.3.3 Joint ventures outsourcing models	27
3.4 Hong Kong and mainland commercial banks outsourcing models contrast	27
4 Hong Kong and mainland commercial banks of information technology	

outsourcing efficiency comparative analysis	29
4.1 Exclusive outsourcing models efficiency comparative	29
4.2 Third-party outsourcing model efficiency comparative	32
4.3 Joint ventures outsourcing model efficiency comparative	34
4.4 Summary.....	35
5 Commercial banks of information technology outsourcing related case analysis.....	36
5.1 The Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited outsourcing case studies	36
5.2 China Development Bank outsourcing case studies.....	38
5.3 Summary	39
6 Learn from Hong Kong outsourcing experience, improve Mainland commercial bank's outsourcing efficiency	41
6.1 Continue to develop Onshore Outsourcing advantage's policy.....	41
6.1.1 Continue to improve the legal framework, Promotion onshore choices	41
6.1.2 Enhance risk prevention and control, Promoting the healthy development of onshore outsourcing	42
6.2 Relating to the proposal of offshore	43
6.2.1 Strengthen cooperation with the government, Develop offshore mode	43
6.2.2 Strengthen internal controls, Combination of internal and external go to the world.....	43
References.....	45
Thanks	49

摘 要

安全性、流动性、效益性是商业银行经营的三大原则。银行并非慈善机构，是以盈利为目标的商业集团。降低成本也成为众多金融机构追求的目标，服务外包作为降低成本提高质量的一种商业活动形式，一直备受人们的关注。外包在商业银行中的应用更是有着独特的优势，因此商业银行外包的研究有其自身的实际价值。服务外包的形式有多种，哪种模式适合商业银行，哪种模式更适合中国的现状？这些问题不约而同的摆在了我们的面前。

香港地区金融体系完善，商业银行外包业务发展的比较成熟，可以为我国提供值得借鉴的宝贵经验。因此，本文首先从比较优势理论、规模经济理论、离岸服务外包模型理论、内部治理理论等方面对金融外包的理论支持做出了相关阐述。然后比较香港与内地商业银行信息技术外包模式与效率的差异，为中国内地商业银行外包发展提出相应对策。全文共分为六章。

第一章是引论，主要阐述了研究的背景和意义，这是本文的研究目的，在此基础上界定了相关概念。然后对相关文献进行综述并进行了简要评价，最后对本文的分析框架、写作思路、研究方法、主要创新点与不足进行了介绍。第二章是商业银行信息技术外包的经济学机理分析，主要理论包括比较优势理论、规模经济理论、离岸服务外包模型理论、内部治理理论等，运用经济学原理进行剖析，建立起支撑核心观点的理论支点。第三章是香港与内地商业银行信息技术外包模式比较分析，对香港地区与内地商业银行专属外包模式、第三方外包模式与合资合作外包模式的差异进行比较分析。第四章是香港与内地商业银行信息技术外包效率比较分析，文中选取了可以间接反映商业银行经营状况和降低成本的变量成本收入比与净息差进行分析，主要比较分析了专属模式与第三方模式的效率，并总结比较了香港离岸外包模式的优势与中国内地的不足。第五章是商业银行信息技术外包相关案例分析，对香港上海汇丰银行外的发展历程与中国内地国家开发银行的发展道路进行了探讨，希望中国内地商业银行在以后的发展中可以借鉴其中的经验。第六章是借鉴香港经验提升内地商业银行 ITO 效率的对策，文中从关于继续发挥在岸外包优势和关于走向离岸外包模式两方面提出建议。

本文的核心观点是在中国现有实际情况下，在岸外包模式下，尤其是在岸第三方外包模式以自身的独特优势为中国商业银行的发展起到了推动作用，这种需要我们继续保持。但是受困于在岸外包模式的制约，内地商业银行的收入来源较少，主要以净息差收入为主。不能充分利用世界各地的优势充实自身的发展，这需要借鉴香港地区商业银行离岸外包模式的经验。通过比较分析，文章找出了中

国内地商业银行外包模式的不足，鉴于存在的问题，文章提出具体建议如下：不断完善法律框架，提升在岸选择机会；加强风险防范和监控，促进在岸外包健康发展；加强与政府的合作，开展离岸外包模式加强内部控制，内外结合走向世界。

关键词： 商业银行；信息技术外包；外包模式

Abstract

Security, mobility and profitability are three major principles of the management of commercial banks. Banks are business groups pursuing profit rather than charities. Reducing costs becomes the target of many financial institutions. As a commercial activity for reducing costs and improving quality, service outsourcing has always been concerned by people. Outsourcing bears unique advantages in the application of commercial banks. Therefore, research on outsourcing of commercial banks has its own value. There are various forms of service outsourcing, but which mode is suitable for commercial banks, which mode is more appropriate to Chinese situation? These problems spontaneously placed in front of us.

Hong Kong region's financial system perfects, the commercial banks develop a more mature outsourcing, we can reference for our precious experience. Therefore, the paper will make a discussion from Comparative Advantages Theory, Scale Economy Theory, Offshore Outsourcing Models Theory and Internal Management Theory. Then compare the difference of Information technology outsourcing models and efficiency between Hong Kong and Mainland. Last, the paper provides some advises for Mainland commercial banks develop. The paper is divided into six chapters.

The first chapter is introduction, it will mainly elaborate the background and meaning, this is the research purpose of the article, and the related concepts defining based on it. Then related documents for a review and brief comments finally briefly on the analysis framework, writing thoughts, research methods and main points and innovation are introduced. The second chapter is the commercial banks outsourcing models and efficiency of the theoretical explanation. Main theories include Comparative Advantages Theory, Scale Economy Theory, Offshore Outsourcing Models Theory and Internal Management Theory and so on. The key point to build support for the theoretical point. The third chapter is The Mainland and Hong Kong Information Technology Outsourcing mode Comparative analysis. The paper comparative analysis the difference of exclusive outsourcing models, third-party outsourcing models and joint ventures outsourcing models between Hong Kong and Mainland. The fourth chapter is Hong Kong and mainland commercial banks of information technology outsourcing efficiency comparative analysis. This article has chosen the variables CIR and NIM which can indirectly reflect the management and cost reduction of commercial banks.

Main comparative analysis of the exclusive model and a third party model of efficiency and summarize the advantage of Hong Kong offshore outsourcing and the inadequacy of Mainland commercial banks. The fifth chapter is commercial banks of information technology outsourcing related case analysis. This paper will make a research on the development process of HSBC in Hong Kong and Shanghai bank's and the development path of banks in Mainland China. We hope that banks in Mainland China can learn some experience from this discussion. The sixth chapter is learns from Hong Kong outsourcing experience, improve Mainland commercial bank's outsourcing efficiency. this article make some suggestions from two aspects: one is to continue to exert onshore outsourcing superiority; another is to develop offshore outsourcing mode.

The key point of this article is in the existing circumstances of China, in the onshore mode, especially the third party onshore mode use it's own unique superiority promoting the development of China commercial banks. We need to continue to maintain this advantage. But the Mainland commercial banks locked into the restrict of onshore outsourcing mode, Mainland commercial banks have fewer source of revenue. Major source of revenue was net interest income. So, Mainland commercial can't make full use of serious advantage of worlds to develop more. We need to learn the experience from Hong Kong commercial banks' offshore outsourcing models. Through comparative analysis, the paper find the inadequacy of Mainland commercial banks. Specific proposals are as follows: improve the legal framework continue, increase onshore choices; enforce risk prevention and control, promote the healthy development of onshore outsourcing; Strengthen cooperation with the government, Develop offshore mode; Strengthen internal controls, Combination of internal and external to go to the world. We hope there are some help for Chinese commercial banks' development.

key words: Commercial Bank; Information Technology Outsourcing;
Outsourcing Mode

1. 引论

1.1 选题背景及意义

20 世纪 90 年代以来，金融全球化、一体化进程加快，在全球范围内展开了新一轮的资源化配置和国际产业转移。信息科学不断突破，信息产业迅猛发展，人类社会步入信息化社会。以软件、微电子、计算机、通信和网络技术为代表的信息技术，是迄今为止人类社会技术进步过程中发展最快、渗透性最强、应用最广的关键技术，已成为重要的生产要素和战略资源，是国民经济的基础性和战略性产业，是优化资源配置、推动传统产业不断升级和提高社会生产率的新动力，是国际竞争的制高点。信息技术已经融入我们的社会生活，成为金融业发展的重要推动力，也是未来金融业发展的大趋势。其中信息技术外包市场在全球已经举足轻重，根据埃森哲的预测，到 2013 年全球外包市场可能会到达 9120 亿美元，在外包市场中仍然以信息技术外包为主。

单位：10 亿美元

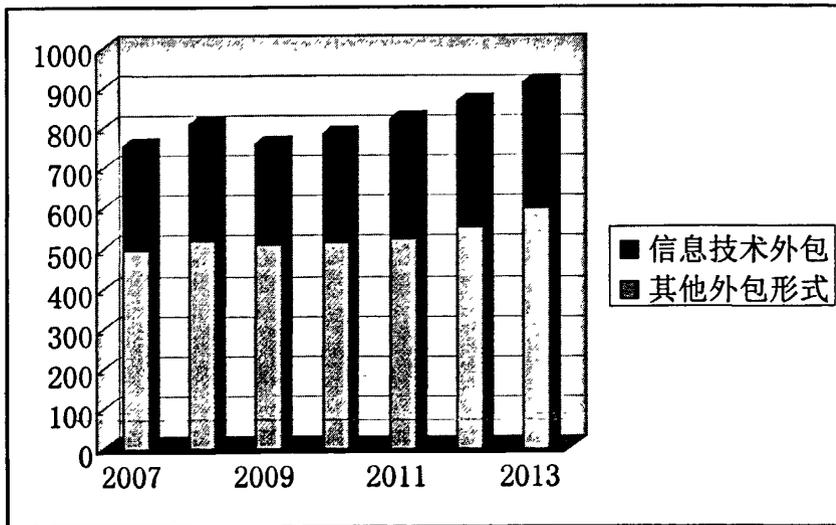


图 1-1 全球外包市场情况^①

金融服务外包，尤其是金融离岸外包，以降低成本、增加收入、提高质量、改进效能等多重优势，成为国际产业转移的重点领域，对金融服务贸易贡献与日俱增，在金融服务业地位日趋重要。从金融服务外包业分布情况看，银行业服务外包占据主导地位，证券和保险紧随其后。已经有越来越多的企业、银行为降低运营成本、集中优势资源发展核心产业而选择将非核心或技术性强，不属于自己运营优势的环节外包给相关专业性企业。随着国内金融市场不断开放，这种外包活动给国内商业银行带来了很大影响和冲击。国外商业银行的进入不仅增加了国

^①资料来源：埃森哲，《2009 年中国服务外包市场研究报告》。

内商业银行的竞争对手，而且带来了高端的技术和管理方式。国内银行必须正视这个问题，借鉴利用先进的信息技术，为客户更好服务，完善我国商业银行的发展。

在银行服务外包业务中，信息技术的外包占据很大比重，据联合国贸易发展会议统计，2008年，金融服务离岸外包业务总额在890-930亿美元之间。其中信息技术离岸外包总额在540-560亿美元之间，占金融服务离岸外包总额的60%左右。银行将通信网络管理、信息系统管理、应用系统开发与维护、呼叫中心等业务选择合适的外包商进行外包，这样既减少了IT方面大型设备的购买投入又降低了对IT方面专业人才招聘与管理的费用，有效降低了银行的经营成本。当然，进行外包存在着一定风险，尤其是在对外包商的选择上，但随着外包市场的壮大和各国相关法律法规的完善，风险的控制可以显著提高。

我国香港地区和西方市场发达国家在银行信息技术外包方面起步较早。早在20世纪90年代初，美国大陆银行就将其信息系统进行外包，被称为第一家货币中心银行信息系统外包案例。外包重建了大陆银行的信息系统传输体系，使其信息系统更具灵活性和对客户需求更具快速响应性。1996年，香港汇丰银行在广州建立了第一个处理全球业务的后台营运中心——汇丰电子资料处理（广东）有限公司，负责汇丰集团来自全球客户的基本账本信息、后勤数据处理等业务。信息技术外包已经成为商业银行在信息化过程中，提高效率、提高质量、减少开支、规避风险、专业服务的一种新模式。

内地商业银行在信息技术外包方面也有尝试。2001年深圳发展银行运行“大集中、大前置”运营系统以后就与万国数据签订了灾难备份外包合同。2004年2月国家开发银行将系统维护服务、IT资产管理等一系列服务外包给中国惠普。2004年12月，上海银行将核心银行业务系统的集成和实施服务外包给中国惠普。四大国有银行都自建了呼叫中心，如中国工商银行的95588，中国建设银行的95533，中国银行的95566，中国农业银行的95599。总体水平，香港商业银行在信息技术外包方面做得比内地要早、要好、要完善。

综上所述，金融服务外包对金融业的发展起到了举足轻重的作用，对金融服务外包尤其是对商业银行外包的研究十分必要。

由于外包行为飞速发展，外包业务量迅猛增长，而中国金融体系正处于逐步融入世界经济体系的过程中。中国内地金融业开展外包业务时间短暂，缺乏相应经验，因此对信息技术外包的研究尤其是对金融体系发达国家或地区的研究具有自身的价值意义。通过研究可以为中国内地金融业开展外包业务提供借鉴作用，可以学习其中比较成熟的理论基础，借鉴其在外包业务开展过程中比较成功的经验，这也是本文研究的意义所在。

但是通过对文献的阅读，我国金融服务外包的研究中，大多是研究中国作为一个拥有劳动力优势的大国如何进行服务外包的接包国活动。研究起点将中国定义为一个接包国，并将中国市场与印度市场相比较，寻找中国如何接收国外企业、银行外包业务的对策。比如《中国承接服务外包的策略研究》、《中国与印度承接服务外包的优劣比较》等等。所以，本选题以中国作为一个发包国为研究起点，对香港与内地商业银行信息技术外包模式与效率进行比较，一定程度上起到对这方面文献的弥补，希望可以实现其自身的价值。

1.2 核心概念解释

1.2.1 信息技术外包

信息技术外包的英文全称是 Informational Technology Outsourcing，一般缩写为 ITO，就是所说的 ITO 模式。理解什么是信息技术服务外包，我们首先须理解信息技术和外包的内涵。

外包是指企业将价值链的某些环节交给外部企业去完成的一种商业措施，一般情形被外包的都是非核心、不会影响自己竞争力的相关部门或环节。外包的目的是为了降低成本，增强自身核心竞争力。开始阶段，企业选择将非核心部分交给当地或国内比较熟悉的企业运营，这样方便监督，可以有效降低外包风险。随着经济的发展，这一模式逐渐被国际企业尤其是跨国企业所采用。接包企业逐渐由本地、国内的企业发展到国外、世界各地的企业。也就出现了后来“在岸”与“离岸”外包的划分。在岸是指企业之外，离岸是指国外。现在大部分跨国公司采用的都是离岸外包。

信息技术 (Information Technology, 简称 IT)，一般意义上的信息技术是指利用电子计算机和现代通讯手段获取、传递、存储、处理、显示信息和分配信息的技术。本文中信息技术主要是指用于管理和处理信息所采用的各种技术的总称，即通过计算机科学和通信技术的应用来设计、开发、安装和实施信息系统及应用软件。在本文研究中，信息技术主要包括软件开发、应用和与软件开发、应用等相关的业务流程。

信息技术外包是指企业以合同的方式选择外包专业技术和服务商，为其提供信息技术系统及与信息技术相关服务的经济行为。信息技术外包主要包括系统操作服务、系统应用服务和基础技术服务等。具体分类包括 IT 系统部件的采购、安装、集成与交付使用；IT 系统构架、性能评估、更新策略和升级；应用软件系统的策划、开发、测试和交付；IT 及软件系统的维护、评估、更新策略和升级；业务所需的数据服务、格式转换、维护与更新；电子商务系统的设计、开发、更新

与维护等。银行信息系统外包业务包括具体内容包括：银行通信网络管理、银行信息系统管理、应用系统开发和维护、系统备份和灾难恢复、核心业务处理系统、自助服务、呼叫中心、网上银行等业务处理系统、数据分析系统、办公自动化系统等。

1.2.2 外包模式

外包模式是指银行将自身某些非核心业务外包出去时选择的外包方式，是自己重新组建一个企业还是选择一个完全第三方进行外包。按照金融机构与外包提供商股权关系，金融外包可以划分为外包给发包方全资控股机构、发包方合资机构、完全第三方等模式，其中完全第三方又有直接第三方和非直接第三方之分。

(1) 外包给发包方全资控股机构。金融机构在本地或其他成本较低的离岸外包目的地，建立全资控股外包机构。该方式由于需要较大规模的前期投入，只适用于大型金融机构。因直接由母公司管理，较其他外包方式风险最低，因不涉及第三方，在其他条件相同的情况下，可以更大程度节省中间费用。目前 JP 摩根、梅隆金融、花期银行和标准人寿等金融机构，在印度和其他国家设立了全资外包机构。

(2) 外包给发包方合资机构。金融机构与其他合作伙伴共同设立的外包机构。双方共同经营，可以经营其他企业的发包业务。因发包方可以按照股权占比，对外包机构实施相应的控制，风险居中，较第一种外包方式高，但低于第三种外包模式。

(3) 外包给完全第三方。第三方作为外包机构，与发包方之间没有股权关系，直接承接外包业务，第三方又分为直接第三方与间接第三方。发包方对第三方的控制主要是通过外包协议，管控力度较弱，风险较大。尤其是间接第三方，在此情况下，金融机构将业务外包给提供商，该外包提供商再将这一业务的全部或部分转包给其他提供商。在这种方式下数据信息可以在没有发包方监控的情况下，流转到海外被转包机构，带来较大的保密风险，是风险最高的一种外包方式。目前，美国银行、德意志银行和美林等国际大型金融机构，都将业务外包给印度的直接第三方^②。

1.2.3 效率评估

效率是指在给定投入和技术的条件下，有效利用各种社会资源用于满足人类

^②有些著作中在外包模式上的意思大体相同，但称谓不一样。比如魏秀敏在《国际金融服务外包的运作模式及其启示》中将汇丰现在的外包模式被业内人士称为“内部管理外包”操作，这种操作模式是随着对一家银行的兼并，后面紧随着一个外部的合同商。邵学言在《美国银行业离岸服务外包分析》中将银行业的外包模式分为专属模式，第三方模式，合资合作模式等。

的需求或对经济资源做了能带来最大可能性的满足程度的利用，也就是合理配置资源。在本文中，效率评估是指对商业银行各种不同外包模式对银行的影响，对银行业降低成本、提高收益或者提升形象影响力等方面的帮助按照一定的标准进行比较分析，给予相关的评价。为了方便评估可以将评估标准量化，细化为相关的具体指标。一般情况下，这些指标可以分为以下几类：提升利润，也就是有效降低成本；增加企业价值，包括增加业务收入和提高市场份额；提高服务质量，包括加强管理、提高市场反应速度、提升客户满意度等。

1.3 相关文献综述

1.3.1 关于信息技术外包与外包模式的研究

西方发达国家对于金融服务外包的研究比较早，早在1992年出现了对于信息技术服务外包的研究。Loha和Venkatraman(1992)^①认为柯达公司于1989年将其四个数据中心外包给IBM公司是一种创新，柯达公司的这种率先示范使信息系统对外包主要IT职能的看法发生了真正的转变，这使得外包得以名正言顺。Cheon、Grover和Teng(1995)^②分析了信息技术外包的相关理论基础，其中包括资源基础理论、交易费用理论和代理理论等，认为只有当外包交易成本、管理成本、供应商供应成本之和小于自己的生产成本时，外包才会发生。Klepper, R.和Jones, W. O. (2003)分析了第一家银行信息系统的案例，即20世纪90年代早期，美国大陆银行将货币中心银行信息系统外包的管理学思考。分析认为大陆银行的核心竞争力是对顾客需求的充分了解和与客户建立的良好关系，保持这两方面的优势都需要信息技术，但是保持这些竞争优势的最好的技术只需通过以可以接受的价格获取使用即可，并不需要拥有该技术的所有权。实际上拥有技术的所有权已成为了一种障碍。信息技术外包重建了大陆银行的信息系统传输体系，使其信息系统更具灵活性和对客户需求更具快速响应性。

James R. Markusen(2005)结合服务离岸转移的主要特征，从比较优势到新贸易投资理论选取了相关模块，构建了白领服务的离岸外包模型。服务离岸外包模型假定有三种生产要素，熟练劳动(S)、非熟练劳动(U)和诀窍(K)。诀窍可能是高科技实物资本，比如电信设备、网络或者知识资本。发达国家熟练劳动和诀窍丰富，发展中国家非熟练劳动丰富，诀窍短缺，但因为熟练劳动和K是互补关系，熟练工人因缺乏K而闲置，价格低廉。初始阶段发达国家生产熟练劳动密集

① (美) 罗伯特·克莱珀，温德尔·O·琼斯著，杨波，詹承豫，韩晓文译的《信息技术、系统与服务的的外包》，电子工业出版社，2003

② 杨琳、王佳佳，《金融服务外包：国际趋势与中国选择》，人民出版社，2008

型产品 X, X 可以被分为高科技制造业 M 和服务 S, 其中 M 熟练劳动密集度高于 X, S 属于熟练劳动和诀窍密集型。发展中国家生产非熟练劳动密集型产品 Y。因为技术和制度条件变化, 通过贸易 K 被出口到发展中国家, 并与当地熟练劳动工人结合, 也开始生产熟练劳动密集型产品。一段时间后, 因技术外溢, 发展中国家吸收了 K, 建立自己的公司, 成为发达国家的竞争对手。发达国家在发展中国家生产 S 的方式可以是直接投资, 也可以进行服务外包, 取决于发达国家的企业战略和发展中国的经济政策和商务环境。该理论系统总结了服务跨国转移的重要特征, 为构建离岸服务外包模型进行了有益的尝试。

通过研究, 西方发达国家已经证实了外包存在的必要性, 外包的动力所在, 并研究了个别外包模式取舍的依据。如 James R. Markusen(2005) 阐述的就是影响离岸专属外包模式与离岸第三方外包模式的因素。但是对外包模式选择的研究还不够完善, 只是个别模式的研究, 这将有待于进一步研究。

国内对于信息技术外包和外包模式的研究要从金融服务外包发展趋势开始, 中国民生银行曹青, 董纪昌和佟仁(2006) 分析了我国商业银行信息技术外包的现状, 对我国商业银行信息技术外包提出相关对策。邓立立(2008) 总结了金融服务外包的发展趋势为, 规模迅猛增长, 外包内容逐渐深化, 离岸外包趋势扩大, 外包取向全球化。崔岳(2008) 认为金融外包的发展趋势为, 业务量持续迅猛增长, 大金融机构热衷于自己建立海外外包中心, 商业操作与 IT 混合外包, 近岸——两岸——多岸趋势形成, 细分市场趋向窄范围、高深度。对信息技术外包的研究, 江小涓等(2008) 认为信息技术外包是指企业战略性选择外部专业技术和服务机构, 代替内部部门和人员来承担企业 IT 系统或业务系统运营、维护和支持服务。主要包括系统操作服务、系统应用服务和基础技术服务三类。

关于运作模式方面, 谭力文, 田毕飞(2006) 对美国、日本和欧盟跨国公司服务外包模式进行了研究, 分析认为、美国跨国公司为倒 T 型离岸服务外包模式, 日本跨国公司为金字塔型离岸服务外包模式, 欧盟跨国公司为橄榄型离岸服务外包模式。王珏(2006) 认为, 商业银行主要外包模式有一一对应型, 强强联合型和中心依附型。一一对应型采取一对一, 多对一的模式, 有资源互补的竞争动力, 有很强的稳定性, 代表案例就是摩根大通银行。强强联合型采取两个企业中心模式, 核心能力互补, 稳定性较强, 代表案例为 JP 摩根和美林。中心依附型采取一个中心, 多个依附单元的模式, 长期、紧密的协调以达到资源互补, 统一行动, 稳定性一般, 代表案例日本三菱银行, 足利银行等。魏秀敏(2007) 通过对汇丰与德意志银行运作模式的分析, 认为汇丰主要采用的是被业内人士称为“内部管理外包”操作模式, 这种操作模式是随着对一家银行的兼并, 后面紧随着一个外部的合同商。德意志银行在进行大规模组织架构调整的同时, 推出了一个以“打造扁

平化集团, 专注核心业务”为主要目标的战略, 作为推动经营转型的指导性原则。主要强化核心业务、剥离非核心业务。邵学言(2008)通过对美国商业银行离岸服务外包的分析认为, 美国银行外包模式主要有专属模式, 第三方模式和合资合作模式。专属模式就是美国银行在海外建立自己专属的业务处理中心, 这些业务中心专门承接本银行的外包业务, 第三方模式就是美国银行与海外的第三方服务提供商签订外包合约, 向他们购买服务, 合资合作模式就是选择合格的海外服务提供商, 与其建立合资公司, 组成战略联盟。杨隆丰, 王铁山, 吴艳琴(2009)分析认为, 商业银行金融服务外包的决策模型主要是基于核心竞争力的服务外包决策模型。细分又可分为基于能力的外部决策模型, 基于资源的外包决策模型和基于环境的外部决策模型。并相对提出了外包的战略选择。

国内学者研究了外包发展的趋势, 分析了中国内地商业银行信息技术外包的现状, 并为外包运作模式根据不同的依据给出了不同的分类。但是大多数文章只研究了不同类型模式的分类与每种模式的优点, 并未研究不同模式的适用性或者说不同金融机构如何选取适合自己的外包模式等。这方面有待更深刻的研究。

1.3.2 关于外包模式选择与效率关系的研究

对于外包模式和效率的研究, Quinn(1992)^①认为服务外包能够提高发包企业的运作效率和绩效, 外围业务外包可以减少企业的外围业务而集中于核心业务, 从而提高了核心业务的质量, 大大降低了企业成本。Cronkshaw, Nick, Shah, Martin(2003)对欧洲银行业务、财产管理和保险部门的金融服务外包, 要构建高效的税收体系, 提出务实性解决方案。并提出了金融服务外包免税交易应考虑的步骤问题等。麻省管理学院 Satwik Seshasai 和 Amar Gupta(2004)以问卷调查为重要依据, 着重就外包对企业主体和社会的好处进行了系统研究, 认为外包, 特别是离岸外包能够有效降低发包企业成本, 在更广泛的区域内配置资源, 提高资源配置效率。Grossman, Helpman 和 Szeidl(2004)从规模经济的角度建立外包分析框架, 通过外包, 一个复杂产品可以分解为多个部件并由多个厂商实现生产, 从而实现规模经济, 降低成本。

国内方面, 对外包与效率的研究始于外包风险的研究。蒋欢(2005)认为进行服务外包内部的风险有决策风险, 人力风险, 财务风险, 管理风险; 外部的风险有, 系统风险, 市场风险, 技术风险, 服务商的风险。郭濂, 吴瑾(2005)认为, 外包使银行失去对一些产品或服务的控制, 从而增加银行的风险和不确定性。人力资源管理产生问题, 难于对服务商进行控制。刘倩(2007)认为外包存在着系统风险, 人力风险, 管理风险, 财务风险, 技术风险等各种风险。

^① 吴国新、高长春, 《金融服务外包综述》, 国际商务研究, 2009(5)

外包既有风险也有收益。陈菲(2007)通过考察财务绩效、竞争绩效和运作绩效 3 个指标。利用因子分析和信度分析分析了服务外包动因和对象对企业绩效的影响,发现企业外包不同的服务活动会影响企业绩效。并建议企业可以把更多的外围服务活动、甚至是部分的关键服务活动外包出去,进一步提高服务外包的程度,以提升企业竞争力,提高企业绩效。杨琳,王佳佳(2008)对金融服务外包业,银行,保险和证券的分析,认为银行外包对银行的影响主要体现在降低成本、员工流失、服务质量、服务及时性、服务技术水平等方面。对银行效率评估可以从提升利润与降低成本;增加企业价值(增加业务收入和提高市场份额);提高服务质量(加强管理、提高市场反应速度、提升客户满意度)三方面进行评估。王万山,胡晓(2008)通过面板数据模型的实证分析,检验了中国商业银行服务外包对财务绩效的影响,得出结论外包队企业绩效的影响是正面的,应该积极鼓励和推进商业银行服务外包的进程。

上述文章研究了外包在企业的绩效影响,外包可以降低企业生产成本,提高企业运作效率,提升企业核心竞争力。对中国内地商业银行的绩效影响也是正相关,但是细化至不同模式效率的研究甚少,对不同模式产生何种效率有待进一步研究。

1.4 写作思路与研究方法

1.4.1 写作思路与分析框架

论文首先在文献阅读与综述的基础上提炼出论文观点的经济学理论基础。其中主要包括比较优势理论、规模经济理论、离岸服务外包模型论、内部治理理论、网络化理论等。这是论文研究的理论基础也是后文研究的基石。其次,论文分别对中国香港与内地商业银行信息技术外包模式与中国香港与内地商业银行信息技术外包效率的差异进行了比较,总结两地外包模式的相同点,寻找两者的差异,这也是论文的中心内容。在此,论文分析检验了两地商业银行不同外包模式效率的差异问题所在。最后在前面章节发现问题的基础上提出解决相应问题的对策,论文具体的研究推理框架逻辑如图 1-2 所示。

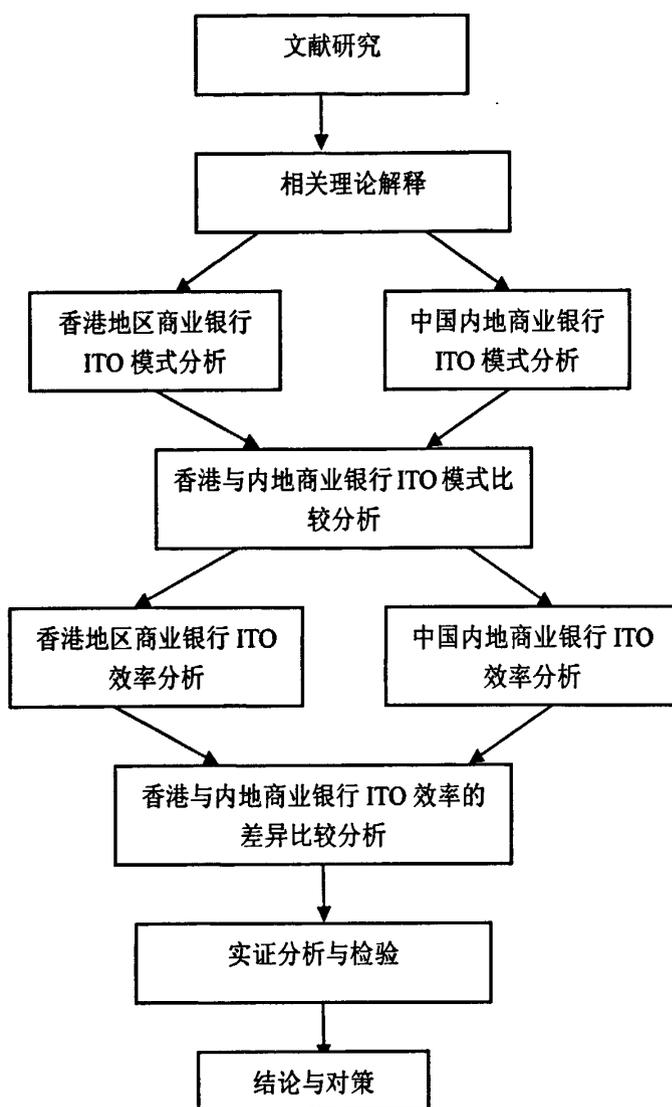


图 1-2 论文研究推理逻辑框架

1.4.2 研究方法

本文采用的研究方法包括：

(1) 理论分析法。论文在第二章运用比较优势理论、规模经济理论、内部治理理论、网络化理论等对外包行为的理论依据进行详细的解释。

(2) 比较分析法。论文第三章和第四章比较分析了香港与内地商业银行信息技术服务外包模式与效率的异同，总结差异，根据具体问题为我国商业银行信息技术外包提出相关对策。

1.5 主要创新与不足

本文的创新之处主要体现在：

(1) 选题视角较新颖。在阅读大量文献的过程中，作者发现，以前的研究尤其是国内的研究中，大多集中在中国作为一个劳动力成本较低的人口大国如何根据比较优势理论承接国外的发包业务，做一个接包国。对于致力于中国发包业务的研究少之又少。所以作者选取中国内地金融业中的主要部分商业银行业进行发包业务研究。

(2) 本文通过对中国香港与内地商业银行信息技术外包的比较分析，总结其中的经验与教训，为我国银行业的发包业务的应用提供相应对策。

由于个人能力的不足和文献资料、数据的有限，本文还存在一些缺陷，有待进一步的研究。文中虽对香港与内地商业银行外包模式进行了分析，但仍有许多不足之处，比如有些外包模式的具体银行因资料原因还未可知。此外，由于专业知识限制，本文的效率研究只是从个别变量进行研究，未曾全面分析其中的绩效，寄希望于后续的扩展研究。

2. 商业银行外包模式与效率的理论解释

商业行为或者模式都可以用相关的理论进行解释。商业银行信息技术外包有很多的理论基础。比如，比较优势理论、规模经济理论、离岸服务外包模型理论等等都很好的解释了外包行为的可行性、发展的动力及其效率。

2.1 比较优势机理分析

根据大卫·李嘉图的观点，各国不一定专注于生产劳动成本绝对低的产品，而是只要专注于生产劳动成本相对的（即利益较大或不利较小）的产品，便可以进行贸易并能从中获益和实现社会劳动的节约。即“两优取其重，两劣取其轻”。在经济活动中，比较优势也可以指某些能够密集利用特定国家或经济内部比较丰裕的要素带来的较低成本的优势。不同经济体和国家内部不同类型人力资源和自然资源的相对稀缺度和相对价格是有差异的，在条件允许的情况下，把生产过程或服务活动的不同阶段拆分到它们所需要的人力资源 and 自然资源相对价格较低的国家进行，就可以通过节省成本获得比较优势利益。

在金融离岸服务外包领域，比较优势效应是企业选择离岸服务外包的重要原因之一，其目的在于利用发展中国家低廉的劳动力。包括普通工人、一般技术员工和工程师等低成本的人力资源。因为在发展中国家，这些低成本人力资源丰裕，具有劳动力成本优势，工资低，招聘简单且员工的工作积极性和自我激励性高，具有更高的劳动生产率。

比较优势原理在金融领域的应用，在银行信息技术外包领域中的解释，我们可以通过“瀑布模型”来更好的理解。我们把信息技术外包业务根据对专业知识和高级劳动力需求情况分解为若干流程和区段，高端业务的核心业务处理、应用系统开发维护，需要专业人才密集型的投入，这一般需要专门机构和科研单位承担。而低端业务中的呼叫中心和数据录入等对员工技能的要求比较低，可以外包给劳动力丰裕的国家或地区完成。这些工作经过简单培训之后就可以胜任，没必要银行本身自己招聘和培训。由于银行信息技术外包业务不同区段的员工投入要素的结构不同，不同国家和地区的不同类型人力资源禀赋结构以及相对价格差异很大，因此把低端信息技术外包到员工成本较低的国家或地区进行，能够通过比较优势带来效率的提升和成本的节省。

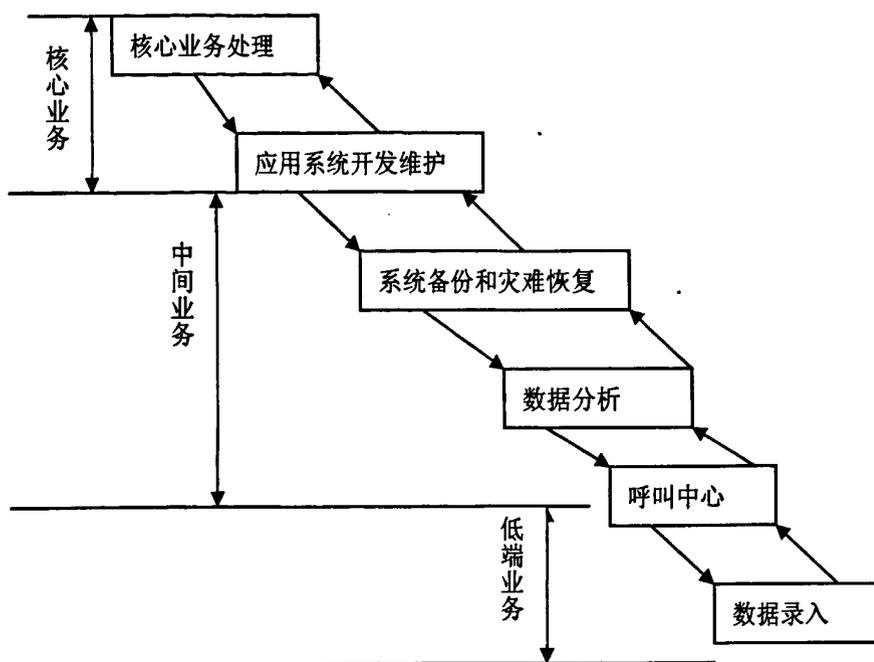


图 2-1 银行信息技术外包业务瀑布模型分析[®]

如图所描述，比较优势在商业银行信息技术外包中的应用就是自身保留核心业务，将低端业务甚至中间业务根据其特点外包给有劳动力成本比较优势的第三方。这样既可以专注于高附加值的核心业务的经营，又可以更有效的进行企业管理，降低经营成本，这正是对企业进行外包业务的有力解释。

遵循比较优势规律制定发展战略，并不会像一些评论人士推论的那样，注定锁定在低端和落后阶段。商业银行信息技术外包方面可以由低端业务外包逐步向高端业务发展。现如今中国内地商业银行信息技术外包的业务还主要在呼叫中心、数据分析、灾难备份等中低端，而西方发达国家商业银行的信息技术外包业务已经开始发展到高端业务。有些甚至涉及到核心业务，中国内地商业银行应该根据自身的情况逐步发展。

2.2 规模经济机理分析

用于解释金融服务外包的另一经济学理论就是规模经济，即规模报酬递增理论。当某一产品的生产达到一定规模时，会发生规模报酬递增效应，随着生产规模的扩大，单位产品成本递减而取得成本优势，由此导致专业化生产并出口这一产品。因此，在金融服务外包中将那些非核心的，不影响竞争力的业务外包给专门从事这项业务的第三方企业，将会获得规模经济带来的成本降低，效率提高的

[®]资料来源：根据瀑布模型和商业银行信息技术外包内容绘制。

收益。

对于一个企业，如果将所有业务都采取内置生产，由于每个业务的规模经济效应所需达到的规模不相同，因此在同一时点上进行生产只能采取某一业务流程最佳的规模进行生产。必将导致很多业务流程不能处于最佳规模进行生产，无法产生规模经济效应。通过外包可以将不同业务流程根据需要以合同的方式交由第三方有规模经济效应的企业进行运作，从而有效降低成本，提高效率。

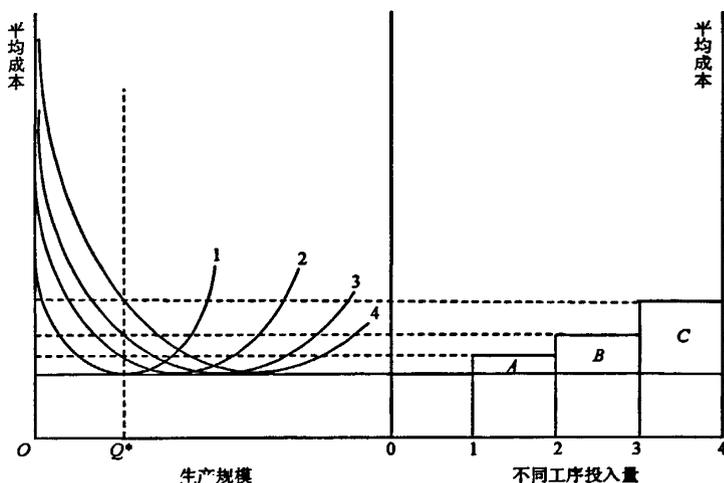


图 2-2 金融外包的规模经济效应解释^①

我们可以通过上面的图形更好理解金融服务外包与规模经济之间的关系，由于在企业内部存在着众多的业务，需要不同的工序来完成，而每一道工序所需要的最佳生产规模是不相同的。因此在内置生产的情形下，只能选取工序 1 的最佳生产规模作为企业的最佳生产规模，而这一规模却偏离了工序 2、工序 3 和工序 4 的最佳生产规模。无形中增加了原本可以降低的生产成本，即图形中右边字母 A、B、C 所代表的区域。如果进行外包，完全可以降低这些生产成本。使企业获得更大的竞争优势。

在金融服务外包领域，对于呼叫中心、网上银行等业务，如果自己开发与建立相应的部门开展业务，必定难以形成规模经济，投入大量财力、物力、精力之后所获得效果难以令人满意。不如将这些业务外包给专门从事这方面业务的第三方进行运行，这样既可以获得专业的服务提高客户的满意度，又可以节省精力与财力投入到核心业务领域进行研究从而提高企业的整体竞争力。规模较大的外包商可以在满足我们目标的前提下向客户提供更专业的服务，对于呼叫中心和网上银行他们可以提供每周 7 天，每天 24 小时的服务，满足不同时段、不同地点客户的需求。由于这些外包商的核心业务就是呼叫中心和网上银行，所以他们通过以

^①资料来源：卢峰，《服务外包的经济学分析：产品内分工视角》，北京大学出版社，2007

往大量相关业务的锻炼，已经积累了很多这方面的经验，通过熟能生巧的不断学习，应对突发事件和相关困难的能力也要比企业内部的相关部门更强，更快。

2.3 离岸服务外包模型^①机理分析

离岸服务外包模型基本特征为两种生产要素，两个国家，两种最终产品，三个生产过程。两种生产要素指熟练劳动(H)和非熟练劳动(U)，两种最终产品为非熟练劳动密集型产品Y和熟练劳动密集型产品X，其中X可以分解为高技术制造业(M)和服务业(S)两个生产过程。两个国家，北方为熟练劳动丰裕国家，南方国家为非熟练劳动丰裕国家。其中对技术需求强度排名为： $M > X > S > Y$ 。在服务业不可以贸易的情况下，北方生产熟练劳动密集型产品并出口X，南方国家生产非熟练劳动密集型产品Y并出口Y。

当服务业可以贸易时，S的生产就可以转移到南方国家进行，然后北方国家可以选择进口S生产X或者出口M进口X。假定X的生产除了需要熟练劳动外还需要一种特殊的要素，我们称之为诀窍(K)。而诀窍应用于S的生产之中，且在生产S的过程中熟练劳动和诀窍是互补的。那么S即属于熟练劳动密集型产品又属于诀窍型产品。两个国家，北方是熟练劳动和诀窍丰裕国家，南方是非熟练劳动丰裕，诀窍极其缺乏国家。在生产S中，熟练劳动和诀窍之间的互补性是非常必要的。特别是在该模型中熟练劳动和诀窍之间的替代弹性非常低，当一个国家诀窍非常低时，熟练劳动力将无事可做。你即使培训工程师也没有工作可做。由于缺少诀窍，熟练劳动力最初是廉价的在南方。当南北上方进行贸易时，熟练劳动力在南方和北方之间处于完全竞争状态，于是K就大量流入南方，相对的南方熟练劳动力的需求增加。引入与熟练劳动相结合的第三种要素之后，使得熟练劳动即使缺乏也廉价。即有效降低生产成本，这也是离岸生产和外包可以降低成本的一个理论解释。

模型还对离岸外包情况下三种模式的选择进行了分析。离岸专属模式、离岸合资合作模式和离岸第三方模式的选择都是关于企业生产边界和哪些生产行为自己内部进行，哪些生产行为借助第三方生产的选择。一般跨国公司离岸经营但是不外包，保留他们的生产行为在海外子公司内部进行。企业在做出内部化生产或外包决定时主要看中交易成本，保持独立的离岸经营行为和外包决定是非常重要的。离岸情况下三种模式的选择主要考虑如下因素：限制外国投资；限制建厂权限；业务人员移民限制；知识产权保护；缺乏对合同的强制执行。前三种情况是因为离岸业务需要建立国外子公司，而建立子公司在一定期限需要进行投资和使

^① James R. Markusen, Modeling the Offshoring of White-Collar Services: From Comparative Advantage to the New Theories of Trade and FDI.

用母公司的相关业务人员。这三个限制都是鼓励企业进行外包的因素。第四条和第五条关于在组建子公司时需要对当地员工进行培训和投资形成存在沉没成本方面的道德风险和延误。模型结论认为：存在完备合同的情况下，离岸第三方外包模式是比较好的选择。如果合同不是完备合同，且企业想拥有有形资本，应该选择离岸专属外包模式。即使资本是被缩小的（当地企业用于抵押贷款），如果为了防止事后熟练工人威胁企业而没有将技术转移到当地，企业仍然可以拥有有形资产。相反，如果当地管理者的技术学习是有特定关系的，比如这些技术只是对与签订合同的跨国公司有用，第三方模式优于离岸专属模式。

2.4 内部治理理论分析

作为一个企业，有自己的内部结构和人员组成。我们不可以忽略了企业内部的人际关系，股东之间、董事会成员间的矛盾等。人与人之间、企业与企业之间是相互联系与影响的，为了更好的揭示服务外包的机理并指导企业实践，我们同样应该重视和关注这些关系。由于企业生存在一个大的社会环境之中，企业组织与环境之间是相互依赖的，企业放弃内部自营实施服务外包，摒弃内部官僚权威关系，不仅是为经济利益所驱使，也有着不可忽视的政治原因和宏观权力的原因。

从宏观上讲，选择外包相当于选择了一家当地企业进行合作，可以利用当地企业的权威和群众的认可。减少当地政府对企业的干扰，从而全力发展核心业务。在外包的同时也在开发接包国的市场，将部分业务外包会为接包国带来更多的就业机会，享受当地的优惠政策，对企业发展来说是有益的。微观上讲，选择外包同样是解决内部矛盾的一种好办法。对于一项新的项目，企业内部决策部门出现矛盾时，在企业内部开展是很困难的，双方领导必定互不相让，造成企业效率的降低。如果将该项目外包给第三方，企业内部领导双方也无可争之处，从而化解矛盾，修正企业发展目标的偏差。

2.5 网络化理论机理分析

外包派生的生产网络化局面还给企业在寻找竞争优势方面带来潜在利益。不同的发包方企业与承包方之间签订外包合同，建立共同合作关系，在一定程度上企业之间形成一个共同网络。在这个网络里发包企业为承接方公司提供研发资金和业务，承包方企业集中精力研发相关业务。然后将研发成果卖予网络中的各发包商或者用新技术为各发包商提供最新的服务。发包商之间也可以进行相互合作，比如将各自的专利或核心技术与其他企业共享等。那么这些企业之间就形成了网络化生产，外包把传统的生产方式转变为网络型生产系统，这将为网络内企业带来某些有利影响。

在竞争性市场中，企业任何营利性商务模式通常都会面临被其他厂商模仿并导致利润消耗的竞争压力。网络化生产方式可以通过供给规模经济与学习曲线限制其他外部企业进入，减少因外部模仿而导致的利润耗散。下面我们用工图 2-3 来更好的说明这一点。

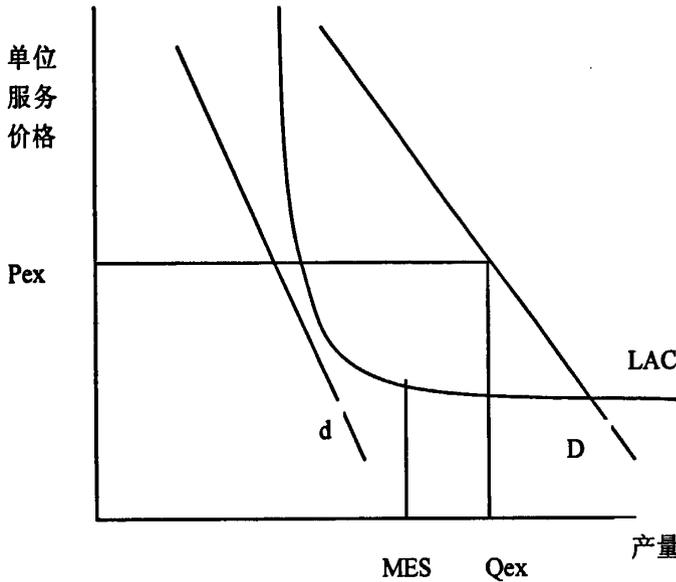


图 2-3 网络化理论的规模经济解释^①

如图 2-3，图中 LAC 为单位服务成本，D 为即存企业需求线，点 MES 为企业达到最低服务成本时的业务量，Pex 为获得经济利益时的服务价格，Qex 为获得经济利益时的产量。当发包方企业达到一定数量，即接包方企业的业务量达到一定规模后，接包方该项服务的单位服务成本（LAC）就会下降到一定程度。即图 2-3 中 MES 点及以后的单位服务成本。我们可以称此时的单位服务成本为同行业最低单位服务供给成本。在此情况下承包商可以获得全部规模经济，超过这一服务规模水平之后，承包商可以将产量定在 Qex 点，此时单位服务价格位 Pex 从而获得经济利润。随着企业对新技术的熟练应用和不断学习改进，LAC 曲线还会逐步下降，为网络内的企业提供更低的单位服务供给价格，增强网络内企业的竞争力。

在网络化生产情况下，发包商就可以有效降低外部模仿导致的利润耗损。因为对于单一企业或者少数企业，因业务量较小，难以形成规模经济，其单位服务成本必然高于我们上面分析的同行业最低单位服务供给成本。因此，模仿企业可能选择放弃模仿直接购买服务，即便坚持模仿也不会对网络化中的企业构成竞争压力。根据网络化理论，组成生产网络的成员只需提供研发资金和服务业务就可

① (美) 爱德华·J·迪克著，杨青，郑宪强译，《电子商务与网络经济学》，东北财经大学出版社，2006

以享受同行业最低单位服务供给价格，还可能共享其他企业的专利等。这也是外包之所以盛行的一个理论解释。

3. 香港与内地商业银行信息技术外包模式比较分析

3.1 商业银行外包模式分析

王珏(2006)认为,商业银行主要外包模式有一一对应型,强强联合型和中心依附型。谭力文、田毕飞(2006)对美国、日本和欧盟跨国公司服务外包模式进行了研究,结构显示美国跨国公司外包模式属于倒T型离岸服务外包模式,原因在于美国大型跨国公司广泛采用事业部制组织结构来管理企业;日本跨国公司外包模式属于金字塔型离岸服务外包模式,原因在于单一民族文化的影响;欧盟跨国公司的外包模式属于橄榄型离岸服务外包模式,欧盟跨国公司与美国跨国公司一样拥有较多的事业部单位。不同的是,欧盟跨国公司的各事业部之间关系紧密,这使得各个事业部业务所属的价值链环节有可能求同存异,即在保留各自特殊的价值链环节的前提下,合并或重组那些具有相同或相似功能的价值链环节。邵学言(2008)通过对美国商业银行离岸服务外包的分析认为,美国银行外包模式主要有专属模式,第三方模式和合资合作模式。万鹏飞(2008)认为根据地域差别划分,外包可以分为本土外包和离岸外包,离岸外包又分为近岸外包、两岸外包和多岸外包。杨琳,王佳佳(2008)按照金融机构与外包提供商股权关系,金融外包可以划分为外包给发包方全资控股机构、发包方合资机构、直接第三方和非直接第三方四种形式。宋江云、李群、虞凡(2009)认为银行后台外包业务模式不断创新,出现了“近岸——两岸——多岸”的形式。

通过对文献的阅读和归类分析,本文认为外包模式如果细分的话,可以分为在岸专属外包模式、离岸专属外包模式、在岸合资合作外包模式、离岸合资合作外包模式、在岸第三方外包模式和离岸第三方外包模式,其中第三方外包模式又包含直接第三方外包和间接第三方外包模式。

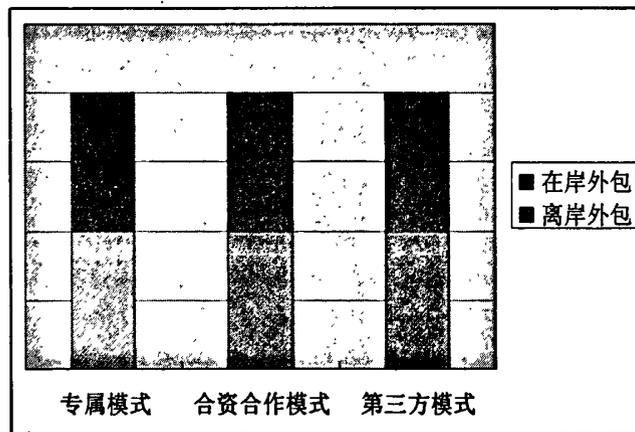


图 3-1 外包模式细分图^①

① 图形是根据以上章节分析自绘。

在岸专属外包模式是指企业在国内组建属于企业本身的外包机构，专门承接本企业的外包业务。不承接外部企业的业务，由企业自身完全控股，便于管理和运营。优势在于熟悉国内政策法规可以直接获得当地政府的支持，了解当地劳动力市场和科研机构，能够有效快速的获得相关技术。对于在岸企业选择外包的目的一般有以下几个方面：（1）侧重于增强企业的核心竞争力，因为本土资源有语言和习惯上的优势，在沟通等各方面有很多的方便。所以外包的目的侧重于充分利用本身的优势资源。（2）强调技术和专门知识，把固定成本转变为可变成本。本土外包地域及习惯上的优势让外包商更多的关注外包后的效果。之所以外包，要么是集中优势资源发展优势项目，要么就是利用外包提供商的优势来增加竞争力。所以，一个具有专业技术和知识的外包提供商更被看好。（3）看重规模经济、价值增值。本土外包的优势在于更容易将资源整合，交流沟通方便，容易形成规模经济。在形成规模经济之后，价值也更容易得到增值。

离岸专属外包模式是指在海外直接投资组建属于自己的外包机构，同样只承接本公司的外包业务，不承接外部企业的相关业务。企业对海外外包机构有完全控股权。如今，许多知名企业，跨国公司都在海外其他国家设立了全资外包机构。例如大连软件园中简柏特主要为 GE 在日本和其他东亚国家的有关业务提供 IT 和软件支持服务，花旗银行在 Chennai 建立了自己的专属业务处理中心，美国摩根斯坦利投资银行在印度孟买设立了专属业务营运中心 (MSAS)，负责处理摩根斯坦利在全球的机构证券业务等等，这些都属于离岸专属外包模式。这些海外专属运营中心以承接所属银行的外包业务为主，一般不为其它银行提供服务。这种模式的好处是保证企业对业务处理中心有完全的控制权，而中心专注于本银行的业务，有利于保证服务质量和保守银行的商业秘密。但初始资金投入比较高可能是这种模式的局限性。

在岸合资合作外包模式是指企业为了自身发展，在本土寻找一家信誉好，服务质量高的企业或者有实力的科研单位进行合作，共同投资组建一个新的外包机构。外包机构按照发包企业的业务需求组建相关部门，专营发包企业的业务。在一定情况下也可以承接外部企业的业务，什么情况下承接外部企业业务和承接多少根据合同约定。比如由中国银联控股的银联数据服务有限公司就是由中国银联在中国内地与其他企业合资合作建立的专门承接服务外包的企业。在岸合资合作模式有些是中国本土企业与本土企业联合合资合作，有些是本土企业与海外企业合资合作，这对于本土企业属于在岸合资合作模式，对于海外企业则属于离岸合资合作模式，这都是根据自身资金实力与当地法律法规的规定而做出的有利于企业发展的模式。

离岸合资合作外包模式是指企业根据自身发展需要，根据自身对海外市场的

了解和中介的调查在海外寻找一家信誉好的外包企业或者科研机构共同出资组建一个新的外包机构，由双方共同控股，共同经营。离岸合资合作外包模式的一个极端例子就是发包企业在海外寻找一家外包机构，跟外包机构签订合同，由外包机构根据发包企业的要求组建一个新的企业，新的企业完全承接发包企业的业务，由外包机构经营一段时间之后再将新的企业转交给发包企业。类似于企业投资中的建设-投资-转让 (BOT) 模式。比如美国道富与浙大网新科技股份有限公司的合作就是此类模式。

在岸第三方外包模式是指企业根据自身情况和对本土服务提供商的了解，在本土寻找一个完全第三方，与之签订外包合同，通过支付一定费用向第三方购买相关服务。商业银行可以根据服务提供商的比较优势，同时向多家提供商购买不同的服务。在这种情况下，企业所寻找的外包企业一般是在该领域规模比较大，实力比较强的企业。同时外包企业承接不同的发包企业的业务，没有针对性。目前，我国内地商业银行的外包模式主要为此类模式，选择在岸第三方外包模式的原因一是目前我国开展服务外包业务的商业银行大多为四大银行之外的股份制银行或城市银行，资金薄弱，无力自建专属模式的运营中心，其次是在中国内地有大量的外包服务提供商，无论是海外企业在华分公司或中国本土外包企业，这使得中国内地商业银行在外包选择上占有主动权，并且选择本土外包服务提供商，双方沟通起来方便，理解能力更强，便于监管。

离岸第三方外包模式是指商业银行根据咨询公司提供的资料，在海外选择一家完全第三方服务提供商签订外包合同，由海外完全第三方提供外包服务。由于海外市场的复杂化，商业银行对海外第三方的了解不全面等原因，第三方外包也可能产生非直接第三方外包的情况，即商业银行与海外第三方服务提供商签订外包合同，第三方又将该项服务转包给其他国家的服务机构，形成第四方、第五方外包的情况。目前，美国、欧洲等地区的许多国际大型金融机构，都将业务外包给印度、中国、马来西亚等国的直接第三方。第三方外包模式的主要优点就是可以节省自建费用和降低运营成本，但也要承担外包提供商不诚信和商业机密泄露的风险，因此在外包商的选择方面必须认真谨慎，合同规定必须详细。目前，离岸第三方外包的业务主要是劳动力密集型和知识密集型业务，如呼叫中心、软件开发和市场分析等。非直接第三方外包模式是指金融机构将业务外包给海外第三方服务提供商，由于某些原因，海外第三方服务提供商又将该业务转包给其他国家的完全第三方，发包企业完全失去了对外包业务的监管，这会给发包企业带来较大的保密风险，是风险最高的一种外包方式。

3.2 香港商业银行的外包模式分析

香港是一个高度国际化的经济体系，是世界著名的金融中心。与中国内地相比，香港的服务成本比较高，行业竞争程度比较激烈。双方共同的原因迫使香港服务提供方和需求方均有寻求更低成本服务资源的强烈愿望。行业竞争最为激烈的香港金融业是香港离岸服务发包的先行者。其中以汇丰（香港）集团开展金融服务外包业务最早，取得的效果也比较令人满意。总体观察，香港地区商业银行的外包模式有在岸专属外包模式、离岸专属外包模式、在岸第三方外包模式、离岸第三方外包模式、合资合作等模式，不过以离岸模式为主。其中又以离岸专属模式、离岸第三方模式为重中之重，因此，为了方便研究我们选取主要的应用模式分为香港商业银行专属外包模式与香港商业银行第三方外包模式两节进行研究。

3.2.1 香港商业银行专属外包模式

香港商业银行最主要的外包模式为专属模式，其中又以离岸专属模式为主，在岸专属模式为辅。香港比较著名的商业银行基本都有专属外包模式的业务。如香港汇丰银行、渣打（香港）银行、花旗（香港）银行、恒生银行等。这些银行的业务量面向全球，离岸专属外包机构也遍布主要外包承接国，为他们的全球业务提供高质量有效的服务。

第一个开展外包业务的银行应属香港汇丰银行，早在1996年，香港汇丰银行就在广州建立了第一个处理全球业务的后台营运中心——汇丰电子资料处理（广东）有限公司，负责汇丰集团来自全球客户的基本账本信息、后勤数据处理等业务。在汇丰银行的发展过程中，汇丰银行又在印度、马来西亚、菲律宾、斯里兰卡等地相继建立环球运营服务中心。通过这些数据处理中心，可以为汇丰提供24小时不间断服务，为汇丰提供了全球的电话服务、数据处理等后勤服务，业务范围拓展到信用卡批核、汇款授权、软件开发和客户服务等。他们为汇丰集团全球各地的客户提供多元化的优质营运支持服务，为汇丰的发展贡献了自己的力量。汇丰以“做世界的当地银行”为经营理念，每到一地都会注重本土文化与实际，加强与当地的合作。汇丰在我国广东、上海运营中心共计员工4000余人，业务的种类包括：数据输入（客户帐户资料），普通数据处理（信用卡、汇款、贷款、贸易、楼宇按揭、保险），专业服务（信贷管理、企业财务报表），以及客户服务（呼叫中心），其中95%以上的员工都是本地招聘^①。

依据这一管理理念，在印度、斯里兰卡、菲律宾等地的运营中心的员工也多数为本地招聘。这一方面是企业管理理念的原因，另一方面也是当地劳动力比较低廉的原因。通过离岸专属模式的外包，大大降低了汇丰的运营成本。有效提升

^①材料来自2007年3月15日在北京的“推动服务外包推介会”会上，汇丰银行上海数据处理有限公司COO（首席运营官）黎明敬的演讲。

了汇丰的核心竞争力。

花旗（香港）银行也是一个离岸专属外包模式的商业银行。为了更好的对商业银行外包模式进行分析，我们先分析下花旗银行的信息技术外包模式。花旗银行的信息技术外包模式主要选取离岸专属外包模式。比较著名的离岸外包专属公司有花旗集团环球服务有限公司。

花旗集团环球服务有限公司（Citigroup Global Services）是花旗集团的全球处理中心，最初成立于 1992 年，当时主要业务是支撑花旗集团印度公司的业务处理，随后于 1998 年扩充为花旗集团全球业务运营提供服务，其在孟买、钦奈、德里、班加罗尔、海德拉巴、加尔各答等地都有高水准业务运营。该公司承接花旗银行在南亚、东欧和非洲的业务外包。比如支票业务、贸易融资和客户服务等业务，其工作人员达到 3000 多人，由于当地职工的工资比美国职工的工资低很多，因此仅雇员一项，花旗银行每年平均每雇员可以节约大约 3 万美元左右^①。2001 年，花旗集团在广东设立了客户服务及营运中心，提供花旗银行中国个人银行的电话服务和香港信用卡、零售银行的客户业务及后期服务。2002 年，花旗银行香港分行与珠海金邦达签订了 5 年的银行卡个人化业务外包协议，花旗银行香港地区银行卡的诸多个人化工作如制造、写磁、打卡、烫色、装信封等都交给珠海金邦达完成。2006 年花旗软件技术服务（上海）有限公司大连分公司在大连建立，主要负责东亚及全球的软件开发、系统维护与业务流程外包服务。2007 年花旗银行又在上海注册成立了花旗数据处理（上海）有限公司，同年花旗数据处理（上海）有限公司大连分公司也在大连成立，加大了在中国的投资，将其业务更多的向中国进行转移。这即与中国外包市场逐渐趋于成熟有关，也与中国经济发展迅速，市场容量大有关。这些外包行为都属于专属外包模式，花旗集团环球服务有限公司是由花旗集团自己组建的全资控股企业，在中国注册的一些数据处理有限公司也是花旗集团控股，花旗（香港）银行也遵循这一外包模式开展业务，有效利用发展中国家，尤其是中国的劳动力优势。

渣打（香港）银行的外包模式也是以离岸专属模式为主，2002 年渣打（香港）银行在上海建立了渣打上海数据中心负责数据处理和电话业务，2003 年在深圳建立了渣打商务咨询（深圳）有限公司于负责商务数据处理和咨询渣打全球业务联络和后勤服务，2007 年在深圳建立渣打客服中心。2009 年 8 月，在天津开发服务外包产业园对渣打（天津）科技信息营运服务有限公司举行奠基。这些分支机构大都是渣打（香港）银行全资拥有或全资控股的外商独资企业，渣打（天津）科技信息营运服务有限公司为渣打银行专门提供数据外包业务的服务。这是渣打集团继马来西亚吉隆坡和印度香奈后设立的第三家科营中心。

除此之外，东亚银行、香港恒生银行等离岸外包业务也采用了离岸专属模式。

① 邵学言，《美国银行业离岸服务外包分析》，南方金融，2008（5）

2002年东亚银行在广州建立了东亚电子资料处理(广州)有限公司主营业务为数据处理,客户服务中心,文件设计及制作,IT设计及维护等,主要服务于东亚银行及其附属机构。2010年1月11日,东亚银行在上海动工建立东亚中国数据中心,东亚中国数据中心选址在上海市金融信息服务产业基地,建成后将为东亚银行提供全球信息技术服务,为东亚银行的发展提供有利保障。

3.2.2 香港商业银行第三方外包模式

对于第三方外包模式,香港商业银行在前期以在岸第三方为主。随着经济不断发展,香港商业银行走向世界,离岸第三方外包模式也逐步为香港商业银行采用。在香港,比较著名的在岸第三方外包商当属新马公司。

新马公司是香港一家提供数据中心外包服务的高科技公司。其服务模式就是为银行、保险、证券、电力等商业企业提供专业化的外包数据中心服务。在新马公司的客户中,恒生银行、香港电力等著名公司引人注目。新马公司的数据中心外包服务模式具有以下特点:(1)新马公司的数据中心外包服务是为客户提供社会化、专业化的外包数据中心,使数据中心与企业相分离,实现了数据中心服务的专业化分工。(2)数据中心外包服务有严格的法律保障。香港特区银行对提供数据中心服务的企业、数据中心的位置等有严格的法律规定。(3)数据中心外包服务有完善的灾难备份中心。新马公司在港岛建有灾难备份中心,但是,其灾难备份中心与运行中心的空间距离不足,还不是真正意义上的灾难备份中心(这与香港的地理环境有关)。

2009年1月22日电—TSYS今天宣布,中国银联数据服务公司(简称“银联数据”)与东亚银行签订了一项长期协议,为东亚银行提供贷记卡处理外包服务,银联数据是TSYS[®]与中国银联(简称“银联”)创立的合资企业。这也是香港商业银行最新的离岸第三方外包模式的一个典型。

在离岸转包模式下,香港企业更倾向于在内地投资设立自己的接包企业,从而形成类似制造业中“前店后厂”的格局。通过在内地设立企业进行企业内离岸外包,既可以迅速壮大香港软件企业规模,又可以有效控制服务质量和经营成本,特别是在税务方面,可以通过企业内服务定价,将大部分利润留在香港,从而规避内地服务业的高税率。虽然这些机构设置形式及名称不尽相同,但从性质而言确实一样的,都考虑到金融信息安全等因素,多数大型外资金融企业通过自建离岸附属机构或内设机构防范金融外包风险。

对于合资合作外包模式,香港商业银行采用的比较少,在此就不一一分析了。总而言之,香港商业银行的外包模式以离岸专属外包模式为主,第三方外包模式

• TSYS (纽约股票交易所股票代码为TSS)是世界上最大的提供支付服务外包的公司之一,为美洲、欧洲、中东、非洲以及亚太地区的金融机构和零售公司提供用于支持金融零售服务、贷记卡、借记卡、债务管理、医疗、积分计划以及预付卡服务的、范围广泛的发卡和收单处理技术。

为辅助。

3.3 内地商业银行的外包模式分析

由于中国属于比较好的服务外包承接国，在承接服务方面有自身优势。与印度、马来西亚、菲律宾、巴西等地一并成为比较理想的全球离岸服务外包目的地。在中国有许多的外包服务承接商，他们有的是国外大型跨国公司或大型金融集团等在中国自己建设的运营中心，比如惠普全球运营支持中心、花旗数据处理（上海）有限公司、汇丰电子资料处理（广东）公司、渣打天津科技运营中心、美国电子资料处理（广州）有限公司等。有的是国际上比较知名的服务外包承接企业在中国建立的子公司，比如优利（上海）信息技术有限公司、埃森哲信息技术（大连）有限公司、塔塔信息技术（上海）有限公司、Infosys 中国、EDS 电子资讯系统亚洲总部等。还有一部分是中国本土的服务外包承接公司，比如华道数据、华拓数码、神州数码、软通动力信息技术有限公司、信雅达、中国软件、万国数据服务有限公司等。因此，在中国内地就有可以找到的全球知名的服务外包承接商。中国内地商业银行的外包模式也就以在岸专属外包模式与在岸第三方外包模式为主。

3.3.1 内地商业银行专属外包模式

根据研究，2006 年金融业 IT 外包服务投入达 22.43 亿人民币，同比增长 26.2%，未来 5 年中国金融 IT 外包服务市场将以超过 27% 的年度复合增长率快速增长，到 2011 年其市场规模有望达到 77 亿元以上^⑥。金融业逐步对外开放，国内银行业的竞争压力越来越大，外包可以降低银行经营成本，使银行集中现有人力物力专注于核心业务发展，提高竞争力，满足商业发展需求。

在中国内地，选择专属外包模式的商业银行一般都是大型商业银行。比如中国银行、中国工商银行、中国建设银行、中国农业银行四大商业银行都建有自己的 IT 部门和呼叫中心。四大国有商业银行呼叫中心分别为中国工商银行的 95588，中国银行的 95566，中国建设银行的 95533，中国农业银行的 95599。除 IT、呼叫中心之外中国内地商业银行采取专属外包模式的另一个主要方面就是灾难备份外包。中国人民银行已在无锡自建了灾难应急备份中心，拟在上海建设支付系统数据备份中心。中国农业银行于 2007 年 5 月 26 日将核心业务数据由原北京数据运行中心维护迁移到上海数据中心，实现了数据迁移和数据远程准实时备份两项功能。数据迁移后，数据中心的数据可实现实时远程（上海至北京）数据备份（数据丢失时间小于 2 分钟），极大地降低了生产运行风险。中国工商银行也自建了南北两大数据中心，南中心为数据中心，北中心为备份中心。现在工商银行所有生产系统的数据，包括全国的业务数据，用户信息都同时存储在两个中心，一旦主机平

⑥ 《2006-2007 年中国金融 IT 外包服务市场研究报告》

台的信息系统发生故障,两个小时之内可以从上海的数据中心切换到北京中心,从数据设计角度,切换的标准是2分钟,实际上30秒左右就能实现切换。除此之外,交通银行将香港分行业务数据为基础的海外数据处理中心作为总行数据中心的灾备中心,中国光大银行已完成了同城灾备中心的建立,在上海建立异地的灾备中心等等。

3.3.2 内地商业银行第三方外包模式

专属外包模式加强了对自建外包部门的监控与监管,但这样做的投资成本较大,难免偏离核心业务的发展。四大商业银行以外的全国性股份制银行和城市银行的资金实力不比四大商业银行,因此自建IT和呼叫中心等部门存在困难。其中全国股份制银行由于资金实力相比较弱而且地域分布较广而不具备自建专属外包部门的能力。所以,与四大银行和城市商业银行相比,全国股份制商业银行选择的外包模式以第三方外包模式为主。2002年,深圳发展银行将灾备业务外包给万国数据服务有限公司(GDS),总额约3个亿,成为国内银行业第一个信息技术系统外包大单。2006年,中国进出口银行通过外包的方式将灾备中心建在了上海,广东发展银行同样以外包的方式组建了自己的灾备中心。

在IT外包方面,2002年国家开发银行通过招标的方式,最终选择了惠普公司签订了外包合同,开创了中国内地整体IT外包的案例。根据合同,惠普将为国家开发银行提供应用系统开发、网络系统运行维护、灾难备份中心建设与运行维护和咨询等多个类型的服务。2003年,国家开发银行再次开创银行业合作先例,与中国网络通信有限公司和中国电信集团共同签署了网络外包协议。根据协议,中国网络通信有限公司向国家开发银行提供全国组网需要的数字备份电路业务和小区宽带接入服务。中国电信集团公司向国家开发银行提供全国组网需要的数字电路业务、IP电话和视频业务的应用、网络项目的系统集成服务、骨干网络改造项目的维护外包服务及其他项目的服务。这是我国内地在通信技术方面比较早的外包尝试。

信用卡外包是银行服务外包的另一个重要领域。目前,发达国家的外包服务已经体现在银行卡产业链的各个环节上,发卡机构主要着力于产品研发和账户管理等核心环节,而将收单、卡片制作和发送、账款催收、系统开发维护等业务委托给专业化外包服务公司承担,外包可以节省20%的经营成本,提高40%的处理效率^⑨。因此,中国内地商业银行在信用卡外包方面主要选择第三方外包模式。

1997年天马信达与中国银行开展银行卡外包方面的合作,自此引发我国商业银行业对银行卡外包业务的尝试。中国本土的外包服务商已经掌握了从银行卡发卡到营销和市场分析的全部运作经验,可以提供全方位一站式的银行卡外包服务,其中包含了申办筹建、产品设计、市场营销、交易处理、市场定位、客户服务和

⑨ 唐黎,《浅析银行卡外包业务》,中国信用卡,2005(7)

数据分析等过程。银行卡外包无疑成为那些缺乏资金和产品开发能力的中小金融机构开拓市场的有效方式。

2003 年中国光大银行与美国第一资讯公司（简称 FDC）签订了信用卡外包合作协议。根据双方的合作协议，美国第一资讯负责向光大银行提供三类服务：咨询服务，即向光大银行全面介绍西方及亚太国家信用卡运作的成熟经验；培训服务，即为光大银行培养信用卡业务团队；数据业务托管服务，即通过美国第一资讯上海数据中心为光大银行承担信用卡数据处理工作。这是我国内地信用卡全面外包的案例，标志着我国内地商业银行信用卡外包领域已经全面开展。2005 年，民生银行通过银行卡的外包，只用了不到一年的时间就跃入百万发卡行的行列。2006 年年底，民生银行发卡量超过了 350 万张。2009 年 9 月，江苏银行股份有限公司与信雅达签订信用卡外包协议。根据江苏银行要求，信雅达承诺在江苏银行目前日进件量范围内，保证在数个工作日，完成全部申请件的处理工作；保证信用卡资料整理准确率、扫描准确率以及关键字段录入准确率在 99.9% 以上，非关键字段录入准确率在 99.5% 以上。目前，国内银行外包服务机构提供的服务主要集中在银行银行卡受理方面，也包括商户营销、POS 机具投资、耗材提供、收单系统的开发和管理等方面。在发卡方面，也出现了制卡外包和客户服务外包的趋势。但总体看，我国银行卡市场的专业化程度仍不高，银行卡外包业务还具有很大的发展空间。中国内地商业银行金融服务外包第三方外包外包模式的一些案例见表 3.1。

表 3.1 中国内地商业银行第三方外包模式部分金融服务外包项目

金融机构	外包项目	外包商
国家开发银行	IT 硬件和软件系统的维护	惠普公司 (HP)
	核心系统软件	新加坡 S A 公司
	网络	中国电信和中国网通
	系统集成和开发	神州数码
江苏银行	信用卡综合处理	信雅达
中国光大银行	核心业务和管理会计系统	联想 IT 服务公司, 美国第一咨询公司
	信用卡外包	
招商银行	IP 网络视频会议系统	UNIHUB 公司 融博公司
	软件开发	
深圳发展银行	为期五年的灾备外包服务	万国数据服务有限公司
上海银行	新一代核心银行业务系统的集成和实施服务	惠普公司 (HP)
中信实业银行、广东发展银行	呼叫中心	金融联公司
兴业银行、民生银行等 20 多家银行	银行卡外包	银联数据公司
广东发展银行	信用卡呼叫业务	中国电信广州分公司
	灾难备份	万国数据服务有限公司

资料来源：根据网络、论文、数据等各种媒体信息整理而得。

3.3.3 合资合作外包模式

关于合资合作外包模式，中国内地与香港商业银行一样采取的比较少。比较著名的有中国银联与全球最大发卡数据处理外包服务商之一的美国 Total System Services Inc. (简称 TSYS) 公司合资组建的专门从事银行卡发卡业务外包的子公司——银联数据服务有限公司。银联数据通过为客户银行提供专业化的支持与服务，大大缩短了银行发卡环节的进程，节省了客户银行贷记卡发卡运营成本，使客户银行能够集中精力于贷记卡的市场营销、资金信贷和战略规划等核心业务。美国道富与浙江大学合资建立的浙大网新可以股份有限公司等。

3.4 香港与内地商业银行外包模式对比

通过前几节的分析，我们可以将香港与内地商业银行对外包模式的选择列表如下。

表 3.2 香港与内地商业银行外包模式比较总结

外包模式	香港商业银行	内地商业银行
在岸专属模式	不详	中国银行、中国工商银行、中国建设银行、中国农业银行等
在岸合资合作模式	不详	银联等
在岸第三方模式	香港恒生银行等	深圳发展银行、光大银行、中国民生银行、国家开发银行、广东发展银行等
离岸专属模式	香港汇丰银行、渣打(香港)银行、花旗(香港)银行、东亚银行等	不详
离岸合资合作模式	不详	不详
离岸第三方模式	东亚银行、恒生银行等	不详

资料来源：根据以上章节分析自绘。

由上表可以看出，香港地区商业银行的外包模式主要为离岸专属外包模式和离岸第三方外包模式，如香港汇丰银行在广州建有专属的运营中心，渣打(香港)也在天津建立了自己的科技信息运营服务有限公司等等，此类机构都属于香港地区商业银行完全控股的离岸组织，以自营为主。而中国内地的商业银行的外包模式主要为在岸专属外包模式和在岸第三方外包模式。主要原因是中国内地本身就是一个劳动力成本低廉的地区，是比较理想的服务外包目的地之一，有着众多的外包服务商，内地的商业银行具有选择的余地。其次，中国商业银行开展外包业务还处于初步阶段，不成熟，走出去需要承担一定风险，本土外包服务商有语言优势，方便双方沟通也方便发包方管理和监督，对双方都有益。当然无论

选择离岸专属模式还是在岸第三方模式都有各自的优缺点，这需要根据自身的情况进行选择。

企业选择自营运营中心最主要的原因是为了自己控制。本质上说每家公司离岸经营都是为了节省成本，不采取第三方外包模式是为了维持管理与控制。有些公司觉得他们无法适应第三方外包，因此他们就选择了全资经营这个模式。虽然这些公司自建了运营中心，但是他们中的大部分都与第三方提供商保持了良好的关系以便获得人力资源。

自营运营中心也有他的缺点，其中主要问题有管理问题、工资问题、货币问题、人才流动问题。首先管理这些海外运营中心要求有很强的管理意识，其次汇率问题也值得考虑，比方说，有一家运营中心是由其母公司用美元结算的，但它给分公司员工支付工资时要用人民币，一旦美元贬值，就会产生问题。人员流动也是一个令人头疼的问题。你要去管理人员流动。聘用并保留住现有的人力资源是一项繁杂的工作。运营中心不太能够吸引顶尖的人才，因为它的职业道路有局限性。比如，在印度人们印象中的运营中心不是一个理想的工作。IBM, Infosys 和 Wipro 能够提供长远的职业规划，因此他们的运营中心需要支付更多成本来吸引优秀的人才。许多公司选择先自营运营中心，由于自身缺点的原因，已经有许多企业开始考虑出售其自营的运营中心，比如通用于 2004 年出售了其旗下的运营中心 GE Capital International Services (GECIS) 60% 的股权给一家私营投资机构。2005 年该机构完全独立，就是今天的 Genpact。花旗也正在考虑出售其在印度的环球服务运营中心。

无论是专属外包模式还是第三方外包模式，都有自身的优势与劣势。香港地区商业银行选择离岸专属外包模式与其金融业发达程度和银行资金实力有关。中国内地实力较强的四大商业银行也是选择以在岸专属外包模式为主，其位于四大商业银行之下的股份制商业银行和城市银行由于资本实力有限，自建运用中心存在一定难度。因此，多数直接选择在岸第三方外包模式。资金只是影商业银行外包的一个方面，其他原因还需要根据银行自身情况而定。

4. 香港与内地商业银行信息技术外包效率比较分析

根据第三章的比较分析,我们可以看出香港地区商业银行信息技术外包模式主要以离岸专属模式和离岸第三方模式为主,而内地商业银行的信息技术外包模式主要是在岸第三方外包模式。不同的外包模式产生的效果也是有区别的。本章通过对现有文章的阅读,探索商业银行进行外包的动机,然后选择一定变量对香港与内地商业银行不同信息技术外包模式的效率进行比较。

4.1 专属外包模式效率的比较

专属外包模式,尤其是离岸专属外包模式具有以下特点:(1)采用专属外包模式的企业一般资金实力比较雄厚,可以负担自建外包机构的前期投入。(2)成本中心型。是单一的成本中心,而非盈利中心。主要目的是为了降低成本,借助本土优秀的研发人员和低廉的人工成本,提高研发效率,提高产品研发质量。

(3)业务技术层级比较高。一般而言,这一模式下的企业通常是按照跨国公司内部水平分工的模式,承接母公司的软件研发任务,既包括母公司内部的项目,也包括母公司从其他公司承接过来的项目,一般不承接其他企业的业务。(4)外包机构的经济效益不显著。由于结算基本上都通过跨国公司内部定价,企业完全可以通过提高成本、降低收益的办法转移定价,承接国在税收等方面的经济收益不明显,但是可以通过人才培养、技术示范获得间接收益。(5)企业稳定发展,但不会像专门从事外包业务的企业发展那么迅速。(6)一般都采取外商独资的形式设立。跨国公司为了控制知识产权和核心技术,一般不愿与当地企业合作。

由于专属外包模式的特点,采用专属外包模式取得的效率有自己的侧重点。下面我们选取一定的衡量标准比较香港地区与内地商业银行专属外包模式的各自特点。在外包成效衡量标准方面,大多数发包企业选择业务收入为评估标准,其中包括提升利润,提高市场反应速度等。为了方便评估,可将这些评价指标归为三类,一是提升利润,即降低成本;二是增加企业价值,包括增加业务收入和提高市场份额;三是提高服务质量,包括加强管理、提高市场反应速度、提升客户满意度等,这与外包驱动的主要因素是一致的。根据埃森哲 2004 年的调查,外包企业在选择外包成效衡量标准的时候,有 74%的企业采用广义业务收入法,18%的企业不用此法,8%的企业不确定。表 4—1 列出了外包效率衡量变量和选择方法。

表 4.1 外包成效衡量标准

用广义业务收入衡量	74%	提升利润	64%
		加强管理	39%
		提高市场反应速度	37%
		增加业务收入	33%
		提升客户满意度	25%
		提高市场份额	23%
不用此法衡量		18%	
不确定		8%	

资料来源：2004 年埃森哲全球外包调查报告，
http://www.accenture.com/Countries/China/Research_And_Insights/By_Industry/Financial_Services/default.htm

因此，我们在此我们选取提升利润即降低成本与加强管理、提升质量为两者比较的衡量标准。下面我们再选取可以反映这两面的变量进行比较。在对金融机构进行评价时，成本收入比（CIR）是一个重要指标。计算公式为：

$$\text{成本收入比} = \frac{\text{业务及管理费}}{\text{营业收入}} * 100\%$$

成本收入比可以对各项外包模式主要效率点即成本降低进行间接比较。通过对成本收入比的比较分析，可以间接反映商业银行外包在降低成本方面的成效，是信息技术外包效率比较中的一个重要指标。所以我们选取成本收入比为衡量提升利润的变量。净息差是另一项重要的指标，净息差（NIM）指的是银行净利息收入和银行全部升息资产的比值。计算公式为：

$$\text{净息差} = \frac{\text{银行全部利息收入} - \text{银行全部利息支出}}{\text{全部升息资产}} * 100\%$$

因为商业银行绝大部分经营收入，来源于净利息收入，而净利息差又是净利息收益率，直接反映了升息资产创造净利息收入的能力。因此，净息差既是经营效率指标，又是竞争力指标。NIM 越大，表明贷款收益较高，融资成本较低，盈利资产得到了有效运用，有息负债结构合理^①。论文在专属模式效率的比较过程中即以成本收入比和净息差为比较的变量。

通过上文的分析，香港地区专属外包模式的代表性银行有香港上海汇丰银行，花旗香港子公司、标准渣打香港子公司等，中国内地商业银行中以四大商业银行为专属外包模式的代表。所以比较的代表银行即选取中国工商银行、中国银行、

① 宫迎春，《银行财务分析操作手册》，凝固剂科学出版社，2007

4. 香港与内地商业银行信息技术外包效率比较分析

中国建设银行。数据来源为 BANKSCOPE-全球银行与金融机构分析库和各商业银行公布的年度报告。具体数据比较见表 4.2 与表 4.3。

表 4.2 专属外包模式成本收入比 (CIR) 比较 单位: %

	2009	2008	2007	2006	2005	2004
香港地区主要银行						
香港上海汇丰银行	40.34	38.15	35.72	39.17	38.99	38.84
花旗银行 (香港)		44.95	39.67	45.72	49.95	
渣打银行 (香港)	54.50	47.89	43.60	42.85	42.39	47.71
中国内地主要银行						
中国工商银行	32.87	29.54	34.84	35.68	37.75	33.8
中国银行	37.15	33.55	35.59	38.60	39.30	40.02
中国建设银行	32.90	30.71	35.92	38.00	39.29	40.17

数据来源: BANKSCOPE-全球银行与金融机构分析库

<https://orbis2.bvdep.com/version-2010106/Home.serv?product=orbisneo> 与各商业银行年度报告

根据表 4.2 的数据分析可以看出, 香港地区商业银行的成本收入比普遍高于内地商业银行。即在专属外包模式下, 中国内地商业银行的盈利能力强于香港地区商业银行, 间接表示中国内地商业银行降低成本的效率高于香港地区商业银行。由于中国内地商业银行主要采取的是在岸专属外包模式, 因此相对于中国的具体情况而言, 在岸专属外包模式优于离岸专属外包模式。这是我国内地充分发挥劳动力比较优势的成果, 我们应该继续保持。原因可能是由于香港地区商业银行离岸专属外包模式分散全球, 包括印度、马来西亚、菲律宾等地。这些地区的承包商实力不等, 各国政策也不相同, 与中国内地外包环境有差异。中国内地经过近几年的发展, 外包环境逐渐优化, 承包商数据逐渐增多, 承包商实力也在逐步增强。这也是中国内地商业银行选取在岸专属外包模式在盈利方面优于香港地区离岸专属外包模式的一个原因。

表 4.3 专属外包模式净息差 (NIM) 比较 单位: %

	2009	2008	2007	2006	2005	2004
香港地区主要银行						
香港上海汇丰银行	1.59	1.99	2.09	2.13	2.04	1.70
花旗银行 (香港)		3.75	3.41	3.37	2.16	
渣打银行 (香港)	1.66	2.03	2.55	2.66	2.37	2.27
中国内地主要银行						
中国工商银行	2.26	2.95	2.80	2.41	2.55	2.48
中国银行	2.04	2.63	2.76	2.45	2.33	2.15
中国建设银行	2.41	3.24	3.18	2.79	2.78	2.82

数据来源: BANKSCOPE-全球银行与金融机构分析库

<https://orbis2.bvdep.com/version-2010106/Home.serv?product=orbisneo> 与各商业银行年度报告

通过净息差的比较,可以看出这方面的比较各银行有差别。香港地区商业银行之间的水平不等。有些银行经营能力优于中国内地商业银行,有些银行与中国内地商业银行相差无异。这可能与他们的经营范围与运作模式有关。香港地区行业银行业务范围宽泛,表外业务^①占的比重较高,因此净息差的数值相应就变小。另一方面,由于香港地区商业银行的外包模式多数为离岸模式,业务范围分布世界各地,金融创新比较多。这方面是中国内地商业银行学习的地方,中国内地商业银行应该学习他们的金融创新,逐步开展离岸业务。离岸外包模式等待着我们开拓。

4.2 第三方外包模式的效率比较

在专属外包模式发展迅速的同时,第三方外包模式也在以自身的优势快速发展。专属外包模式适用于资金雄厚的大金融集团,对于资金紧张的小财团第三方外包模式才是他们的首选。第三方外包模式具有如下特点:(1)是纯粹的利润中心,主要依靠承接来自世界各地不同企业的外包业务获得规模经济上的收益。(2)企业增长速度十分迅速。以承接跨国公司离岸研发中心,跨国软件企业分包业务为主。(3)企业实力较强,有些企业是依托过去的高校和科研院所成立,拥有较强的软件研发能力。不仅具有人力成本的优势,还有开发经验和开发效率优势。由于企业核心技术就是商业银行某一个流程,因而操作更为熟练,可以为客户提供更为有效专业的服务。(4)容易成为发包企业的战略合作伙伴,长期合作的可能性较大,发包企业将业务转移的风险较小。(5)控制力比较差,外包之后难于监管,完全依靠合同约束和承包方的诚信履行合同内容。

第三方外包模式正是因为自身资金链紧张,无法自建运营中心或者该项业务不专注,自己运营会给企业带来负面影响才外包给完全第三方。在该模式下,由于第三方专注于某一项业务的研发与经营,所以对该项业务的投入必定会比单一企业投入的多。业务水平也会相应提高,服务质量也会有效改善,加上对全球业务的承接,规模不断扩大可以享受规模经济效益,运营成本有所降低。第三方外包模式有自身的优势,同样也有不足。不足就是发包企业对外包以后的活动失去了控制力,无法按照自己的意愿进行。因此在选择外包商时就变的尤其重要,选择一个优秀的外外包商可以为企业带来质量的保证和成本的降低,从而提升企业总体竞争力。如果外包商的选择出现失误,可能会发生“套牢效应”,甚至出现企

^① 表外业务是指商业银行从事的,按照通行会计准则不列入资产负债表内,不影响其资产负债总额,但能影响银行当期损益,改变银行资产报酬率的经营性活动,如:担保业务、票据发行便利、远期利率协议、互换业务、期货期权等。

业商业机密泄露，对企业发展起到负面作用。

下面我们通过香港地区采取第三方外包模式的一些商业银行与我国内地采取第三方外包模式有代表性的几个商业银行进行比较。衡量标准仍和 4.1 一样选取提升利润即降低成本与加强管理、提升质量两个方面，比较变量还是成本收入比和净息差。数据来源同样来源于 BANKSCOPE-全球银行与金融机构分析库与各商业银行年度报告。具体分析一下双方第三方外包模式效率的差异。

表 4.4 第三方外包模式成本收入比 (CIR) 比较 单位: %

	2009	2008	2007	2006	2005	2004
香港地区主要银行						
香港恒生银行	29.59	26.77	25.01	27.48	27.24	25.66
东亚银行	59.44	86.43	48.34	44.87	54.35	47.18
中国内地主要银行						
深圳发展银行	41.78	36.11	38.91	40.61	44.20	44.28
光大银行	39.43	33.70	32.00	39.57	38.91	42.36
中国民生银行	43.65	43.37	46.45	48.65	48.10	47.95
广东发展银行	48.62	37.11	45.24	57.85	60.72	82.52

数据来源: BANKSCOPE-全球银行与金融机构分析库

<https://orbis2.bvdep.com/version-2010106/Home.serv?product=orbisneo> 与各商业银行年度报告

由表 4.4 的数据分析可以看出, 香港恒生银行的成本收入比数据优于中国内地的几个代表性银行。所有数值都在 30% 以下, 而内地第三方模式商业银行的成本收入比平均在 40% 左右, 其盈利能力较香港恒生银行弱。香港恒生银行的外包模式是离岸专属与第三方混合使用。一方面有效利用了内地劳动力比较优势, 另一方面也离岸模式带来广泛的业务往来, 成为恒生的一个利润增长点。东亚银行的成本收入比较恒生差之甚远, 可能是由于东亚银行外包业务开展的较少的原因。影响商业银行盈利能力的有许多因素, 在此仅就外包模式的间接影响进行比较。就中国内地商业银行自身横向比较, 几个代表性商业银行随着时间的推移, 成本收入比在逐步降低, 自身盈利能力逐步提高。这也是间接说明外包的有效性。由上述比较的结果可以看出, 中国内地商业银行在岸第三方外包模式在商业银行降低成本方面发挥了重要作用, 但离岸外包模式引发的业务种类带来的利润增长却没有获得。这是中国内地商业银行在外包方面的一个不足之处, 需要在以后的发展过程中慢慢改进。

表 4.5 第三方外包模式净息差 (NIM) 比较

单位: %

	2009	2008	2007	2006	2005	2004
香港地区主要银行						
香港恒生银行	1.83	2.26	2.19	1.96	2.01	1.91
东亚银行	1.79	1.85	1.89	2.00	1.81	1.86
中国内地主要银行						
深圳发展银行	2.50	3.11	3.21	2.97	2.61	2.85
光大银行	2.01	2.92	2.75	2.41	1.77	2.55
中国民生银行	2.63	3.13	2.80	2.53	2.47	2.31
广东发展银行	2.24	3.33	2.93	2.10	2.46	1.70

数据来源: BANKSCOPE-全球银行与金融机构分析库

<https://orbis2.bvdep.com/version-2010106/Home.serv?product=orbisneo> 与各商业银行年度报告

由上表数据分析可以看出,在第三方外包模式下,中国内地商业银行的净息差数值普遍高于香港地区第三方外包模式的商业银行。这说明在第三方外包模式下利息收入方面和经营方面中国内地商业银行优于香港地区商业银行。原因如上一章所述一方面可能是由于香港地区商业银行业务范围广,海外机构众多,表外业务不断;另一方面也与中国内地的政策相关。当然这也许还有其他因素在起作用,但一定程度证明在利息收入和经营方面在岸第三方优于离岸第三方。这也正如我们上面分析的,中国内地承包商众多,世界知名咨询企业都在中国内地有分支机构,中国内地外包环境优越,法律法规政策宽松。本身就是一个很好的服务外包承接地。对于中国内地商业银行而言,注重在岸外包模式的继续开展是一个不错的选择。因此,完善法规制度,坚强监管机制对于中国商业银行服务外包的开展有着重要推动作用。

4.3 合资合作外包模式的效率比较

在对外包商完全控制与失去控制之间还有一种外包模式就是合资合作外包模式,合资合作外包模式具有如下特点:(1)双方合资建立,共同控股。这样就对外包企业有了更多的控制权,不至于像第三方外包模式下的失控局面。(2)风险共担,利益共享。合资企业对于发包方也是一种新的收入来源。(3)在银行业里面,合资企业可以获得税收优惠。再是在发包方和承包方所成立的合资企业在实际操作的过程中,有85%无法获得新的客户^①。也就是合资企业成功的概率很小,这是因为客户对于需要将业务交到竞争对手手中感到不放心或者是因为新公司和母公司之间存在利益上不可调和的冲突,从而使母公司陷入进退维谷的两难境地。因此,选取合资合作外包模式的商业银行还比较少,大多数选取专属外包模式或

① (英)伊恩·本·吉尔·珀斯著,陈蕊译,《外包制胜利用外部资源提高竞争优势》,人民邮电出版社,2004

者第三方外包模式,有些商业银行在选取第三方外包模式的情形下,为了不至于完全失控,会在外包合同中列出相关条款方便外包以后协调。

由于香港地区选取合资合作模式的商业银行比较少,中国内地选择合资合作模式也多为制造业企业,金融方面的企业不多。因此,在这里就不一一分析。希望以后的学者能够给予具体研究。

4.4 本章小结

通过两节的对比分析,我们可以得到以下结论:(1)香港地区商业银行的主要外包模式为离岸专属外包模式与离岸第三方外包模式,中国内地商业银行的主要外包模式为在岸专属外包模式与在岸第三方外包模式。(2)由于中国内地服务外包承接商较多,中国本身就是一个很好的服务外包承接地,因此在利息收入和经营方面,中国内地商业银行的在岸外包模式都要优于香港地区的商业银行。完善中国内地外包方面的法律法规、加强监管机制是提升中国内地商业银行外包效率的一个重要途径。(3)香港地区商业银行的离岸外包模式带给企业新的利润增长点,开展离岸外包模式的业务,也是中国内地商业银行未来发展的一个途径。

5. 商业银行信息技术外包相关案例分析

5.1 香港上海汇丰银行外包案例分析

香港上海汇丰银行是香港地区主要的金融机构,与中国有着深刻的历史渊源。1864年在中国上海成立,后因大陆动荡迁往香港。香港汇丰银行的外包模式属于典型的离岸专属外包模式,其专属外包机构分布在中国、印度、马来西亚等众多亚洲国家。香港汇丰银行开展金融服务外包最早可追溯到1996年,当时汇丰银行就在广州建立了第一个处理全球业务的后台营运中心——汇丰电子资料处理(广东)有限公司,负责汇丰集团来自全球客户的基本账本信息、后勤数据处理等业务。汇丰银行从2000年始即将部分客户支持工作向亚洲国家转移。主要是印度和中国,2002年,汇丰最早在印度孟买的卫星城市浦那(Pune)建立了第一个软件发展中心,为该公司的全球业务研发软件即IT0。随后又在印度的五个城市建立了自己的后台操作中心。2002年香港汇丰在上海又新建另一信息技术处理中心,该数据中心为汇丰集团在欧洲、香港和亚太区的附属公司处理数据输入和帐户处理工作。2006年12月,汇丰银行在中国内地的第三个营运中心在佛山禅城成立,三个营运中心共同为世界各地的汇丰客户提供专业服务,包括个人账户、汇款、信用卡、保险、后勤数据操作等业务的资料处理及客户热线服务。

此外,汇丰还在印度、马来西亚、菲律宾、斯里兰卡等地相继建立环球营运服务中心,目前此类环球营运中心已达十几个。通过这些数据处理中心,可以为汇丰提供24小时不间断服务,为汇丰提供了全球的电话服务、数据处理等后勤服务,业务范围拓展到信用卡批核、汇款授权、软件开发和客户服务等。他们为汇丰集团全球各地的客户提供多元化的优质营运支持服务,为汇丰的发展贡献了自己的力量。汇丰以“做世界的当地银行”为经营理念,每到一地都会注重本土文化与实际,加强与当地的合作。汇丰在我国广东、上海运营中心共计员工4000余人,业务的种类包括:数据输入(客户帐户资料),普通数据处理(信用卡、汇款、贷款、贸易、楼宇按揭、保险),专业服务(信贷管理、企业财务报表),以及客户服务(呼叫中心),其中95%以上的员工都是本地招聘^①。

汇丰银行在金融服务外包方面积累了丰富的经验并取得了成功,形成了一套行之有效的业务外包流程。汇丰银行内部规定,在业务正式外包以前,必须经过立项、可行性研究、内部相关部门论证、监管部门批准(或者与监管部门沟通)、管理层批准、具体外包流程设计、签订外包合同、试运行和持续评估等一系列步骤,以贯彻合规、谨慎、细致和稳妥的原则。汇丰现在的外包模式被业内人士称

^①材料来自2007年3月15日在北京的“推动服务外包推介会”会上,汇丰银行上海数据处理有限公司COO(首席运营官)黎明敬的演讲。

为“内部管理外包”操作，这种操作模式是随着对一家银行的兼并，后面紧随着一个外部的合同商。

下面我们通过对汇丰银行经营状况的一些数据的分析，探讨离岸专属模式为与效率之间的关系。具体数据见表 5.1。

表 5.1 汇丰银行经营状况相关数据及比例

单位：百万人民币或%

	2009	2008	2007	2006	2005	2004
净利息收入	55236.41	66680.96	64877.54	56624.89	48757.82	39498.37
其他营业收入	58683.56	54151.27	58795.62	41454.93	36133.78	34201.15
净收入	48058.57	52854.73	66157.6	47338.45	41828.38	38876.11
经营成本	45955.94	46095.97	44177.48	38418.72	33096.1	28625.23
成本收入比	40.34%	38.15%	35.72%	39.17%	38.99%	38.84%
净息差	1.59%	1.99%	2.09%	2.13%	2.04%	1.70%

资料来源：数据来源 BANKSCOPE-全球银行与金融机构分析库^①

<https://orbis2.bvdep.com/version-2010106/Home.serv?product=orbisneo>,

由表 5.1 我们可以看到，汇丰银行的其他营业收入和净利息收入相当。汇丰的业务范围已经远远超出了存贷款的约束，大量表外业务为汇丰带来了丰厚的利润。汇丰商业银行的离岸外包模式给予汇丰提供更多的海外金融业务，为汇丰提供了新的利益增长点。这是中国内地商业银行需要学习的地方。另外净息差比例较低，这是和汇丰的表外业务较多相一致的，成本收入比也不高。比较我们上面分析的国内一些银行，汇丰的经营成本是比较低的。在某种程度上，我们可以认为离岸外包模式为汇丰综合利用了世界各地的优势，有效降低了汇丰的经营成本，同时为汇丰带来了新的利润增长点。

总结香港汇丰银行的外包之路，我们可以看到香港汇丰银行从开始就着手全球范围内的业务发展。在印度、中国内地、马来西亚、菲律宾等地都建有营运中心，很好利用了各地的优势。从总体上提高银行的运营能力，提升银行的竞争力。香港汇丰银行的经营理念就是将汇丰银行定义为“the word’s local bank”。在这个理念的带领下，汇丰在金融界属于开展外包业务较早的商业银行。也正有效利用了世界各地的比较优势、规模经济等，汇丰才得以在世界范围快速发展。因此，无论离岸专属外包模式还是离岸第三方外包模式都有他存在的原因，离岸模式值得中国内地商业银行开拓。

^①由于原始数据计量单位是港币，为了方便下面的比较统一转换为人民币，汇率分别选取 2004 年 12 月 31 日、2005 年 12 月 31 日汇率、2006 年 12 月 31 日、2007 年 12 月 31 日、2008 年 12 月 31 日、2009 年 12 月 31 日中国银行外汇牌价给出的人民币与港币的汇率。网址：
<http://www.bankofchina.com/sourcedb/lswbj/>

5.2 国家开发银行外包案例分析

在国内银行中，外包实践比较突出的应属国家开发银行。开发银行将其贷款业务、IT 服务、后勤服务都进行了外包。国家开发银行成立于 1994 年，成立之初只有总行没有分行。作为刚刚成立的新型小型政策性银行，信息化水平比较落后，远远不及早已实施信息化建设的四大商业银行。全行业务基本处于手工或者半手工操作状态；十几个分散的小运行系统无法共享；分散的系统难以为决策部门提供依据，决策主要凭借个人经验。因此，开始阶段国家开发银行将其所有的贷款业务都进行了外包，主要外包给中国建设银行、中国银行和中国工商银行。1999 年，国家开发银行开始设立分支机构，贷款业务逐步由外包转为自主操作，但仍有很大比例通过外包完成，特别是新型的贷款业务还是通过外包的方式委托给其他商业银行。

2004 年初，国家开发银行与中国惠普(HP)公司在北京签署了战略性 IT 外包服务合同，将其 IT 系统包括软硬件的运营维护和管理等外包给惠普，要求其在北京总行及其分布在全国 32 个城市的几十家分行提供硬件设备和软件系统，以及设备管理与委托采购服务、系统运行维护服务等一系列的 IT 服务。截至 2005 年 4 月 30 日，惠普外包项目现场团队累计处理总、分行客户端现场问题 17820 台次，惠普在线指导解决问题 4700 余次，其中无一例有投诉发生，且全部工作成果满足合同规定的服务级别指标，服务级别完成情况良好²¹。在取得初步成功之后，国家开发银行进一步健全外包机制，提供外包管理水平。2006 年，国家开发银行再次与惠普签署了为期三年的战略性外包服务合同，也是首份整体外包给国外核心系统的合同。根据协议，惠普将为国开行提供现场支持、一站式热线电话服务、设备管理与委托采购服务、客户培训、新技术咨询、备件服务、外包服务管理、设备外包服务等七个类型的服务。

国家开发银行的信息技术外包业务范围比较广，不仅包括软件开发、硬件维护等等 IT 方面的外包，还包括应用系统开发、网络系统运营维护、灾备中心建设与运营维护、项目监理、咨询等等。目前，国家开发银行将硬件和软件维护外包给惠普，核心业务系统和决策管理系统外包给新加坡 SA 公司，有关的系统集成和开发则交给了神州数码，网络外包给了中国电信和中国网通。自 2003 年 9 月至今，国家开发银行已经完成了 11 批次共计 11263 台电子设备租赁工作，涉及包括惠普、IBM、Sun、Cisco 等在内的数十个品牌，设备租赁合同总额超过 14 亿元²²。

²¹ 李华、董明、汪应洛，《基于信息技术的服务外包》，西安交通大学出版社，2009

²² 余姚市对外贸易经济合作局，《国家开发银行的外包策略》，网址为：http://www.ftcc.yv.gov.cn/art/2008/5/13/art_11692_89335.html

通过信息技术外包,国家开发银行不必再为 IT 的运行维护操心,而是将更多精力专注于核心业务提升。从而提高了自身的核心竞争力。2004 年,国家开发银行总资产已达到 13000 亿元,相当于工商银行总资产的四分之一,是同时成立的国家进出口银行的六倍。2007 年,国开行平均每个员工管理的贷款是 5 亿,每个员工年均的税前利润是 1000 万元人民币。国家开发银行通过外包做好了主营业务,创造了更多的利润²³。通过信息技术外包,国家开发银行用短短两年时间完成其他银行数十年的信息化之路。

下面我们也分析一下国家开发银行的一些经营状况数据,探讨在岸第三方模式对国家开发银行效率的影响。具体见表 5.2。

表 5.2 国家开发银行相关经营数据 单位: 百万人民币或%

	2009	2008	2007	2006	2005	2004
净利息收入	74421	84320.0	70925.0	53212.0	40681.0	31874.0
其他营业收入	988	3469.0	-4935.0	892.0	499.0	2189.0
净收入	31872	25311.0	29552.0	27652.0	22783.0	17409.0
经营成本	6066	4213.0	3287.0	2544.0	1890.0	1550.0
成本收入比	7.8%	4.8%	4.98%	4.70%	4.59%	4.55%
净息差	1.89%	2.53%	2.76%	2.58%	2.39%	2.27%

资料来源: BANKSCOPE-全球银行与金融机构分析库

<https://orbis2.bvdep.com/version-2010106/Home.serv?product=orbisneo>

由表 5.2 我们可以看到,国家开发银行的收入中净利息收入与其他收入相差甚远,2007 年国家开发银行的其他业务收入为负值。其他年份净利息收入也是其他业务收入的数十倍。这就说明国家开发银行的业务中存贷业务是主要业务。其他利润增长点较少。但是成本收入比较好,远远低于同类其他商业银行,甚至好于香港地区的商业银行。从这点我们认为,在中国具体国情下,在岸第三方外包为国家开发银行有效降低的运营成本,这是该模式的主要优势,但是其他业务增长点方面需要向香港地区商业银行学习。

5.3 本章小结

通过上面两节对香港地区开展外包业务的代表银行香港汇丰银行和中国内地开展信息技术外包业务比较典型的国家开发银行外包进程和主要业务的介绍。我们可以看到,外包对于商业银行发展起到了重要的推动作用。国家开发银行通过信息技术外包,仅仅几年就走完了其他同类银行十余年的信息化之路。香港汇丰

²³ 余姚市对外贸易经济合作局,《国家开发银行的外包策略》,网址为:
http://www.ftcc.yy.gov.cn/art/2008/5/13/art_11692_89335.html

银行在全球范围内建立离岸专属外包机构，为汇丰全球业务服务。充分利用了发展中国家的劳动力比较优势，有效降低了其自身经营成本，提升了其核心竞争力。

通过比较，我们发现香港地区的商业银行外包模式以离岸专属外包模式与离岸第三方外包模式为主。这为香港金融业的发展提供了很好的发挥空间。中国内地商业银行以第三方外包模式为主，这也许是由于中国内地具体的实际情况决定的。但是离岸外包有其存在的原因，我国商业银行应该积极开拓这方面的业务。促进自身竞争力的提升。我们又回到了以上章节分析的结论，中国内地商业银行应在继续利用在岸外包的优势的基础上努力开拓离岸外包业务。这也是论文得出的一个观点。

6. 借鉴香港经验提升内地商业银行 IT0 效率的对策

通过前面章节的分析, 商业银行信息技术外包形式按本土外包和海外外包分类分为在岸和离岸两种类型, 每种类型又分专属外包模式、合资合作模式和第三方模式。每种模式都具有自身的特点适合不同类型的金融机构。专属外包模式适合自身资金实力雄厚的金融财团, 第三方模式适合处于发展状态缺乏资金研发的中小型商业银行。中国有许多中小型商业银行, 在岸第三方外包模式对于中国现状有很大的优势, 这方面的优势需要继续保持。通过比较发现, 中国内地商业银行表外业务收入来源较少, 主要收益来源为净利息收入。主要原因是中国内地商业银行的外包模式以在岸外包为主, 而中国内地金融市场还没有完全开放, 许多表外业务未能与世界接轨。阻碍了中国内地商业银行其他收入来源。这是中国内地商业银行的不足之处, 需要借鉴香港地区的经验开展离岸外包业务。因此, 本文建议分两部分给出, 一部分为增强本土承包商的实力, 继续发挥在岸外包的优势。另一部分为多种外包模式混合使用, 逐步走向离岸外包模式。

6.1 关于继续发挥在岸外包优势的对策

6.1.1 不断完善法律框架, 提升在岸选择机会

通过前面的分析我们已经知道, 中国内地商业银行的外包模式主要为在岸第三方外包模式和在岸专属外包模式。这主要取决于我国的当前实际情况, 即本土有充足的外包服务商供选择。如全球著名外包企业, IBM、惠普、EDS、埃森哲、CSC、凯基、塔塔、维布络、优利、ACS 等在我国都有分支机构或附属机构。但是随着外包业的逐步发展, 外包的业务逐步转向核心业务, 这些可能会涉及到企业机密和国家安全, 因此培养实力强大的本土外包服务商势在必行。

由于外包过程中存在各种各样的风险, 外包服务商的选择变的格外重要。因此, 我们需要不断完善法律框架, 提升本土服务外包竞争力, 以便为我国商业银行的选择提供依据。当前, 我国关于外包的法律法规尚不健全, 金融服务外包产业发展过程中出现的问题、纠纷和风险都与缺乏全面系统的相关法律法规密切相关。例如, 金融服务外包过程中, 客户最为关心的客户数据保密与安全保障, 以及金融服务外包提供商存在欺诈行为, 不能严格按照发包方要求标准提供服务, 没有按时按质完成所承接的外包项目且无力补偿等问题, 都缺乏相应的、针对性很强的处理程序和机制, 处于无法可依的状态, 直接影响了我国金融服务外包产业的公信力, 制约了我国金融服务外包进一步发展。为此, 我国应在学习借鉴国外服务外包法律法规的基础上, 结合自身特有的经济法律环境, 加快金融服务外

包立法进程,重点明确金融服务外包的范围、外包合同的规范性要求、外包提供商和发包方的权利与义务、知识产权保护、客户信息资料保密、外包纠纷的处理程序和机制等内容,争取尽快接受并达到国际知识产权标准,全力营造与全球经济相通的金融服务法律框架。只有有效提升本土金融服务外包企业的市场竞争力,才能更好促进我国服务外包产业的发展。我国商业银行在选择外包模式的时候才不会落后于其他跨国公司的选择,才能取得更好的外包成效,更好促进我国金融业的发展。

6.1.2 加强风险防范和监控,促进在岸外包健康发展

除了加强法制建设,还需加强风险管理。如果缺乏监管中国内地外包市场的发展势必受阻。为了促进我国金融服务外包产业健康发展,论文建议从以下几个方面着手。一是出台金融服务外包监管的法律法规,借鉴国际金融服务外包监管制度和经验,从自身金融服务外包产业发展需求和特点出发,适时出台金融服务外包的法律法规,规范相关市场行为。二是应颁布金融机构外包业务监管规定。有必要由银监会、保监会、证监会等监管机构共同制定金融机构外包业务的指导意见和监控制度,使金融服务外包市场“有法可依”当前,我国这方面的法规还不健全,现有的如2004年3月颁布的《关于加强银行卡安全管理有关问题的通知》和2006年4月颁布的《关于防范信用卡业务风险有关问题的通知》等都是关于信用卡方面的监管法规,2006年11月颁布的《中华人民共和国外资银行管理条例实施细则》和《银行业金融机构信息系统管理指引》等是对外资银行资本管理和并对信息系统的整个生命周期进行风险审计的法规,这都是我国当前取得的进步,但这还不足以“有法可依”,还需要更多的法律法规出台。

三是建立金融服务外包提供商的资格审查制度和信用评级制度。2009年8月颁布的《商业银行声誉风险管理指引》提出了要求商业银行对声誉事件进行认真对待,对声誉风险进行有效管理。为防止出现欺诈等道德风险,提升金融服务外包提供商的执业资质,树立良好的行业声誉与形象,应设计科学合理的金融服务外包提供商准入制度,制定准入标准,评估办法和运行机制,从源头堵住资质不达标,信誉不合格的企业进入这一行业。

四是组建外包行业协会,将内地有外包需求的商业银行和实力较强的承包商组成一个无形的网络,利用我们前面分析的网络化理论优势,提升本土商业银行的竞争力和增加在岸服务承包商的业务量,实现双赢局面。

实现为了能够给金融机构发包提供商具有公信力的选择依据,帮助其有的放矢地选择符合业务要求、服务质量高、技术过硬、信誉优良的金融服务外包提供商,减少金融机构外包障碍,应出台相关政策,将金融服务外包业的评级纳入评

级公司评估范畴。规定凡是从事金融服务外包业务的企业，必须获得一定等级之上的评级，并定期更新评级结果，评级机构应重点考察金融服务外包提供商的专业资质、内部控制、财务管理、风险管理和安全保密等情况。

6.2 关于走向离岸外包模式的建议

6.2.1 加强政府合作，开展离岸外包模式

目前，中国内地商业银行外包模式以在岸专属模式和在岸第三方模式为主，在岸合资合作模式为辅。离岸外包模式还少之又少。发展离岸外包，有效利用离岸外包模式的优势有待进一步开拓。寻找合理承包商，走向海外是中国内地商业银行势在必行的举措。

开展离岸外包模式，需要政府的帮助，最好是政企联合。首先，加强政府之间的对话与合作，与条件成熟的国家和地区设立“服务外包工作组”，建立长期有效的合作机制，落实政府间合作协议。其次，充分发挥我国驻外领事馆的作用，加强对驻在国综合情况调研，推动国外企业与我国企业建立业务联系。比如了解当地服务外包发展水平，当地法律法规，优惠政策，市场准入、项目需求等信息。为中国内地商业银行的走出去提供和理可靠的参考依据。最后，中国内地有外包需求的商业银行也应该主动参加一些国际知名的专业展会，寻找合适的承包商。政府在协助企业走向国际市场时，通常由中介促进机构牵头，集中组织企业，定期到服务外包发包国开展商务推介。其驻外使馆负责邀请当地的行业组织、知名企业、市场咨询机构，促成供需双方直接见面。中国内地商业银行应该抓住任何机会接触一些优秀的承包商建立联系。这是开展离岸外包模式的必经之路。

6.2.2 加强内部控制，内外结合走向世界

开展离岸外包模式除了外部因素，加强内部控制也是非常重要的一方面。从内部来讲，商业银行本身也应采取相应措施。首先，外包商的选择就应根据相关部门的资料进行认真分析选择，制定一套合理可行的选择机制。如果我国的信誉评价等级制度建立起来可以根据信誉评价等级的评级作为选择依据。海外市场可以根据领事馆的收集的资料或者咨询机构的资料作为参考依据。然后根据自己的选择机制进行逐级选择，避免因承包商选择不慎导致的损失。其次，在签订具体外包合同时应当慎重考虑，一份合同的完备与否直接影响着合同的执行，其中对服务提供商违约的处罚措施和相关奖励措施也会督促服务提供商提供更好的服务。最后，对于某些牵涉核心部门的业务在外包时一方面选择内部人员参与到外包服务商的部门进行监督，另一方面也要预备相应人员，以便外包失败可以及时

调集人马进行重新内部生产。通过内部合理的审核机制，中国内地商业银行走向世界值得期待。

关于离岸外包模式的选择，是离岸专属还是离岸第三方外包模式，可以根据理论解释中的离岸服务外包模型理论加以考虑。查看当地投资环境、建厂限制、移民限制、知识产权保护与合同执行力等方面综合考察。随着我国金融业的发展，离岸专属模式和离岸第三方外包模式必定在不久的将来可以实现。

参考文献

- [1] 曹青、董纪昌、佟仁城. 商业银行信息技术外包的策略研究. 中国金融论坛, <http://jrlt.cifinet.com:8080/topic.jsp?forumID=25&topic=51>, 2006
- [2] 崔岳. 金融服务外包: 理论基础与发展趋势分析[J]. 哈尔滨金融高等专科学校学报, 2008 (9)
- [3] 陈菲. 服务外包动因、对象及企业绩效之互动关系研究[J]. 经济师, 2007(1)
- [4] 戴德明、林刚、赵西卜. 财务会计学[M]. 北京: 人民大学出版社, 2007
- [5] 邓立立. 金融服务外包发展新趋势[J]. 合作经济与科技, 2008 (10)
- [6] 宫迎春. 银行财务分析操作手册[M]. 北京: 经济科学出版社, 2005
- [7] 郭濂, 吴瑾. 银行服务外包优势及风险[J]. 中国金融电脑, 2005 (6)
- [8] 蒋欢. 金融服务外包及其风险研究[D]. [硕士学位论文] 长沙: 湖南大学, 2005
- [9] 江小娟等. 服务全球化与服务外包: 现状、趋势及理论分析[M]. 北京: 人民大学出版社, 2008.252~275
- [10] 景瑞琴. 人力资本与国际服务外包——基于承接国视角的分析[M]. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2009.47~55
- [11] 李朝鲜、李宝仁. 现代服务业评价指标体系与方法研究[M]. 北京: 中国经济出版社, 2007.
- [12] 李华、常静、董明. 服务外包系统管理[M]. 北京: 科学出版社, 2009.21~38
- [13] 李华、董明、汪应洛. 基于信息技术的服务外包[M]. 西安: 西安交通大学出版社, 2009.162~187
- [14] 李志春. 深圳发展银行“大集中、大前置”新一代银行信息系统架构及实施策略[J]. 信息化论坛, 2005 (2)
- [15] 刘倩. 金融服务外包及其风险研究[D]. [硕士学位论文] 大连: 东北财经大学, 2007
- [16] 刘庆林, 刘小伟. 国外服务业外包理论研究综述[J]. 山东社会科学, 2008 (6)
- [17] 刘绍坚. 软件外包: 技术外溢与能力提升[M]. 北京: 人民出版社, 2008
- [18] 卢峰. 服务外包的经济学分析: 产品内分工视角[M]. 北京: 北京大学出版社, 2007
- [19] 孟文静. 国际服务外包与中国现代服务业的发展[D]. [硕士学位论文] 上海: 华东师范大学, 2006
- [20] 钱永铭. 服务外包与知识产权保护[J]. 国际贸易, 2008 (5)
- [21] 绍学言. 美国银行业离岸服务外包分析[J]. 南方金融, 2008 (5)

- [22] 苏薇.借鉴国际金融外包经验,促进我国金融机构业务外包[J].经济师,2009 (2)
- [23]谭力文,田毕飞.美日欧跨国公司离岸服务外包模式的比较研究及启示[J].中国软科学,2006(5)
- [24]王珏.商业银行业务外包研究[D].[硕士学位论文]北京:对外经济贸易大学,2006
- [25]王万山,胡晓.中国商业银行服务外包队财务绩效的影响——基于面板数据模型的实证分析[J].山西财经大学学报,2008(8)
- [26]魏绣敏.国际金融服务外包的运作模式及其启示[J].服务贸易,2007(2)
- [27]吴国新,高长春.金融服务外包研究综述[J].国际商务研究,2009(5)
- [28]吴胜武、余志伟、杨小虎.从中国制造走向中国服务[M].杭州:浙江大学出版社,2009
- [29]肖亚红.内地与香港银行规制的比较研究[D].[博士学位论文]沈阳:辽宁大学,2006
- [30] 杨琳、王佳佳.金融服务外包:国际趋势与中国选择[M].北京:人民出版社,2008.
- [31]杨隆丰,王铁山,吴艳琴.商业银行金融服务外包的决策模型与战略选择[J].科技管理研究,2009(6)
- [32]喻美辞.国际服务外包、技术外溢与承接国的技术进步[J].世界经济研究,2008(4)
- [33]张磊,徐琳.服务外包(BPO)的兴起及其在中国的发展[J].世界经济研究,2006(5)
- [34]张国云.我国服务外包发展现状与对策[J].中国发展观察,2008(2)
- [35]张士卫.离岸服务外包的发展趋势及我国的对策[D].[硕士学位论文]长春:吉林大学,2007
- [36] 张燕,常永胜.服务外包:近期文献综述[J].江苏商论,2008(1)
- [37]周欢,胡衍强.金融服务外包模式:风险与控制[J].现代管理科学,2007(4)
- [38]2010 年中国服务外包行业研究报告[R].百度文库,
<http://wenku.baidu.com/view/8d093875a417866fb84a8e21.html>
- [39]埃森哲.2009 年中国服务外包市场研究报告[R].埃森哲,2009.
- [40](英)查尔斯·盖伊,詹姆斯·艾辛格.企业外包模式[M].北京:机械工业出版社,2003(6)
- [41](美)罗伯特·克莱珀,温德尔·O.琼斯著,杨波,詹承豫,韩晓文译.信息技术、系统与服务的的外包[M].北京:电子工业出版社,2003

- [42]ATKEARNEY.Selecting IT Activities Offshore Locations[R]. Atkearney, 2004.
- [43]Banerjee, J. Outsourcing Operator Networks—Strategic Options[J]. Executive Management Programme Dissertation, Management Development Institute, India,2008.
- [44]Chang-Tai Hsieh,Keong T. Woo. The Impact of Outsourcing to China on Hong Kong's Labor Market[J]. The American Economic Review, 2005(12)
- [45]Cronkshaw, Nick, Shah, Martin . How to outsource financial services ax-effectively[J]. International Tax Review; 2003(11)
- [46]Gene M. Grossman, Elhanan Helpman, Adam Szeidl.Optimal Integration Strategies for the Multinational Firm[R]. Working Paper, <http://econ.tau.ac.il/papers,2-2004>
- [47]Grossman , Gene M. and Helpman , Elhanan. Outsourcing in a Global Economy [J].Review of Economic Studies , 2005
- [48]Grossman, G. M. and Helpman, E. Integration versus outsourcing in industry equilibrium[J]. The Quarterly Journal of Economics,2002(1)
- [49]Helpman, Elhanan, Mark J. Melitz, and Stephen R. Yeaple. Exports versus FDI with Heterogeneous Firms[J]. American Economic Review,2004
- [50]Hugo Gong,Mary Tate, Shawn Alborz.Managing the Outsourcing Marriage to Achieve Success[J].Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences,2007
- [51]James R. Markusen, Modeling the Offshoring of White-Collar Services:From Comparative Advantage to the New Theories of Trade and FDI[J]. Prepared for the Brooking Form, “Offshoring White-Callar Work:the Issues and Implications”, May 12-13, 2005
- [52]Jessica Papini. Banks’s Outsourcing Options Mature[J].Investment Banking, 2008(11)
- [53]Mann and Catherine L., “Globalization of IT Service and White Collar Jobs: The Next Wave of Productivity Growth” [J].International Economics Policy Briefs 3-11, Institute of International Economics, 2004
- [54]Markus Fritsch, Kim Wallenweber.The Impact of Business Process Outsourcing on Firm Performance and the Influence of Governance: A Long Term Study in the German Banking Industry, 2007
- [55]Satwik Seshasai, Amar Gupta.Global Outsourcing of Professional Services[R].A research and education initiative at the MIT Sloan School of

Management.<http://ebusiness.mit.edu>, January 2004

[56]Soon, Detmar W.Straub.Production and Transaction Economies and IS Outsourcing:A Study of the U.S.Banking Industry[J]. Management Information Systems Research Center, 1998(12)

[57]Sridhar, V. Changing Landscape of the IT Industry. Retrieved 16 February 2008 from World Wide Web <http://www.economictimes.com>,2008

[58]The Joint Forum.Outsourcing in Financial Services[J].Bank for International Settlements, 2005(2): 1680~1684.

[59]United Nations.Information Economy Report 2009——Trends and Outlook in Turbulent Times[R]. United Nations, 2009

[60]Vitharana, P., & Dharwadkar, R. Information Systems Outsourcing: Linking Transaction Cost and Institutional Theories[J]. Communications of the Association for Information Systems,2007

致 谢

岁月如梭，不知不觉间两年半的研究生生活已经结束。在江西财经大学的两年半学习生活中，我经历了许多磨炼，也收获了许多。这里有治学严谨、孜孜不倦的老师；有勤奋刻苦、不断进取的同学；有宽容热忱、心胸开阔的朋友。在江财的每天生活都和我的老师、同学、朋友息息相关，在这里，我要深深地向他/她们表示深刻的谢意！

首先要感谢的是我的硕士导师王万山老师。自从选定导师那一天，王老师就严格要求我们，时刻督促我们不要忘记学习。王老师用他渊博的知识、严谨的治学、平易近人的态度时刻感染着我们。无论是平常的课题，日常作业还是这篇硕士毕业论文无处都让我想起王老师。从我的选题、资料整理、文献评述到最后的一稿、二稿、三稿的修改王老师都给予了认真详细的指导。在我写作思路迷茫找不到方向的时候是王老师给我指出前行的方向，总是耐心地启发我认识文中的缺陷，鼓励我认真的坚持下去。通过做课题和文章的写作，我学到了很多。学会了资料整理、文献阅读分析问题，更学到了如何研究问题，学会了对事物进行深刻分析。所有的一切在这里难以一一表达，我只能说“王老师，谢谢您”。

在江西财经大学国贸学院的学习中，这里的老师无时无刻都在帮助我们。在这里我要感谢伍世安老师，由于他严格的要求，我学会了如何阅读文献，评述文献为我完成毕业论文打下了良好的基础；我要感谢李秀香老师和许统生老师，她/他们渊博的知识、风趣的课堂讲解给我留下了深刻的印象，收获了知识；我还要感谢吴朝阳老师、刘振林老师、杜江萍老师、黄建军老师等，他们将自己的知识无私的传授给我们，为我们以后的社会生活提供参考和帮助；还要感谢曹明明老师等等，她们在学习中给与了我很大帮助。

最后，我还要感谢我的父母，他们一直默默支持着我，每次听到他们的唠叨总是给我继续奋斗的热情。我要感谢我的同门徐丽、石晶晶、黄晖。她们在我学习中给予了很大帮助。我要感谢我的舍友和对面寝室的同学们，他们在我生活中给予了无私的帮助，我要感谢我们班所有的同学。在这里我要说：谢谢你们，谢谢！

