

THE
McKinsey Quarterly

2004 · 2

麦肯锡高层管理论丛

总编 欧高敦

离岸外包攻势



0
3-2004-2

麦肯锡高层管理理论丛(2004.2)

离岸外包攻势

总编 欧高敦(Gordon Orr)

主编 王书燕 徐浩洵

编委 劳燕蓉 刘欣欣

肖文 解丹

谢国红



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

离岸外包攻势 / 王书燕 主编. — 北京: 经济科学出版社, 2004.7

(麦肯锡高层管理论丛 / 欧高敦 总编)

ISBN 7-5058-4279-X

I. 离... II. 王... III. 企业管理: 生产管理
IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 067153 号

图字 01-2004-3177

本期部分插图由 Getty Images/ 超景图片提供。

责任编辑 解 丹
统 筹 第九编辑中心
封面设计 王 坦
技术编辑 战淑娟 王世伟
出版发行 经济科学出版社
经 销 新华书店
印 刷 北京中科印刷有限公司印装
版 次 2004 年 7 月北京第一版
2004 年 7 月北京第一次印刷
开 本 889 × 1194 毫米 1/16
印 张 5.25
字 数 80 千字
印 数 0001 ~ 8000 册
书 号 ISBN 7-5058-4279-X/F · 3555
定 价 48.00 元

北京

麦肯锡中国公司北京分公司
北京市朝阳区光华路1号
嘉里中心南楼2020号
邮编: 100020
电话: (86-10)6561-3366
传真: (86-10)8529-8038

香港

麦肯锡公司香港分公司
香港中环皇后大道中2号
长江集团中心25楼
电话: (852)2868-1188
传真: (852)2845-9985

上海

麦肯锡中国公司上海分公司
上海市淮海中路333号
瑞安广场23楼
邮编: 200021
电话: (86-21)6385-8888
传真: (86-21)6386-2000

台北

麦肯锡亚洲股份有限公司
台北分公司
台北市敦化北路167号宏国大楼10楼
电话: (886-2)2718-2223
传真: (856-2)2718-2199

随着中国经济与世界经济的全面接轨，上市成为各企业重组或占领市场资源的重要手段，而对公司治理的关注也日益增强。英国和美国的公司治理结构发展得比较完善，有很多地方值得中国国内的企业借鉴。但在《董事长和首席执行官：应该兼任还是分任？》这个问题上英美却有着相当大的差别，这篇文章详尽阐述了两派观点，并通过分析指出董事长和首席执行官两职分任更能加强公司董事会的独立性。《亚洲的公司治理挑战》一文则提出，亚洲在公司治理方面已经有所进展，但要培育新的行为模式尚需时日。要进一步加强公司治理，亚洲的政府和公司都必须履行它们自己的职责。公司需要建立更加有效和专注的董事会，同时改善财务报告的范围、准确性和及时性，并且更加关心小股东的权益。政府应该提供更强大的法律框架来支持改革。

越来越多的西方企业采取了离岸外包战略。离岸外包不仅仅为它们带来了成本节约，事实上它们正利用亚洲发展中国家的企业所提供的独特技能和卓越表现来提高自身的运营业绩，它们通过将技能要求复杂和高价值相邻领域的业务活动外包，加快了进入产业链相邻产品市场的速度。无论对将业务转移到海外的西方企业还是提供离岸服务的亚洲企业，外包无疑都提供了巨大的机遇。本期的封面文章《离岸外包攻势》以及《离岸外包方兴未艾》一文对此进行了分析阐述。

中国的手机市场竞争异常激烈。随着本地手机生产商的快速成长，很多跨国企业的市场份额出现了萎缩。如欲了解拥有全球知名品牌的各大手机生产商如何在中国这个庞大的市场上参与激烈竞争，如何能在竞争中拨得头筹，请关注《中国的移动电话市场》一文。

经济压力之下，高科技行业的重组已是大势所趋。重组对高科技企业究

竟意味着什么？应该如何计划以待时机成熟时采取行动？《高科技行业并购初露端倪》一文对此做出了解答。关于资产运作模式，《并购不是惟一答案》一文指出，高科技企业的管理人员不应将眼光仅仅放在兼并与收购两种方式上，而要充分考虑联盟与合资的可能性。《企业软件业的前景展望》则为众多中小软件企业如何度过即将到来的行业震荡期指点迷津。

本期《麦肯锡高层管理论丛》刊登的其他文章有：《全球钢铁需求的中国因素》、《企业并购失误面面观》、《中国的建筑热潮带来商机无限》和《欧洲汽车零部件厂商前景堪忧》。



欧高敦

麦肯锡公司大中华区董事长兼总裁



目 录

CONTENTS

组织架构



鲍达民
Paul Coombes
Simon Chiu-Yin Wong

亚洲的公司治理挑战 1

亚洲在公司治理方面已经有所进展，
但要培育新的行为模式尚需时日



Paul Coombes
Simon Chiu-Yin Wong

董事长和首席执行官：应该兼任还是分任？ 10

现在，人们对企业的信任降至谷底。
董事长和首席执行官两职分任能够加强
公司董事会的独立性，这也许对恢复人
们对企业的信心有所帮助

运营



John Hagel III

【封面文章】 离岸外包攻势 16

削减成本只是第一项好处



Vivek Agrawal
Diana Farrell
Jaana K. Remes

离岸外包方兴未艾 25

廉价劳动力只是开始，而非结束

电信业



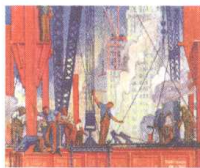
Bram J. Bout
张进森
林绍婷

中国的移动电话市场

35

对于希望参与中国市场竞争的全球电信公司而言，韩国和中国台湾地区的原始设计制造商 (ODM) 是不可忽视的联盟伙伴

基础材料



Frank Bekaert
Christophe Francois
Ruben Verhoeven

全球钢铁需求的中国因素

39

中国不断增长的钢铁需求将主要由国内制造商来满足，相比之下，各个跨国钢铁企业只能分得残羹冷炙

企业金融



Scott A. Christofferson
Robert S. McNish
Diane L. Sias

企业并购失误面面观

43

多数企业会高估并购带来的协同效应——是吸取教训的时候了

汽车业



Daniela Craemer-Kuhn
Michael Junghans
Jan Kronig

欧洲汽车零部件厂商前景堪忧

51

欧盟出台了新的汽车零部件市场监管法规，OEM厂商现在应该有所行动，应对随之而来的冲击

公共事业



张之杰
何杰明
林绍婷

中国的建筑热潮带来商机无限

55

国外公司要想获得合理回报，必须
谨慎选择在中国承建的项目

计算机与技术



David Ernst
Tammy Halevy

并购不是惟一答案

58

有时联盟的效果要比兼并或收购更佳



Ken Berryman
Jim Seaberg

企业软件业的前景展望

61

企业软件业即将出现较大的震荡，
大企业的规模仍将扩大，而较小的企
业必须待机行事，否则只能关门大吉



Bertil Chappuis
Kevin A. Frick
Paul J. Roche

高科技行业并购初露端倪

64

经济压力之下，高科技企业重组已
是大势所趋。高级管理层应该早做准备
以应对更多的收购(其中不乏恶意收购)

亚洲的公司治理挑战

鲍达民

Paul Coombes

Simon Chiu-Yin Wong

亚洲在公司治理方面已经有
所进展，但要培育新的行为模式尚
需时日

20世纪90年代后期横扫亚洲大部分国家的金融危机，使得受其影响的多数国家把改善公司治理当作了头等大事（稍后印度也加入到这个潮流当中）。现在这些国家基本上都要求上市公司必须拥有独立董事及审计委员会（图表1）。关于良好的公司治理所包括的内容，人们至少在原则上正在达成共识，并且亚洲地区的大部分国家都实施了明确的公司治理法规。各国的证券法和证券交易所的上市条件都有所增强，监管机构的权力也得到强化，同时媒体也加强了对公司的探究和调查。

但是改善公司治理的道路并不平坦。在整个亚洲，仍然有很多公司对于良好的公司治理的价值尚未信服，而且公司治理体系的转变也面临着现实中的障碍和挫折。除此之外，要保障良好的公司治理体系，需要一系列的机

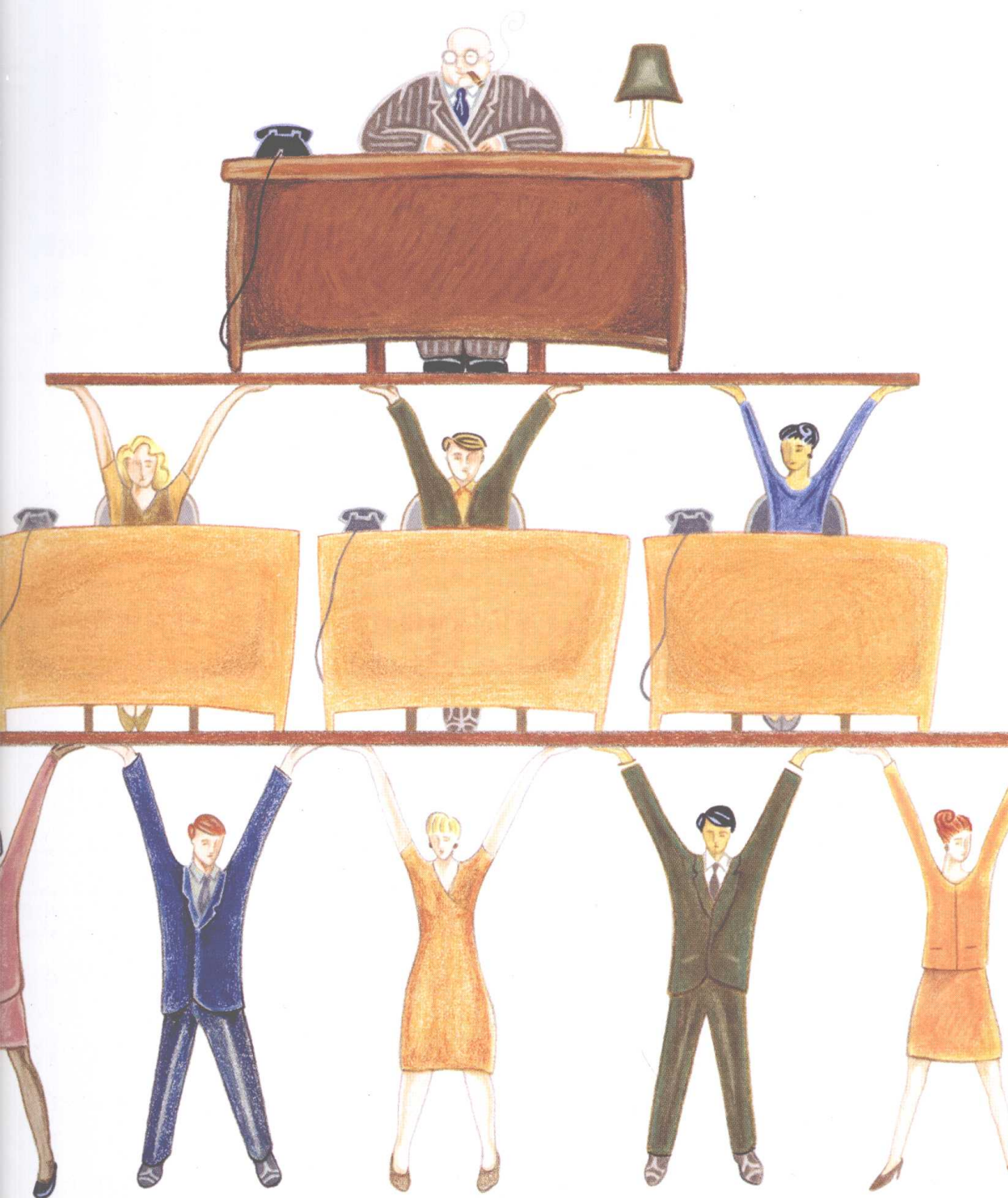
图表1

亚洲正在取得进步

要求具有独立董事和审计委员会

	1997年		2003年	
	独立董事?	审计委员会?	独立董事?	审计委员会?
中国内地			✓	✓
中国香港特区	✓		✓	✓
印度			✓	✓
印度尼西亚			✓	✓
马来西亚	✓	✓	✓	✓
菲律宾			✓	✓
新加坡	✓	✓	✓	✓
韩国			✓	✓
中国台湾地区			✓	✓
泰国			✓	✓

资料来源：亚洲公司治理协会



构和体制——司法体系、资本市场、能够推进治理改善的长期机构投资者，但这些机构和体制在大多数亚洲国家一直都没有得到充分的发展。此外，各项法律法规并没有得到严格的执行，而且受过良好训练的会计和其他专业人员数量不足。

因此，亚洲改革的起点和欧洲及北美的起点大不相同。亚洲的政府、公司领导、投资者和主管机构认识到公司治理的做法不会在一夜之间得到改变，因此必须要有耐心。让公司遵守新的规则是一项令人生畏的艰巨任务，它要求提高透明度和加强法规的执行力度，更不用说还会引起董事会文化的巨变。

最佳典范做法对于亚洲地区是否最佳？

新的公司治理法律法规的确重要，因为它们为公司治理体系的转变搭建了舞台。但是考虑到所有制结构、商业惯例和法规执行力度等方面的巨大差异，单纯地全盘照搬北美或者西欧的公司治理模式将会是一个错误。然而，整个亚洲地区确实存在全盘照搬西方做法的倾向——这在一定程度上是受到了投资者、外国经济援助机构以及国际组织的推动。

以要求公司首席执行官或首席财务官对其公司财务报告签字担保这个问题为例。在亚洲的大部分国家，公司的董事和高层管理人员本来就必须对企业的虚假财务报告负责，然而一些亚洲国家现在还在考虑要复制美国《萨班斯-奥克斯莱法案》(Sarbanes - Oxley Act) 中对于财务报告签字担保的要求。这个要求不但与当地原有法规中的相关内容重复，而且很难执行，因为根据《萨班斯-奥克斯莱法案》的要求，必须要证明首席执行官或首席财务官是蓄意违反该法令，或者他们必须事先知道财务报告存在错误。这种主观判断是很难进行的，尤其是在亚洲这样不够发达的司法体系中就更为困难。

要求真正意义上的独立董事在董事会中超过半数可能也并不现实：独立董事的确必要，但是要求半数以上的董事为独立董事却常常并不具有可行性。在很多亚洲国家里，具备资格的独立董事人选并不多。在有些亚洲国家，独立董事合同中的非竞争和保密条款很难得到真正执行，公司往往不愿意把经营业绩和战略方面的信息过多地透露给外部董事，因为担心透露这些信息会对自己不利。同时，很多亚洲公司仅有一个拥有多数股权的大股东，对这样的公司而言这个规定可能是不公平的；即使是纽约证券交易所和纳斯达克证券交易所对这类公司也没有这样的要求（不过，两家证券交易所都要求这类公司必须有一个完全独立的审计委员会）。

因此，每个亚洲国家的政府都应该把公司治理的各项改革措施依照其重要性进行排序，并且根据本国的要求加以修改和调整。保证当地的法律法规同经济合作组织（OECD）发布的《OECD公司治理基本原则》一致，应该是一个良好的开端。与其采取一些法规却又不能严格实施，还不如严格地执行最基本的改革措施。

提高透明度

如果没有更高的透明度，新的法律和政府法规对于建立投资者信心将起不到什么作用。尽管亚洲国家最近进行了一些改革，但各国司法体系中的会计准则还是很薄弱。能够深入理解当地或者国际会计准则的专业人员数量十分匮乏，同时，会计行业的自律组织非常松懈。这一切使得公司所公布的收入、现金流和资产负债表可能非常不可信。

不过，随着各国的财务报告标准逐步与国际标准趋于一致，财务信息的披露和审计工作正在得到改善。中国、马来西亚、菲律宾、新加坡、泰国以及其他一些国家现在要求公司每季度公布其财务报告。当然，如果报告中的数字仍然有问题，那么这种季报的做法是否能够真正改善公司治理仍然有待观察^①。

现在，亚洲地区已经出现了一些解决特有信息披露问题的创新性方法。例如，在韩国，一个公司的实际控制权可能掌握在一个与其有关联的企业集团手中，而不是该公司资产的所有者。因此，现在韩国除了要求公司提供通常的合并财务报表，还要求国内几个最大的企业集团发布一个“合并”财务报表，包含它们所控制的所有公司，不管这些企业集团是否在这些公司里有直接的股权利益。

外部审计师的独立性也在得到增强。例如，中国证券监督管理委员会（CSRC）现在要求上市公司每五年对其高级外部审计师进行更换。在其他地方，包括中国香港特区、印度和泰国也在探索类似规定的可行性。另外，新加坡的银行很快也会实行这项规定，同时，新加坡上市公司的外部审计师将不能再继续为他们现有的审计客户提供非审计服务（例如簿记和内部审计）。

^① 在一些亚洲国家，很多观察家认为季度财务报告会导致过分关注短期的经营业绩。但是在亚洲，公司通常极少对公众披露信息，因此我们相信发布季报利大于弊。

法规执行中的缺憾

尽管大多数国家正在强化它们的会计准则，并且实施了最基础的公司治理法规，很多国家和地区在法规的贯彻执行方面却落在了后面（图表 2）。问题的部分原因在于商界和政界相互纠缠，而且处理利益冲突的机制还没有发展完善。另外，由于政府看重提高短期经济增长，因此不太愿意为保护小股东的利益而追查大公司。

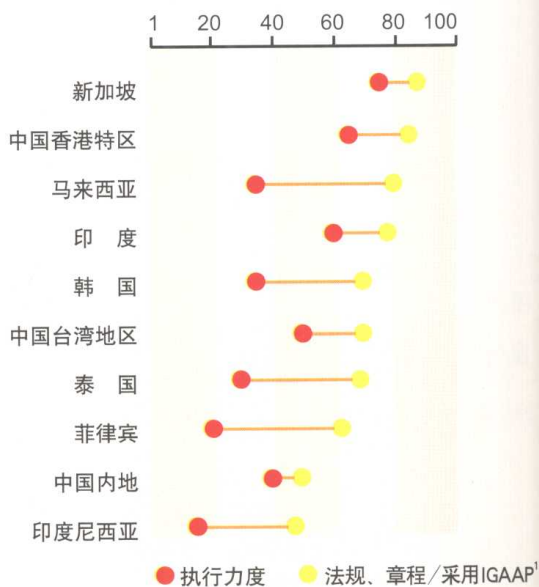
同时，一些监督管理机构缺乏强大的调查权力和行政意志。例如，中国台湾地区的证券与期货管理委员会对公司犯罪的调查权力极为有限，只能主要依靠检察官和调查局对公司犯罪进行调查，但检察官和调查局追查此类犯罪的经验都很不足。香港证券及期货事务监察委员会曾经被指责未能追查涉及有势力的大公司的案件。在泰国则发生过数起重大的企业违规案件，在这些案件中，尽管有明显的证据证明被调查的企业存在过错，但是由于执法部门的原因，违规企业却没有被起诉。监督管理机构常常没有足够的人力和资金来进行严格细致的调查，同时由于法律体系尚未发展完善，对一些案件的起诉也很困难。

不过，大部分亚洲国家的政府都在增加对公司进行监控^①所需的资源，并同时增强监管机构的权力，现在有些监管机构正在变得更加严厉。在2002年，韩国的证券期货管理委员会前所未有地对一家全球性会计事务所本地合伙机构的玩忽职守进行了处罚，降低了这家事务所作为外部审计机构能够服务的客户数量。在中国香港特区，监管机构和警方进行合作，一同打击经济

图表 2

雷声大、雨点小？

1=最低，100=最高



¹国际公认会计准则。

资料来源：CLSA新兴市场和亚洲公司治理协会所著《公司治理观察2003》，2003年4月；麦肯锡分析

①例如，泰国的证券交易委员会正在投入更多的资源以监督上市公司的信息披露，并且宣布将加强对公司管理者内部欺诈和内部交易的调查。

犯罪；在中国内地，证券监督管理委员会关闭了国内第五大证券公司——南方证券，此举旨在进一步改善公司治理和清除违规经营。

在一些亚洲国家和地区，包括中国内地、韩国、中国台湾地区和泰国，已经引进或者正在考虑引进集体诉讼或相似的措施来保护投资者——这是非常重要的第一步。但是要达到强化公司管理层问责制的目标，还应该降低提起诉讼的难度。其中最大的一些障碍包括：基于诉讼标的按比例收取的案件受理费（此费用需要提前缴付）、案件积压、败诉方支付诉讼费的规定在非刑事案件中很难获得原告的相关记录，以及缺乏有商业诉讼经验的法官。

投资者的力量

原则上说，投资者和债权人可以施加压力要求公司遵守新的公司治理法规（图表3）。但在实际操作中，亚洲地区的投资者（包括本国和外国的投资者）却并不愿意卷入其中。他们投资一家公司是因为相信这家公司的增长前景和风险报酬超过所有的其他负面因素；当他们发现公司治理出现问题时，他们通常会卖出股票而不是去质询管理层。正如一位韩国银行的官员最近不无遗憾地指出，本地机构投资者主要把赌注压在短期的股价变化上，而不是公司的长期成长前景。

投资者应该大张旗鼓地支持改革，并且更加积极地参与公司管理。更真实的财务报告和更广泛的信息披露将会对改善公司治理有所帮助。同样能够起到作用的措施还包括：通过改革让小股东能够更方便地通过委托代表进行投票、提名和选举董事以及在年度董事会上提问。为了提高投资者的参与程度，中国正在考虑允许投资者通过网络对公司的重大提案（比如发行股票）进行投票。

同时，一些投资者实际上正在尽他们所能改善公司治理。例如，一批管理着总计230亿美元的泰国本地基金公司、资产管理公司和人寿保险公司成

图表3

良好的公司治理带来的溢价

投资者愿意为治理良好的公司支付的平均溢价¹，2002年，%



本表仅列出愿意支付溢价的投资者的意见。

资料来源：2002年麦肯锡投资者意见调查

立了一个机构投资者联盟以促进泰国企业提高公司治理水平；新加坡的证券投资协会则和各个企业一道提名独立董事，并且希望通过与基金经理合作来改善他们所投资公司的治理水平。

债权人也在发挥他们的作用：韩国国民银行（Kookmin Bank）银行现在为能够达到特定公司治理标准的中等规模的公司提供较低的贷款利息。此外，亚洲地区的媒体明显地变得更加愿意调查公司的管理行为。例如，在中国，《财经》杂志对公司不法行为的空前曝光为其赢得了广泛的赞誉；马来西亚的商业周刊《The Edge》也专门报道公司治理方面的问题，并且针对本地公司的可疑行为向读者做出提醒。

迎接变化

由于公司治理在亚洲的大部分地区还只是一个新概念，增强人们的意识自然是任何一项改革措施中至关重要的部分。例如，很多董事并没有意识到他们所负有的信托责任，而只是把他们的董事职位当作一个闲职，没有什么真正的责任，因此，中国香港特区、新加坡、韩国和泰国的董事协会现在为公司的董事和管理者组织了研讨会和培训课程。此外，各国还成立了类似亚洲公司治理协会这样的区域性组织来提高意识和促进改革。另外，一些区域性团体，包括CLSA^①新兴市场公司（一个区域性的证券经纪公司）、泰国评级和信息服务公司，以及印度的ICRA^②公司公开为上市公司的治理状况进行评分。

一些亚洲公司也在很热忱地迎接改革。印度的Infosys技术公司向公众公布其遵守十项公司治理法规的情况，其财务报告符合八种会计准则的要求（包括美国和英国的公认会计准则），公司的董事会中独立董事占大多数，同时它还有完全独立的审计、任命和薪酬委员会。这种模范性的公司在亚洲的其他地方也不乏其例。这样的公司包括CLP^③（中国香港特区）、POSCO（韩国）、公众银行（马来西亚）、Siam水泥（泰国）以及新加坡电信（新加坡）等，它们良好的公司治理业绩得到了媒体和社会组织的认可。

不过，更为常见的情况是，一些公司已经具备了基本的公司治理结构（比如规模合理的董事会，并聘有一些独立董事），但是在实际的董事会治

①原“里昂信贷亚洲证券（Crédit Lyonnais Securities Asia）”。

②原“投资者信息和信用评级机构”。

③原“中电公司”。

理方面却还有很多不足。很多在书面上看起来很好的董事会更多地是在遵从改革的字面规定而非改革的实质精神：它们还需要真正履行公司治理的某些责任，如保护小股东、进行严格的管理层监督以及和投资者进行双向对话。为了将公司治理推向更高的水平，这些董事会需要在行为模式上进行很大的改变：向管理层提出质询，积极参与制定公司的战略，监督风险管理，为CEO的继任计划进行安排，以及督促公司设立并达到财务和经营绩效目标。新的行为模式无疑会需要一定的时间才能确立起来。一些公司为了加快这个进程，聘请了有经验的国外董事来帮助改善董事会的治理体系^①。

毫无疑问，亚洲的公司治理已经得到了改善。一些国家（特别是新加坡）已经获得了重大的进展。下一步是要慢慢培育新的行为模式，但这需要时间。很多亚洲公司的领导者、投资者和监督管理者都在大力宣扬改善公司治理的好处，但是他们也明白：根本性的改革不会在一夜之间获得成功，而且在短时期内还会有很多实际困难和障碍。

要继续加强公司治理，亚洲的政府和公司都必须履行它们自己的职责。公司需要建立更加有效和专注的董事会，同时改善财务报告的范围、准确性和及时性，并且更加关心小股东的权利和利益。政府应该提供更强大的法律法规框架来支持改革。尽管不同国家的具体规定可能会有所不同，但每个国家的改革都必须包括一些基本内容，如健全的公司法和证券法、严格的会计准则、强大的监督管理部门、高效的司法体系和打击腐败的坚定决心。如果在公司治理的基础方面不能获得长期持续的进展，各个公司所做出的任何改善都将成效有限。

^①关于菲律宾Ayala公司的公司治理和其他管理实践的发展情况，请参见Ken Gibson所著A case for the family-owned conglomerate, *The McKinsey Quarterly*, 2002 Number 4, 第126~137页。