

国际知名管理咨询公司麦肯锡
中国第一家金融外包研究机构——花桥金融外包研究中心
共同推出

中国金融业服务外包报告

花桥金融外包研究中心◎著



Report on Service Outsourcing of
China's Financial Industry



中信出版社·CHINACITICPRESS

金融外包 系列丛书之一

中国金融业服务外包报告

Report on Service Outsourcing of
China's Financial Industry

2009

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

中国金融业服务外包 2009 年度报告/花桥金融外包研究中心编著. —北京: 中信出版社, 2009. 10
ISBN 978-7-5086-1734-3

I. 中… II. 花… III. 金融-商业服务-对外承包-研究报告-中国-2009 IV. F832. 6
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 182356 号

中国金融业服务外包 2009 年度报告

ZHONGGUO JINRONGYE FUWU WAIBAO 2009 NIANDU BAOGAO

编 著 者: 花桥金融外包研究中心

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 12.75 字 数: 120 千字

版 次: 2009 年 10 月第 1 版 印 次: 2009 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1734-3/F · 1780

定 价: 28.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

<http://vip.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

序 言

提及各国在全球经济中的角色，人们常这样描述：欧美国家是“世界董事会”，中国是“世界工厂”，印度是“世界办公室”。这些说法当然都有偏颇之处，无非表明中国并不甘于扮演“世界工厂”的角色，其实中国在愈来愈多的行业中已经成为“世界董事会”，已经成为“世界办公室”。这三个角色本来就是相互联系的。“世界工厂”和“世界办公室”的不同就在于，是制造业发达还是服务外包业为全球领先。

当前世界经济发展的一个重要特征是在全球范围内实现劳动力成本、资源、技术等方面的优劣互补。金融危机加快了全球服务业从发达国家向发展中国家转移的步伐。对于中国来说，抓住这一机遇大力发展“绿色”的服务业，使服务业更好地为制造业服务，使服务业成为中国制造业与全球经济的一个有机的组成部分，有利于我们转变经济发展方式、实现产业结构优化升级、提升中国在未来的国际竞争力，具有重要的现实意义和深远的历史意义。

令人高兴的是，服务外包作为我国服务业发展的一个重要标志，在我国已呈现出加速发展的态势。截至 2009 年 6 月，我国已承接国际服务外包业务为主的企业超过 6 600 家，从业人员超过 121 万人。

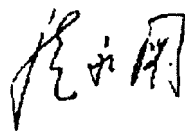
金融服务外包是服务外包产业的重要组成部分，近年来随着银行、保险公司、证券公司等金融行业主体自身业务发展的需求变化以及在服务外包领域的不断开放而迅猛发展。业务创新和后台集中无疑是过去几年金融业增长的驱动力量。越来越多的国际金融机构意识到选择流程外包的重要性，将非核心业务外包给 BPO 企业，不仅仅能削减成本，更重要的是通过外包，帮助公司提高了管理效率，强化了核心竞争力。当然，金融机构的长足发展仍需

要 BPO 企业家们不断提供更直接更高端的服务。

未来 10 年无疑是中国金融行业变革新发展最集中的一段时间，金融服务业大有可为。中国的金融机构和金融服务业如何携手发展，是一个十分关键和具有战略意义的问题。

《中国金融业服务外包 2009 年度报告》一书的出版恰逢其时，在推动金融服务外包行业乃至整体金融行业的发展方面将起到积极的作用。全书在调研了大量金融机构和金融 BPO 企业的基础上，汇集了大量第一手的行业资料数据和具体生动的发展案例，深入浅出，鞭辟入里，分享国际金融外包的发展历程和成功经验，直面中国金融服务业面临的瓶颈限制，围绕金融服务外包产业生态体系中各方最关心的一系列问题展开了深入研究，为中国 BPO 的未来发展提供了有益的建议。

未来金融业服务外包规模的提升将主要来自于中国经济实力的增长（主要体现在 GDP 的增长）、金融产业的深化（具体体现在金融产业占 GDP 的比例）和金融服务外包的渗透率三方面。目前，我国的金融服务外包产业正在蓬勃发展：国家已出台了一系列的政策和法规来扶持金融外包产业，各地正在大力建设金融后台中心；各级金融机构开始将技术支持、后台数据处理和语音相关流程集中等交给专业的第三方外包公司处理；中国本土的外包服务商已经度过了草创期，正逐步由低附加值服务向高附加值服务演变，并向业务多元化、流程复杂化方向发展，在一些业务领域迅速提升国际竞争力，开始与欧美和印度公司抗衡。我们有理由相信，在不久的将来，中国将涌现出一批世界级的金融外包企业，在全球服务中打造“中国服务”这个品牌！



2009 年 9 月

前 言

上个世纪 80 年代，中国充分抓住了欧美公司制造环节外包的契机，以“良好的政策环境，优越的基础设施，廉价的技术工人和庞大的国内市场”赢得了世界制造业巨头的青睐，取得了持续 20 多年的辉煌成就，成为当之无愧的“世界工厂”。“中国制造”从此名扬天下。

今天，“世界工厂”已辉煌不再，而曾经在制造领域发生的巨变正席卷全球服务业，服务外包已经成为跨国公司的全球战略之一。这个超过千亿级美元的市场，不仅是全球各地的服务商的必争之地，也引发了欧美国家政要乃至平民百姓的极端关注，因为它注定必将重新改变新世纪的世界经济版图，直接影响到一些国家，特别是包括美国和日本在内的发达国家的核心竞争能力。

中国能否应势而动，成为“世界办公室”？历史又一次把中国推上了战略性变革的风口浪尖。然而，在过去的几年里，沉浸在“世界工厂”光环里的中国，对于这次服务业大迁移所带来的机遇和深远影响，好像既没有深刻的认识，也没有做好充分的准备，仅仅把着眼点放在了离岸业务和软件外包。而我们的近邻印度则在这次历史性的产业大迁移中捷足先登，在不到 10 年里，迅速崛起为全球服务外包舞台上的主角。

从 2005 年起，随着一批创新型公司的崛起，一个富有全球性竞争力和可持续发展能力的朝阳产业在中国呼之欲出，这就是服务外包产业。在印度，这个产业曾经催生出了像 Infosys、TCS 和 Wipro 这样的世界级的技术和信息服务公司。今天，一批中国服务外包公司正迎头赶上，他们中的佼佼者包括文思创新、海辉、软通动力和华道数据等。明天，他们也许会改变世界外包产业的格局，使本来已经被摊平的地球变得更加平坦。

制造业、国际贸易和航运业的发展在上两个世纪曾经分别推动了英国和美国两个世界超级大国的产生；而英国伦敦和美国纽约也顺势崛起为世界性金融中心。今天，金融机构在全球外包产业链里是毋庸置疑的主导者，来自金融机构的业务外包量一直占世界外包业产值的一半以上。过去的几十年里，花旗和汇丰等金融机构的巨无霸在把自己变成全球性金融霸主的同时，也成就了 IBM、Accenture 和 ACS 这样的全球性服务外包公司。

“三十年河东，三十年河西”。中国这个在 200 年前曾经占据世界经济前沿的巨龙，再次面临难得的历史性机遇。中国能否从“世界工厂”到“世界办公室”也在此一举。可喜的是，在后危机时代的全球经济版图中，中国的金融机构已经隆重登场，在银行和保险领域已经多次拔得头筹，逐步成为行业的主角。由此，我们也对中国的金融外包公司有了更多期待。我们有理由相信，中国也能够产生出世界级的服务外包企业，尤其是在金融外包领域。

今天，中国的金融机构相继完成了数据和后台的大集中，以国家开发银行、中国银行、交通银行、中国光大银行和中国民生银行等为代表的领先金融机构显示出了卓越的创新能力和主动迎接后 WTO 时代的挑战，先后把非核心业务外包，开创了中国金融外包的先河。他们的成功经验不仅引起其他金融机构的效仿，而且也为监管部门所关注。

然而，金融外包在中国才刚刚步入婴儿期，2008 年底中国金融外包才只有 48 亿元人民币。这个行业相关的产业报告和实证研究才刚刚起步，为从业者、行业监管部门、政府机构和学术机构开展工作带来了很大挑战。在此背景下，花桥金融外包研究中心应运而生，研究中心依托庞大的行业资深专家网络和自有的博士后工作站、依靠花桥国际商务城这个金融外包产业聚集区，以研究中国金融外包领域的理论、技术和实践为己任，旨在为国家金融监管机构、行业主管部门、服务外包示范城市、学术和教育机构提供行业最

新发展趋势、理念和模式，推广行业成功案例，引入国际上先进的行业最佳实践。

本书是花桥金融外包研究中心与中信出版社合作出版的“金融外包系列丛书”的开篇之作。它凝聚了研究中心同事们在过去一年的心血和努力，首先发布了与麦肯锡公司长达近半年的合作成果《中国金融业服务外包 2009 年度报告》，希望能给业界带来一些新鲜的思路和启示。

在本书出版之际，我感慨良多，因为早在 2004 年的 8 月，我就开始起草一本名为《离岸外包：中国崛起的又一次契机》的专著，并且已经跟出版社签约。但由于公务缠身始终没有机会完稿。今天，这个夙愿终于得以实现。我们在年内还会有几本关于技术和外包方面的书籍陆续与大家见面。

在这里，我也不能免俗地要感谢很多为这套丛书的出版作出了贡献的领导、朋友和同事以及我们的家人。

首先要感谢花桥国际商务城的任雪元主任和沈华飞副书记等领导们，是他们的执著和努力使得花桥国际商务城迅速崛起成为中国金融外包企业聚集的先行区，也是他们的高瞻远瞩使得花桥金融外包研究中心得以成立并顺利开展

工作。我要感谢我的伙伴王雷先生的远见和执着，袁澍松先生的信任和投入，以及洪润华先生的夜以继日，这使得我能够从公司日常的事务中脱出身来从事大量的公益性工作。

我要感谢我的金融行业团队的负责人苗丽华、王兵、童宇飞和王鹏等，以及花桥金融外包研究中心的同事们，尤其是研究中心的执行副主任吴庶，此套丛书倾注了他大量的心血。

我要感谢长期支持我们工作的金融机构的朋友们，尤其是民生银行的白丹女士、光大卡中心的戴兵女士、中银商务公司的冯燕芬女士、中国建行的赵志宏先生、太平人寿的王鑫先生、太平洋保险的王京先生以及中国著名的

金融行业专家黎江先生等，他们对行业的真知灼见和对事业的孜孜以求是我们很多观点的源泉。

我要感谢我们的 2009 年中国金融外包年度报告合作伙伴，麦肯锡外包咨询团队的朋友们，尤其是彭壮壮博士，他们的深厚的行业专长和专业分析能力使得我们的报告更加专业和权威。

我还要特别感谢我在商务部的老领导和中国著名的外交家、中国 WTO 谈判的功勋人物、博鳌论坛秘书长龙永图先生，他在百忙之中抽出时间为本书作序，是对我们工作的最大鞭策。

我还要感谢中信出版社的季红女士和她的团队、蔡嵘编辑等等，他们在本书出版过程中体现出了极高的专业素养和敬业精神，为保证本书按时出版付出了许多牺牲。

中国大力发展金融行业的号角已经吹响，金融外包业应承担起金融行业后台引擎的大任。

杨鹏

2009 年 9 月

目 录

序 言	龙永图	V
前 言	杨 鹏	VII

主报告 中国金融业 BPO 服务外包发展现状及展望	1
---------------------------	---

第一章	中国金融业 BPO 服务外包发展现状及前景	3
第二章	中国金融机构 BPO 服务外包需求	9
第三章	全球金融业服务外包发展经验	28
第四章	中国金融业服务外包发展趋势	37

分报告之一 金融服务业务外包监管分析研究	49
----------------------	----

第一节	金融服务业务外包监管制度的国际比较	51
第二节	中国金融服务外包市场现状分析	66
第三节	中国金融服务外包十大风险应对策略	79
第四节	对金融机构选择第三方外包服务商的建议	94

分报告之二 中国金融后台城市比较分析	103
--------------------	-----

第一节	金融后台业务发展概述	105
第二节	我国金融后台中心发展分析	107

第三节 金融后台城市发展建议	136
------------------	-----

分报告之三 中国保险公司的后台革命	139
-------------------	-----

第一节	国外保险公司的后援集中	141
第二节	中国各大保险公司后援中心建设	142
第三节	中国各大保险公司后援中心对比分析	154
第四节	后援中心运营模式的发展趋势	159

分报告之四 中国 TPA 市场研究	167
-------------------	-----

第一节	国内健康险困境	169
第二节	TPA 的内涵与价值创造	170
第三节	印度和美国的 TPA 模式	172
第四节	国内 TPA：艰难前行	180
第五节	国内 TPA 在局部领域的突破	184

主报告

中国金融业 BPO 服务外包发展 现状及展望

花桥金融外包研究中心、麦肯锡公司

- ◎中国金融业 BPO 服务外包发展现状及前景
- ◎中国金融机构 BPO 服务外包需求
- ◎全球金融业服务外包发展经验
- ◎中国金融业服务外包发展趋势

第一章

中国金融业 BPO 服务外包发展现状及前景

服务外包是企业将价值改革中的 IT 业务和基于 IT 业务流程剥离出来后，外包给企业的外部专业服务提供商来完成的经济活动。服务外包分为信息技术外包（ITO）和业务流程外包（BPO）。近年来，BPO 在全球成为服务外包发展的趋势。

第一节 中国 BPO 服务市场规模概况

近年来，中国的 BPO 服务外包内需市场^①发展迅速，2004 ~ 2008 年的年

① BPO：业务流程外包（Business Process Outsourcing），包括整体业务流程外包以及单点业务处理外包，但不包含 IT 外包。我们在本文中仅讨论来源于中国金融机构需求的 BPO 服务市场，即内需市场，不包含国外金融机构需求外给，并由中国服务提供商完成的部分离岸服务外包。

增长率超过了 20%；^① 截至 2008 年底，BPO 服务外包行业已经发展为一个约 230 亿元人民币规模的市场。^② 如图 1 所示，其中，作为中国 BPO 服务外包市场的重要组成部分，金融业 BPO 服务外包（以下简称金融业服务外包）占整体 BPO 服务外包市场约 20% 的份额。^③ 2006 ~ 2008 年，年复合增长率保持在 21% 左右。如图 2 所示。

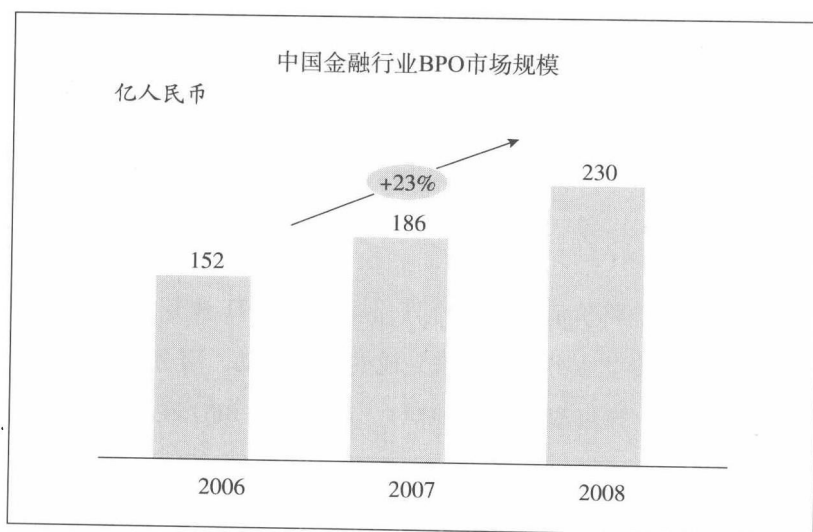


图 1 中国金融行业 BPO 市场规模图

资料来源：IDC，麦肯锡分析。

目前，中国金融服务外包市场还处于成长初期，与发达国家市场相比，总体规模还很小。IDC 发布的《中国 BPO 服务外包市场分析报告》中的数

① IDC《中国 BPO 2008 ~ 2012 预测及分析研究报告》。

② IDC《中国 BPO 2008 ~ 2012 预测及分析研究报告》；市场规模按发布商成功发包的规模计算。

③ 根据 IDC《中国 BPO 2008 ~ 2012 预测及分析研究报告》测算。

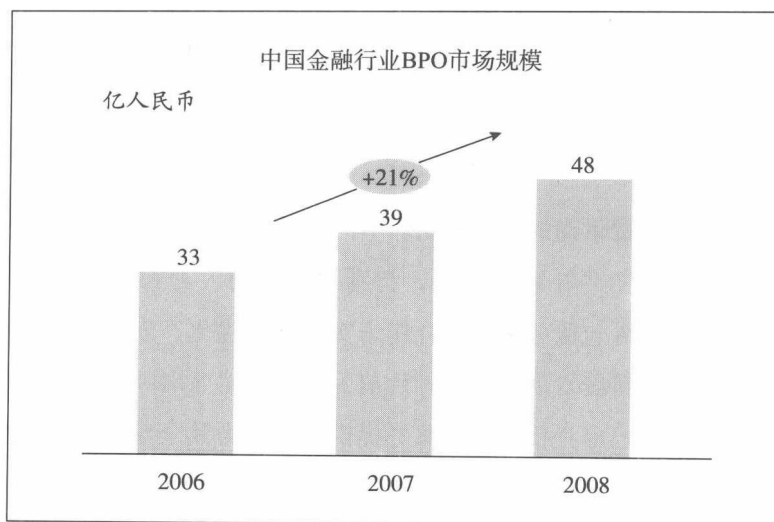


图2 中国金融行业 BPO 市场规模

资料来源：IDC，麦肯锡分析。

据显示，到 2008 年底，中国金融服务外包市场规模仅为 48 亿人民币，^① 而同期美国市场规模为 97 亿美元，约合人民币 654 亿元。^② 中国的金融服务外包市场不及美国市场规模的 7.4%。此外，中国金融服务外包的成熟度与发达国家相比，仍然处于较低水平。

业务种类。目前中国的金融服务外包业务品种较少，仍然以基本的后台处理业务为主（如数据录入），而成熟市场的金融服务外包业务则早已超越了初期数据录入的阶段，已经将大部分职能型业务，如财务、人事、采购等，和行业型业务共同进行外包。同时，一些金融机构逐渐将相对比较高端的前台业务，如金融市场的研究和数据分析逐渐剥离，也已开始进行外包。

业务深度。目前中国的金融机构目前多采用单点或局部的业务外包，大

① 基于 IDC 数据分析统计。

② 按照 2009 年 7 月 31 日市场汇率。

多具有操作相对简单且重复性强的特征，目前对于较为复杂或涵盖环节较多的流程外包开拓和参与的不多。与此相比，成熟市场金融机构的发包已经以整体流程为主，而且外包服务提供商通常具有很强的业务流程的咨询能力和 IT 系统实施能力。

发包方和服务提供商的合作关系。中国金融机构客户对外包服务提供商的价值定位主要在短期“补缺”方面，特别是短期的人力和技能等资源的提供，而较少通过与外包服务提供商合作来实现流程优化、创新业务能力及改善运营模式等长期持续发展和战略性价值为目标。然而国际上许多较早进行外包的金融机构，已经把优质外包服务提供商定位为其全球的长期战略合作伙伴（如 AVIVA^① 和 WNS^②），将外包服务提供商纳入其全球运营支持体系，并在此基础上设计、规划并不断优化其全球运营服务网络。相比之下，我国金融机构的服务外包业务的层次和水平和国际上这些金融机构存在一定差距。

第二节 中国金融业 BPO 服务前景

随着中国金融机构流程改造、后台集中工作的稳步推进，其外包需求也将得到进一步释放。同时鉴于日益激烈的金融行业竞争，企业对借助外包提升效率、降低成本的要求会更加迫切。尤其是中小型金融机构为了支撑业务

① AVIVA 是英国最大、世界第五大保险集团。AVIVA 成立于 1696 年，总部设在伦敦，在 2006 年美国《财富》杂志公布的全球 500 强企业中排名第 28 位。

② WNS 是一家全球专业外包服务提供商。全球拥有 2 万多名员工，在东南亚、英国、美国等地建立了分支机构。