

# 金融产业前后台业务分离的新趋势研究

王力(《财贸经济》2007年第7期)

上世纪90年代以来,国际金融产业呈现出前台与后台业务加快分离和后台业务部门分工不断细化的发展趋势,其主要表现是金融机构后台业务不断被独立出去和外包服务规模不断扩大,并呈现出由欧美向亚太地区转移的新态势。这种变化正在改变着国际金融业发展的产业格局和地域分布的现状。

## 一、金融后台业务及相关概念的界定

### (一) 金融后台业务

所谓金融后台(back office)业务,是指与金融机构直接经营活动[称前台(front office)业务]相对分离,并为前台业务提供服务和支撑的功能模块和业务部门,如数据中心、清算中心、银行卡中心、研发中心、呼叫中心、灾备中心、培训中心等。金融机构基于现代信息技术对金融业务流程的再造,实现了金融前、后台业务在时间和空间上的逐步分离,将票据支付和清算、金融资产管理、数据分析和处理、灾难备份、人力资源培训和管理、客户服务、定损理赔、产品研发等业务环节或流程,交由本集团内专业子公司或外部专业机构去实施集中统一处理。这种全新的营运模式是现代金融机构精细化、集约化、专业化管理的集中体现,它有利于金融机构构建新型的业务组织体系,把自身的优势资源和管理能力集中在核心业务领域,以提升其核心竞争能力。

从国际金融产业的发展特点分析,一方面,随着经济全球化和金融自由化的不断深化,国际金融产业的竞争不断加剧,越来越重的经营成本压力推动着金融机构不断优化经营规模和细化内部业务分工,各部门之间的成本收益核算也日益精准;另一方面,随着信息技术的快速发展及其在金融领域的广泛应用,各国金融机构都在努力提升自身的信息技术水平,充分发挥计算机的强大功能和网络传输的低成本优势,把大量业务人员从繁琐的简单重复劳动中解放出来。这种变化,使金融业务的分工细化,从职员和岗位的分离到职场的空间分离成为现实,达到用较少的信息技术设备投入或代理费用,来换取较多的经营成本节约,以实现金融机构拓宽发展空间,降低运营成本,提高经营效益的目标。正是基于这样的发展背景,金融后台业务呈现出信息化、网络化、专业化、中心化、产业化等新特征,从而导致了金融前台业务和后台业务的逐步分离。

### (二) 金融后台服务体系

金融后台服务体系是现代金融服务体系的重要组成部分,是指为了顺应信息技术迅猛发展和全方位市场竞争,所导致的金融机构业务流程再造,促进资源共享与节约利用,整合与金融后台业务发展具有互动关系的各种资源(包括良好的信用环境、便利的通讯和交通基础设施、高度发达的人才教育和培训体系)等,而形成的由专业化生产性服务的信息技术服务机构、生态化金融后台服务产业园区,以及健全的金融外包监管制度、完善的知识产权保护制度、优惠的政府扶持政策等多方面所构成的有机体系。

根据国际经验,金融后台服务体系主要是由政府部门积极推动和引导发展的,这一体系主要服务于前、后台业务分离的金融机构和后台业务服务商。金融后台服务体系,包括软件建设和硬件建设两部分。其中,金融后台服务产业园区是硬件建设的突出体现,具有极强的兼容性和共享

性等公共服务特征，规模经济效应和范围经济效应明显，同时也具有开发周期长、前期投入高等特性，一般都是由各级政府统一规划和组织建设形成的。

### （三）金融后台业务外包

金融后台业务外包，也被称为金融服务外包、金融事务外包等，通常包括信息技术（IT）外包、业务流程外包、管理服务和业务服务外包等。尽管目前理论界和实业界的表述方式不尽相同，但其内涵基本相同。2005年，在由巴塞尔银行监管委员会（BCBS）、国际证监会组织（IOSCO）、国际保险监督官协会（IAIS）及国际清算银行（BIS）组织的联合论坛（以下简称：联合论坛）上，发表的《金融服务外包》（Outsourcing in Financial Services）报告中，将金融业务外包定义为“受监管实体持续地利用外包服务商（为集团内的附属实体或集团以外的实体）来完成以前由自身承担的业务活动。金融服务外包可以是将某项业务（或业务的一部分）从受监管实体转交给服务商操作，或由服务商进一步转移给另一服务商（有时被称为转包）”。

## 二、金融后台业务与前台业务分离的背景

### （一）金融企业运营成本压力日益突出

现代金融业务以品种、深度、结构为特征，专业化、个性化要求越来越高，这就意味着金融活动的成本也会不断提高。从20世纪40年代开始，世界主要金融中心的金融机构的人工成本不断攀升，进入21世纪已经超过总成本的2/3。金融业务成本逐步提高的趋势是金融机构发展中面临的一个十分突出的问题。纵观全球各大金融功能核心区高昂的房租价格，使其在金融机构运营成本中所占比重与日俱增。例如伦敦西城和市区的房租价格指数最高，东京（内中城）紧随其后，与伦敦几乎不相上下，排在第四、第五、第六的依次为巴黎、法兰克福和香港，而纽约曼哈顿中城和老城的房租价格指数则位于这些城市之后（见图1）。

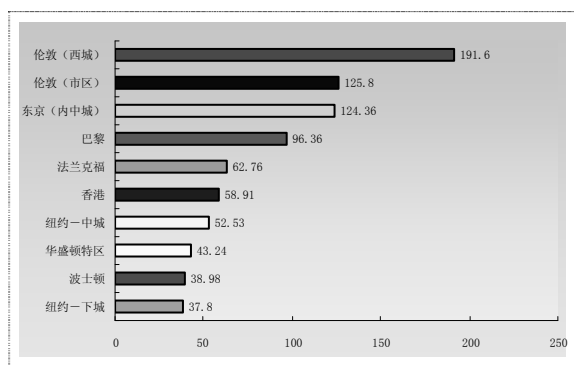


图1 2005年全球主要金融中心城市房租指数

资料来源：纽约市经济开发公司，2005年1月份数据。

2002年，世界银行总部的会计部门从纽约迁移印度，意味着银行业后台办公室职位开始实施外包模式。后台办公室职位外包为世界银行节省了大量的人工成本，拿会计部门百名员工计算，从美国人均收入6万美元下降到印度人均收入1.5万美元，减少了3/4，而其后台办公室职能服务，诸如远距离结算、账目管理和融资监督等职位效率并未因经过长距离回转而降低。根据欧洲中央银行2004年对欧盟金融机构后台业务外移动机的调查显示，许多大型金融企业认为前后台业务分离的首要原因是降低成本（89%），其次是获取新技术（60%）、集中核心优势（58%）、规模经济（24%）、充分利用资源（24%）、提高服务质量（24%）、增加企业运营的灵活性（16%）（见

图 2)。

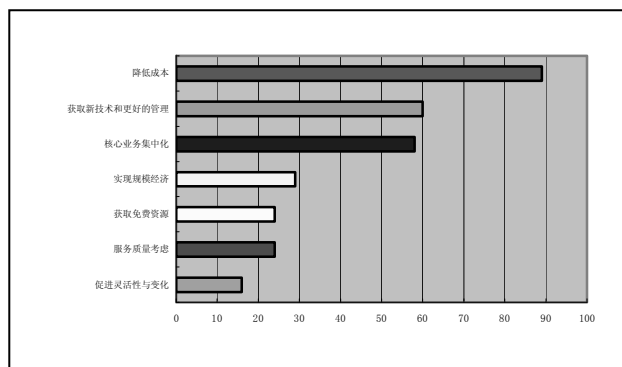


图 2 欧洲中央银行后台业务外移动机调查 (%)

资料来源: The Joint Forum (2004) Outsourcing in Financial Services. Bank for International Settlements, Basel, Switzerland.

#### (二) 信息技术发展推动金融前、后台业务分离

20 世纪 60 年代以来, 信息技术发展突飞猛进, 包括数字化革命、通讯技术革命以及网络革命, 很快在全世界范围内展开, IT 系统和互联网被广泛用于数据存储、交换和交易、人员培训、系统维护、软件服务等, 为金融机构后台运作系统的大集中和外移提供了物质基础。例如, 在地理位置方面, 使信息迅速、方便的进行远程传递, 不受距离限制; 在自动化方面, 有能力代替或减少人力劳动, 精简作业流程; 在信息管理方面, 有能力提供大量的详细信息, 并能共享信息; 在程序处理方面, 能改变原有的次序, 有能力同步执行任务; 在知识管理方面, 获取并应用知识和能力更容易快捷等。这样, 以“大集中”的方式“外移”金融后台业务系统, 逐渐成为金融企业业务流程再造的普遍选择策略。

#### (三) 金融创新加快金融前、后台业务分离

金融前、后台业务分离本身就是一种金融创新, 是金融管理模式的创新、组织结构创新和经营理念的创新。此外, 在产品、技术、市场以及结构和流程方面的创新也体现了对前后台分离的要求。例如一个完整的金融再造工程离不开内部流程再造及随后的外部流程转移; 新技术的应用, 特别是先进的信息技术改变了传统的服务方式, 使许多业务特点和服务更加个性化和专业化; 进入新的金融市场空间也对传统运用模式提出了挑战, 需要想办法从外部获取资源; 而组织结构和流程系统的创新, 使众多盈利少、非核心的业务被划分出来, 形成相对独立的金融后台业务。

#### (四) 金融自由化是前后台业务分离的外在诱因

最近一次的金融自由化浪潮始于 20 世纪 70 年代, 主要内容包括: 放松对金融机构的管制; 取消或放宽各类金融机构经营的业务领域限制; 允许各类金融机构之间的业务可以互相交叉; 取消对各类金融机构的价格限制; 允许商业银行等金融机构自由设立分支机构, 可以兼并其它种类的金融机构, 组成混合经营的金融联合体等等。金融自由化对全球金融业的发展带来日益深刻的影响。金融自由化在给金融机构的生存与发展带来机遇的同时, 也带来了严峻挑战, 迫使金融机构在自有资源和实力有限的情况下, 不断从外界寻求新的资源, 并创新经营管理模式, 将某些非核心业务转移或外包, 以专注于核心业务发展, 来提高核心竞争力。

### 三、金融后台业务发展的新趋势

(一) 金融后台服务外包<sup>①</sup>层级不断细化

近年来，金融后台服务外包，已经成为经济全球化背景下大型金融企业降低成本、获取新技术、整合资源和提升企业竞争力的首选途径。据 IBM 全球服务机构研究，1997-2002 年在《财富》全球排行榜中，排在前 10 位的企业已经有 80% 实施了后台业务外包，前 100 位的企业中有 60% 实施了外包，500 强中有 36% 实施了后台业务外包。IBM 对全球 80 余家实施后台业务外包公司公开财务数据的分析表明，在接受后台外包服务之后的 2-3 年时间内业绩都有显著增长。美国外包协会进行的一项研究也显示：IT 外包协议使企业平均节省 9% 的成本，而能力与质量则上升了 15%（见图 3）。总之，金融后台服务外包的层级正经历着一个从简单到复杂，从非核心业务到核心业务的发展和创新的。

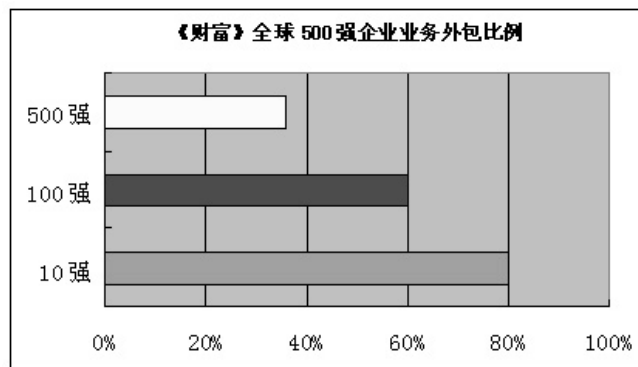


图 3 财富全球 500 强企业业务外包比例

1. 金融 IT 外包仍占主导地位。从 20 世纪 80 年代到 90 年代，在成本节约和技术升级的推动下，金融机构后台业务外包首先是从信息技术外包（ITO）<sup>②</sup>开始的，并且到现在一直都是后台业务外包的主要形式。德勤会计师事务所（Deloitte）在《第五次行业外包年度索引》中列出了各行业外包业务占总业务的比重（见图 4）。

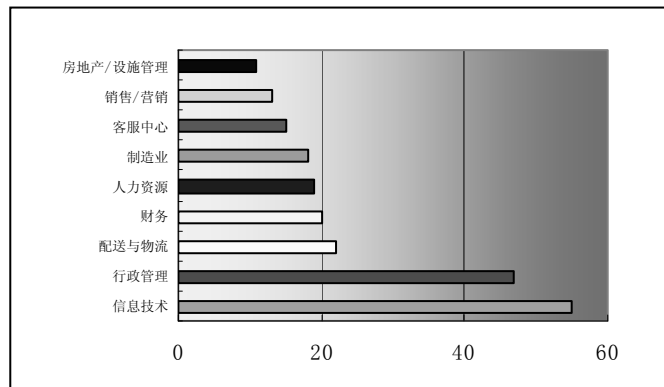


图 4 金融机构各行业全部业务活动外包占比 (%)

① 本文中，金融外包的定义采用巴塞尔银行监管委员会（BCBS）、国际证监会组织（IOSCO）、国际保险监督官协会（IAIS）及国际清算银行（BIS）组成的联合论坛在 2005 年发表的《金融服务外包》中的定义。

② 银行信息技术外包（ITO）是指银行以固定的价格，在一定的 IT 服务水平基础上，以合同方式委托 IT 服务商向银行提供所需的部分或全部 IT 功能的服务，IT 外包一般还伴随着银行的信息技术资产和技术人员交由 IT 服务商管理。

2. 业务流程外包 (BPO) 蓬勃兴起。21 世纪以来, 金融服务外包不再局限于后勤部门和后台业务 (例如数据录入、交易处理及呼叫中心等), 其向外部机构转移的范围已大大拓展, 包括专业性工作如财务分析、监管报告、流程设计等, 有些机构还逐渐向前台推进, 甚至涉及到金融机构的核心业务。

3. 知识处理外包 (KPO) 迅速增长。知识处理外包 (KPO) 是金融机构将自己业务中的人力资源培训、知识创新、产品研发环节外包给外部服务商来完成。随着银行业务的创新, 使得银行光靠自身的研究开发已不足以保证在竞争中取胜, 于是很多银行, 尤其是中小银行将研发环节外包给专门的研发中心。摩根大通银行在这方面早有实践, 其外包中心三分之一的员工都在从事投资研究分析。

4. 人事外包逐渐在金融业得到推广。人事外包服务, 是指企业委托第三方人力资源服务机构代为处理企业部分人力资源工作。人事外包的服务内容包括: 劳动政策法律咨询、社保、公积金代理服务、工资发放代理服务、劳动年检及地税清算、商业医疗保险及体检服务、人才招聘中介服务、员工活动策划组织、集体户口挂靠、党员关系及驾驶员关系挂靠、外国人的居留证、就业证办理、其他人事工作等相关服务。实施人事外包的优势主要是: 帮助企业聚焦主营业务、有效控制和降低运营成本、节约大量工作时间 (见图 5)、帮助企业 (HR) 摆脱事务性工作, 从而提升职位价值。

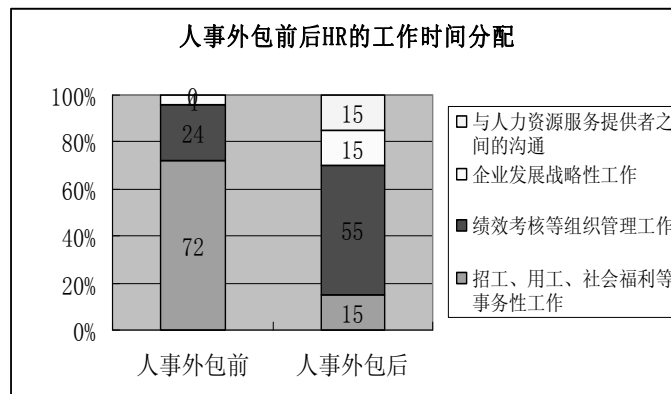


图 5: 人事外包前后 HR 工作时间结构优化图

### (二) 金融后台服务产业化程度日益提高

金融服务的提供对于相应的信息、数据处理系统有着很高的要求。金融后台业务分离通常不是单独进行的, 要进行相应的信息系统、业务流程、网点布局等的升级和改造, 以适应金融后台业务外移不断向深度发展的需要。

首先, 从世界范围看, 金融后台服务外包行业目前处于行业生命周期的高速成长期, 2002 年以来, 外包业务发展迅猛 (详见表 1)。根据相关机构对 100 家美国银行、经纪行和保险公司的调查显示, 未来 5 年内, 一半以上的美国金融服务工作者将会流向海外, 即相当于这些行业雇员总数的 8%。调查还显示, 一些主要发达国家的金融机构将迁移大约 200 万个工作职位到那些具有相对低薪劳工优势的发展中国家或地区, 到 2010 年, 相当于业界运营成本 1/5 的业务量将流向海外。

其次, 目前, 全球 500 强已有超过一半的金融企业, 在确定金融外包服务模式时, 选择利用其“隶属自己的海外延伸机构” (即该企业海外地区自建的分支机构), 而不再考虑将其业务活动包给第三方外包商。

第三, 随着金融企业后台业务向海外迁移的提速, 已逐步形成产业化发展趋势, 其操作模

式包括近岸（near-shoring）；两岸（two-shoring）；多岸（multi-shoring）等。其中多岸模式是通过一个地区分支机构来应对多个地区用户，其优越性是可以利用完善的基础设施，建立起规范的专业队伍，提供最有价格竞争力的服务。

表 1 2002-2003 年部分金融机构大额外包业务统计

金融机构	服务提供商	金额	年限	外包业务种类
布莱福德 宾利银行	BT Ignite	14 亿英镑	10	ICT 信息中心、声音和数据服务、 网络邮件服务、灾难恢复服务
艾比国民银行	BT Ignite	14.5 亿英镑	5	电话服务、IT 技术、网络的服务
美洲银行	EDS	45 亿美元	10	数据系统服务、支票图像处理业务
荷兰银行	EDS	13 亿美元	5	信息技术
摩根大通	IBM	5 亿美元	7	与 IT 相关的业务，如呼叫中心、 后台服务、数据网络服务
德意志银行	IBM	25 亿美元	10	信息技术、数据中心
美国运通	IBM	40 亿美元	7	信息技术包括软件 开发业务、客户呼叫中心
国家开发银行 ①	惠普公司	—	—	硬件设备和软件系统的 委托采购、系统运行维护服务
光大银行②	美国第一资讯 公司 (FDC)	—	—	信用卡业务（包括咨询服务、 培训服务、数据业务托管服务等）
太阳联合 保险公司	Unisys	45 亿美元	10	寿险业务的管理和 赔偿的业务流程外包

资料来源：The Banker (success is not guaranteed) March 2003.

### （三）金融后台服务产业园区不断涌现

金融后台业务与前台业务的分离，表现为后台业务离开了传统的金融中心区域，在新的区域聚集形成了新的金融产业服务园区。遍布世界各地尤其是发展中国家的高新技术园、经济开发区和各类产业园区开始成为金融企业后台业务基地的选择目标，如印度班加罗尔的电子城（Electronic City at Bangalore）高科技园区，天津的中信金融物流园区和上海张江科技园区的信用卡园区等。为了信息共享和业务合作，这些金融服务提供企业将聚集在一起，形成规模不等的产业集群。可以预见，随着金融后台业务市场的日益壮大，将会形成更多的独具特色、配套设施齐全、服务专业化的各类金融后台产业集聚区。

### （四）从传统金融中心向新兴市场国家转移加快

近年来，金融后台业务的一个显著趋势是“离岸化”，即将业务外包到境外。许多跨国公司试图通过建立离岸交易及服务中心来提高本机构整体的效率。从目前的国际金融后台服务市场看，美国和英、德、法等国是最重要的金融业务外包来源地，印度是金融外包的最大受益国。在全球金融业务离岸外包市场中，印度的市场占有率已经达到 80%，年均增长保持在 20% 左右，印度的市场目标还包括东京、新加坡和香港等亚洲金融中心。很多跨国金融机构都在印度设立了规模浩大的客户呼叫中心，印度也从世界许多大银行手中争取到大量的外包订单（见表 2）。

① 时间为 2004 年 2 月。

② 时间为 2004 年 8 月。

表 2 2003 年跨国银行后台业务落户印度的人员规模统计<sup>①</sup>

公司	人员规模(人)	公司	人员规模(人)
荷兰银行 (ABN Amro)	超过 300	美国运通 (Amex)	超过 1000
金盛保险 (Axa)	380	花旗集团 (Citigroup)	3000
德意志银行 (Deutsche Bank)	500	通用公司 (GE)	11000
汇丰集团 (HSBC)	2000	JP 摩根大通 (JP Morgan)	480
梅隆金融 (Mellon Financial)	240	美林集团 (Merrill Lynch)	350
渣打 (Standard Chartered)	3000		

#### 四、国际金融前后台业务分离给我国金融业发展带来的启示

面临全球金融前后台业务加快分离和金融外包业务的迅猛发展，中国金融业将面临着国际金融竞争、外包业务经验不足、相关立法滞后和知识产权保护不力等诸多严峻的挑战。而建立起良好的金融后台服务支持体系，必将为我国构建和谐社会、拉动经济发展、优化产业结构和提升高端服务业水平发挥重要作用。因此，中国金融业应扬长避短，抓住机遇，加快金融后台服务体系建设，做大做强金融后台服务产业。根据国际经验特别是印度在发展金融后台服务产业和建设金融服务外包市场方面的成功做法，为我国建设金融后台服务体系带来如下启示：**成立金融后台服务支持体系建设领导机构；制定金融后台服务产业园区发展规划；出台《加快金融产业后台服务体系建设的实施意见》；设立金融后台服务体系发展基金；积极推进金融外包服务基地建设；制定金融后台服务体系宣传推广方案；加快和完善金融后台服务产业园区基础设施建设；采纳与国际惯例接轨的园区开发建设模式。**

#### 参考文献：

- ① Richard Gamble, The Fifth Annual Outsourcing Index, 2005. The Outsourcing Institute. www.outsourcing.com.
- ② The Joint Forum, Outsourcing in Financial Services. Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, 2004.
- ③ LogicaCMG, Fit for Business, Fit for Britain: Corporate Fitness Programme for More Competitive and Valuable Businesses. United Kingdom, 2004.
- ④ 巴塞尔银行监管委员会，国际证监会组织，国际保险监督官协会：《金融服务外包》（上），《中国金融》2005 年第 12 期。
- ⑤ 于葵：《伦敦金融城新动向，10 万高技术含量工作要被外包》，www.chinanews.com，2005 年 3 月 29 日。
- ⑥ 伊恩·本，吉尔·拍斯：《外包制胜—利用外部资源提高竞争优势》，人民邮电出版社 2004 年版，第 11~12 页。

① 资料来源：德勤会计事务所在美联储理事会会议上做的《银行的离岸及跨境外包》报告（2004 年 3 月 20 日）。