

# 毕马威市场趋势调查： 中国的共享服务和外包

咨询

# 目录



引言	1
关于本次调查	2
外包和共享服务的普及性	4
共享服务使用企业反馈	5
外包使用企业反馈	11
无共享服务或外包战略企业反馈	17
联系我们	21

# 引言



梁慧宁  
中国外包服务管理咨询  
主管合伙人  
毕马威中国

根据我们的调查，无论企业规模，大部分企业的高级管理人员都有自己的外包或者共享服务，或两者兼顾的一套战略。

共享服务在中国迅速发展，在其他国家和地区，信息技术外包（ITO）有超越业务流程外包（BPO）和知识流程外包（KPO）的趋势，但在中国，我们的调研显示，企业管理高层对这些领域都给与了同等关注。

在外包领域上，尽管中国还没有达到像印度一样的成熟水平。但中国具有巨大潜力，亦因为不同城市都在争取投资，企业的高级管理人员不得不在这些城市中做出困难的选择。



查玮亮 (Egidio Zarrella)  
咨询服务合伙人  
毕马威中国

印度和菲律宾是全球领先的两个能同时提供外包和共享服务的国家。然而，调查显示，对于亚太地区的企业高级管理人员来说，中国是一个理想的外包和共享服务地点，在许多情况下仍是企业的首选目的地。

趋势调查显示，高级管理人员选择中国不单基于成本的考虑。更重要的是，语言并不认为是妨碍中国提供外包和共享服务的一个劣势。

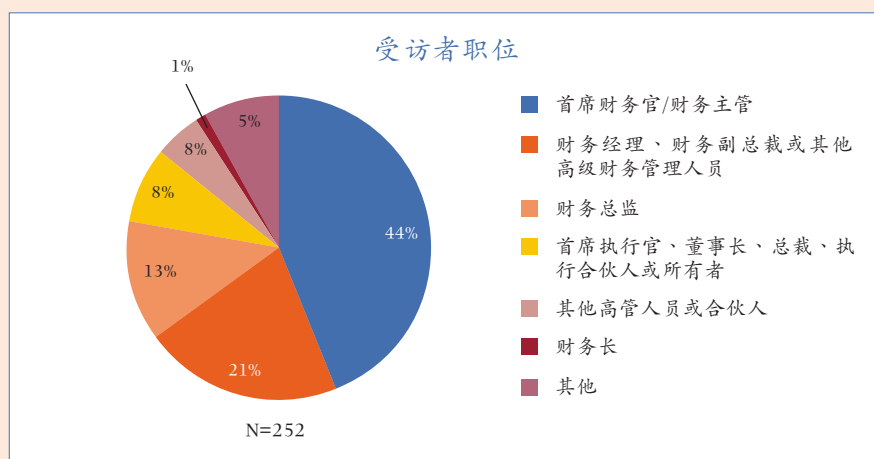
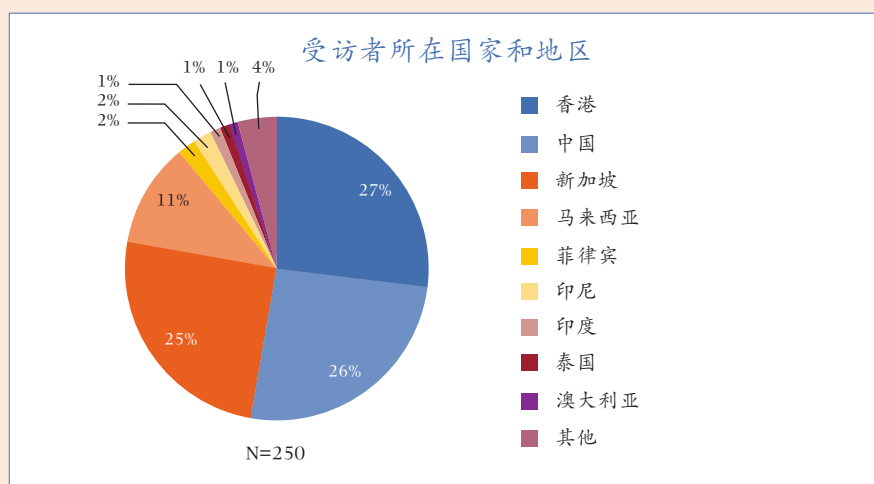
## 关于本次调查

2010年5月至6月，“首席财务官创新”杂志为毕马威中国进行了一次网上问卷调查。调查访问了286名常驻亚洲的首席财务官、财务主管、财务总监、首席执行官和其他高级管理人员。

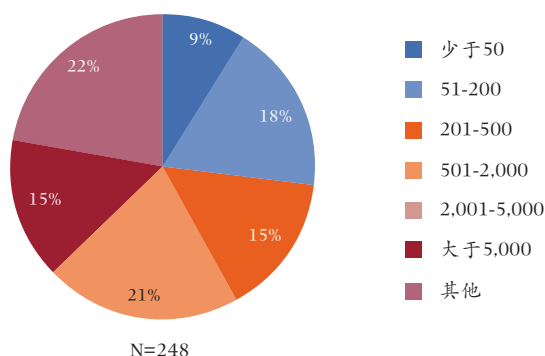
此次调查旨在为高管人员把脉，调查的范围包括其在亚洲的共享服务和外包服务的现状、共享服务和外包服务首选地点、其外包的相关企业业务以及其他相关问题。我们对每个问题的回答都给出了一个简短的点评，并总结了回答对该地区高管人员的意义。

受访者大多位于中国（包括香港）和新加坡，还有一小部分在马来西亚（11%）和其他地区（合计12%）。大部分受访者都担任高级财务职位，如首席财务官（44%）或财务总监（13%）。

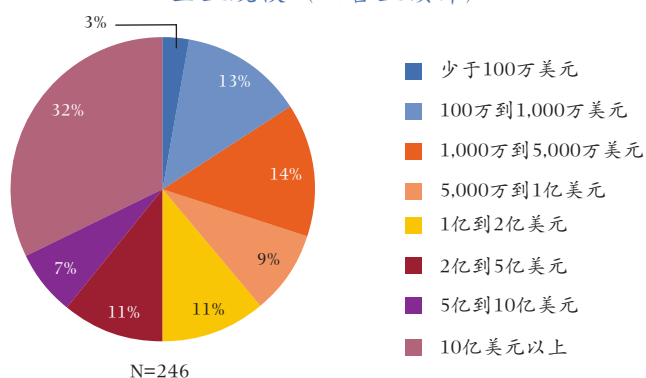
这些高管人员来自各种不同规模的企业，其中有70%的年营业额超过5,000万美元，在这当中又有32%的企业营业额超过10亿美元。所有行业都有涉及，其中最突出的是金融服务（15%）和电子/软件/高科技（11%）。



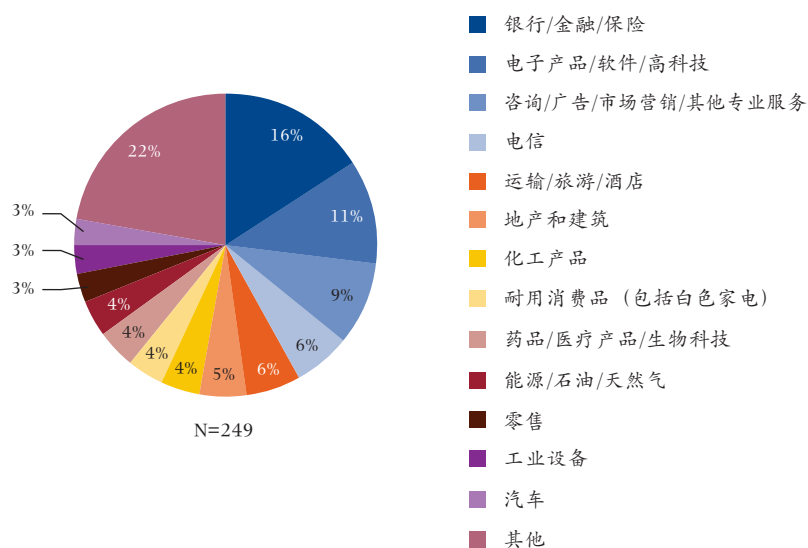
企业规模（以职员人数计）



企业规模（以营业额计）

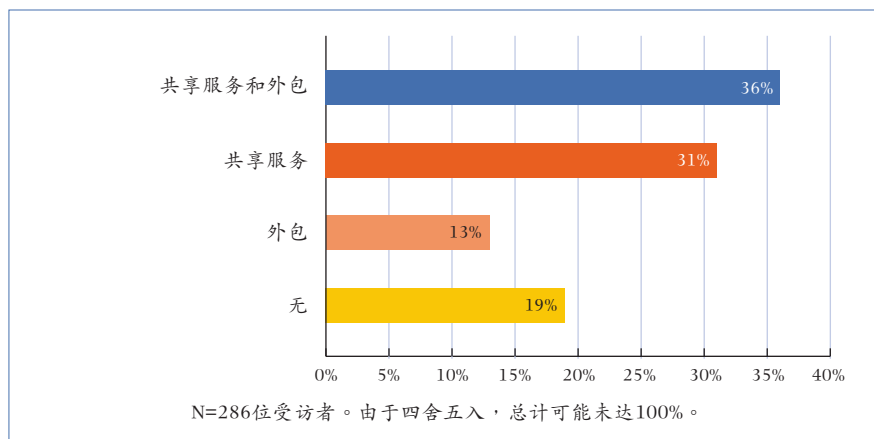


受访者所属行业



# 外包和共享服务的普及性

贵公司使用以下何种服务？



共享服务和外包战略，在亚洲企业当中的普及程度比许多人想像的要高。只有19%的受访者表示，他们的公司没有使用共享服务中心或外包服务供应商。许多受访的高管表示，他们的公司同时使用共享服务和外包（36%），而另一些公司则仅使用共享服务（31%）或仅使用外包（13%）。

## 毕马威点评

过去两年，亚洲的企业和他们的西方同行使用了一样多的外包和离岸外包。值得注意的是，目前有81%的公司在企业运营战略中涉及到了共享服务、外包或者两者兼而有之。

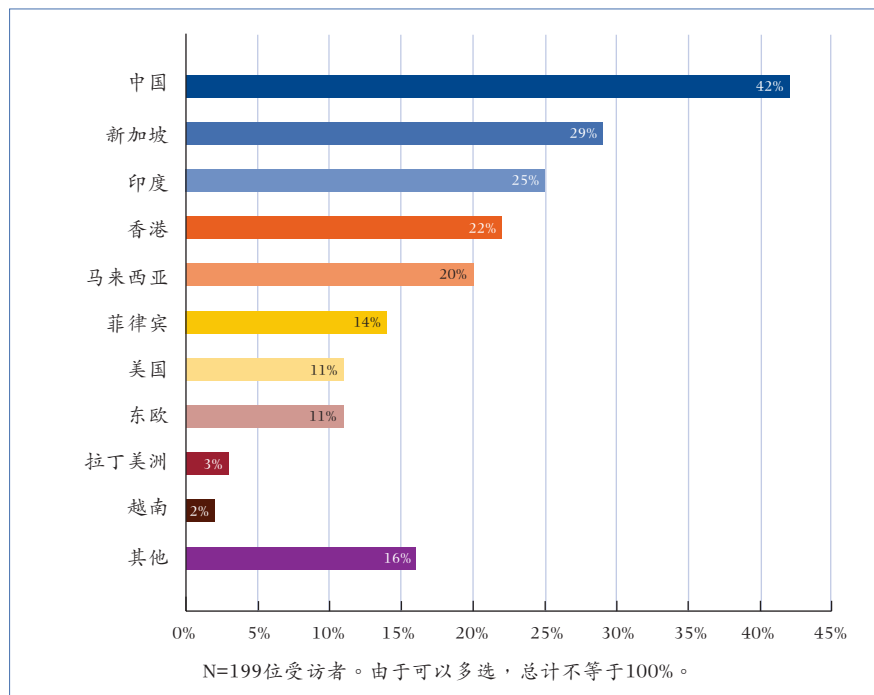
## 对高管人员的意义

假如你是19%仍然没有外包或共享服务战略的企业之一，现在可能是时候重新考虑了。大多数公司似乎都在亚洲有“+2”战略，高管人员需要考虑如何利用当地的人才资源和相关的社会资源体系。



## 共享服务使用企业反馈

## 贵公司共享服务中心位于何处？可多选。



共享服务中心的首选地点是中国，这也许有点出人意料。声称已经设立共享服务中心的受访者中，有四成（42%）表示中心设在中国。（受访者可以给出多个答案，平均选择两个以上地点）。新加坡的受欢迎程度排在第二位（29%的受访者表示他们的共享服务中心在新加坡），紧随其后的是印度（25%）、香港（22%）和马来西亚（20%）。被认为是外包供应商主要基地的菲律宾，仅有14%的受访企业在该国设立了共享服务中心。

### 毕马威点评

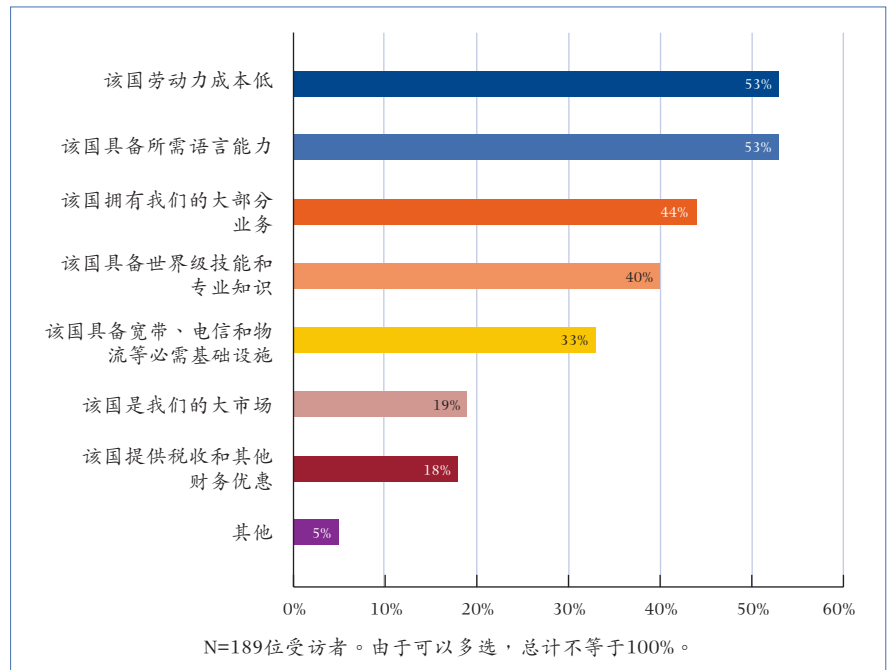
中国日渐成长为共享服务目的地的速度，无疑让部分观察人士感到惊讶。中国、菲律宾和越南是亚太地区成本最低的地方。香港和新加坡等区域中心仍然发挥着某些重要的高价值功能，高级管理层需要让这些高价值功能与他们的地区总部保持密切联系。

### 对高管人员的意义

对于该地区的高管人员而言，中国现在是理想的首选目的地。菲律宾、马来西亚和印度都在某些方面具有优势（比如语言），但在亚太地区，语言不仅仅意味着英语，还有日语、韩语和汉语。



## 设立共享服务中心的考虑因素是什么？可多选。



低廉的劳动力成本和语言能力，是选择共享服务中心地点的两大关键因素。大多数受访者（各53%）都指出了这两大因素。另外两个重要的原因，是目的地国家拥有企业的大部分业务，拥有世界一流的技能和专门知识。

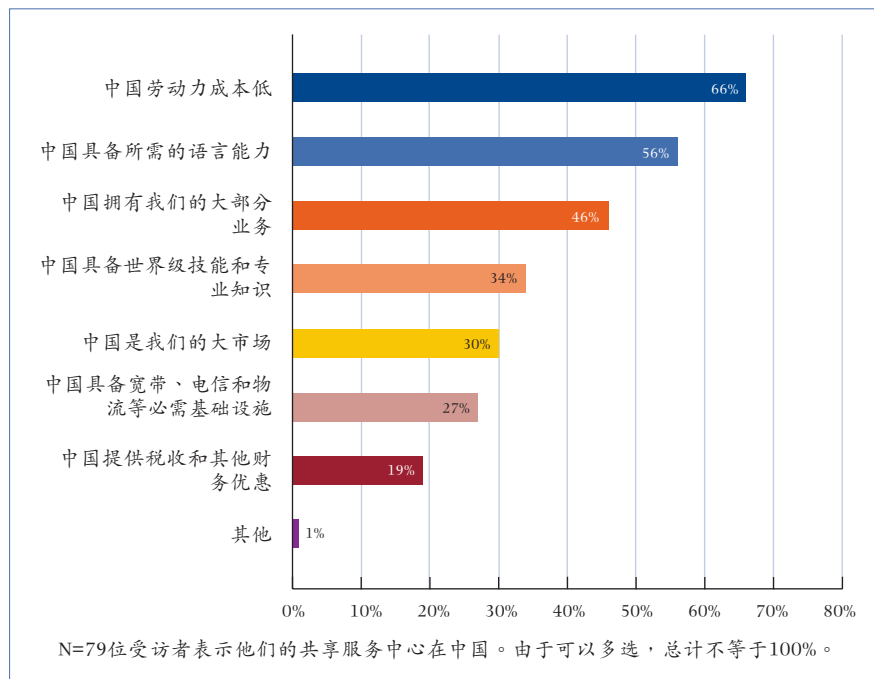
### 毕马威点评

选择地点时不仅看成本，在这一点上企业做得相当正确。语言、技能和基础设施都至关重要。很多人都选择中国和印度作为目的地，但让人感到意外的是，很多人没有将国内市场潜力列为考虑因素（仅有19%的受访者将其列入考虑）。我们认为这个数字很可能会上升。

### 对高管人员的意义

企业若以成本为依据进行选择则应该慎重。他们还应该考虑企业的长远需求，以及外包和共享服务方针如何与整体发展战略保持一致。

## 共享服务中心为何选址中国？可多选。



将共享服务中心设在中国的受访公司所列举的原因和全体样本相同，但更多的受访者看中的是低劳动力成本。近七成（66%）受访者表示，将共享服务中心设在中国的主要原因是廉价的劳动力成本，还有56%的受访者表示是因为中国的语言能力——可能是英语，当然还有普通话和其他亚洲语言。

展望未来，鉴于中国劳动力供应紧缩并随之向价值链上方移动，中国的成本是否依然被视为廉价将是值得观察的有趣现象。

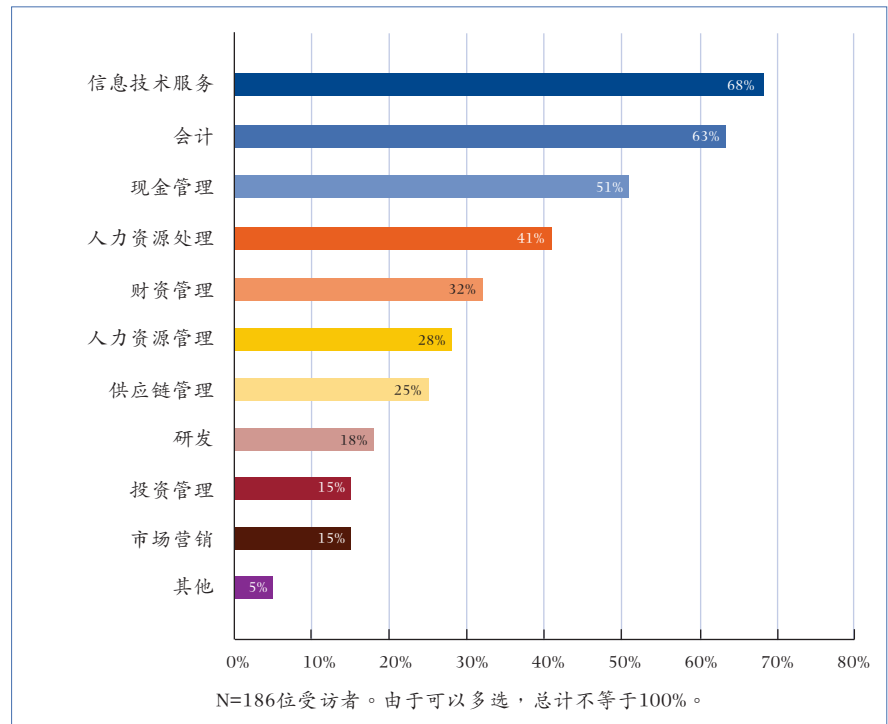
### 毕马威点评

在整体选择因素和选择中国作为目的地的因素之间，存在一些有趣的比较。在语言方面，中国并非处于不利地位。事实上，中国的语言因素（56%）与整体（53%）相比得分更高。

### 对高管人员的意义

高管人员需要以开放的思维看待使用共享服务设施的机会。中国的风险和缺点，可能不在他们所设想的领域。举例而言，语言并未被视为障碍。与选择其他地点相比（所有受访者的19%），在中国设立共享服务中心的企业更多的将国内市场潜力列为决定性因素（30%）。

## 贵公司共享服务中心提供哪些服务？



不论位于何处，共享服务中心最常见的任务就是提供信息技术服务和会计服务。近七成受访者（68%）表示，共享服务中心提供包括服务热线台在内的信息技术服务；同时63%的受访者表示，共享服务中心提供会计服务，包括总账、月结、财务报告、收账和税务处理。

大多数受访高管（51%）还提到现金管理，其中包括收取应收账款，处理应付账款和负责营运资金管理。

研发在共享服务中心当中属于次要活动（18%），其后是投资管理和市场营销（各15%）。

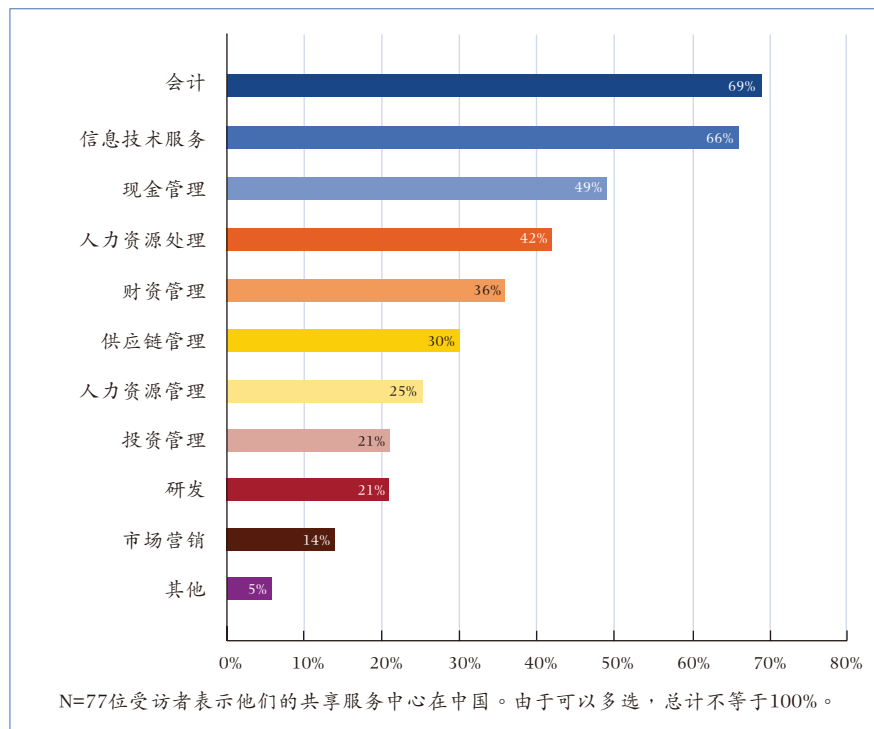
### 毕马威点评

信息技术居于领先地位，但会计和财务功能也是共享服务的增长领域。供应链管理、投资管理和研发等功能，仍然属于共享服务中的微小部分领域，或者主要限于某些行业。

### 对高管人员的意义

如果您担心成本上升或财务效率，可以看看别人在这个领域是怎么做的。看看您的所有职能，您业务的每个部分，并理解各领域都有哪些能力。

## 贵公司在中国的共享服务中心提供哪些服务？



和总体样本一样，位于中国的共享服务中心最常见的任务是提供信息技术服务和会计服务。近七成在中国设有共享服务中心的企业表示提供信息技术服务，66%表示提供会计服务。大多数（51%）还提到现金管理。

研发也是中国共享服务中心的次要活动（21%），另外还有投资管理（21%）和市场营销（14%）。

### 毕马威点评

作为共享服务目的地，中国与该地区其他国家相比并未处于劣势。在共享服务中心提供的功能当中，会计的排位高于信息技术，这表明BPO已经超越了ITO，但在中国，ITO、BPO和KPO则全部同时存在。

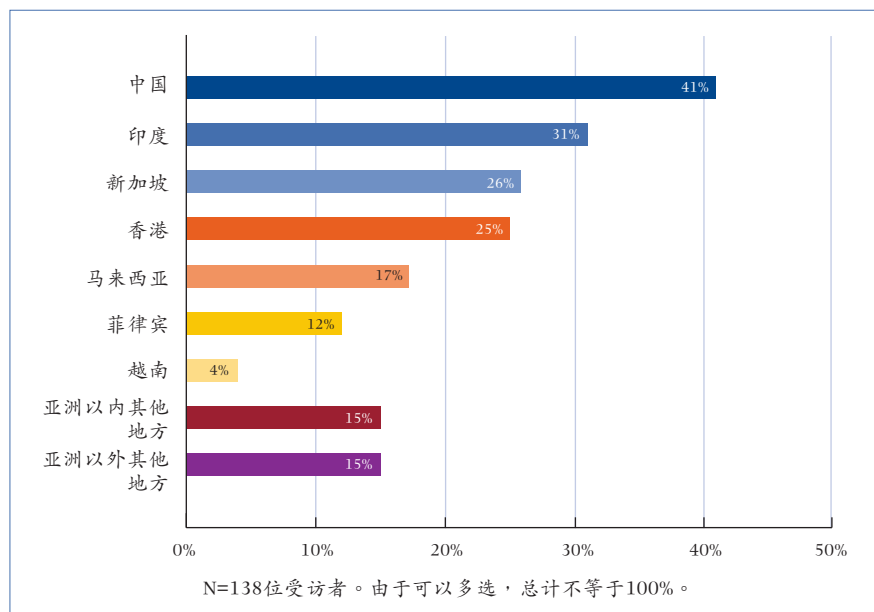
### 对高管人员的意义

共享服务正在中国全面增长。当然，很多人不希望把所有资源都投入中国，所以轮辐式或“+2”模型将依然重要。但是如果你看看中国，会发现与共享服务和外包相关的一套生态系统正在形成，而且未来会变得十分强大。



## 外包使用企业反馈

## 外包服务供应商位于何处？



中国是第三方外包供应商的首选地点，超过印度。四成受访高管（41%）表示，他们的第三方外包供应商在中国，31%则表示在印度。新加坡（26%）和香港（25%）紧随其后，再之后是成本更低的马来西亚（17%）和菲律宾（12%）。

### 毕马威点评

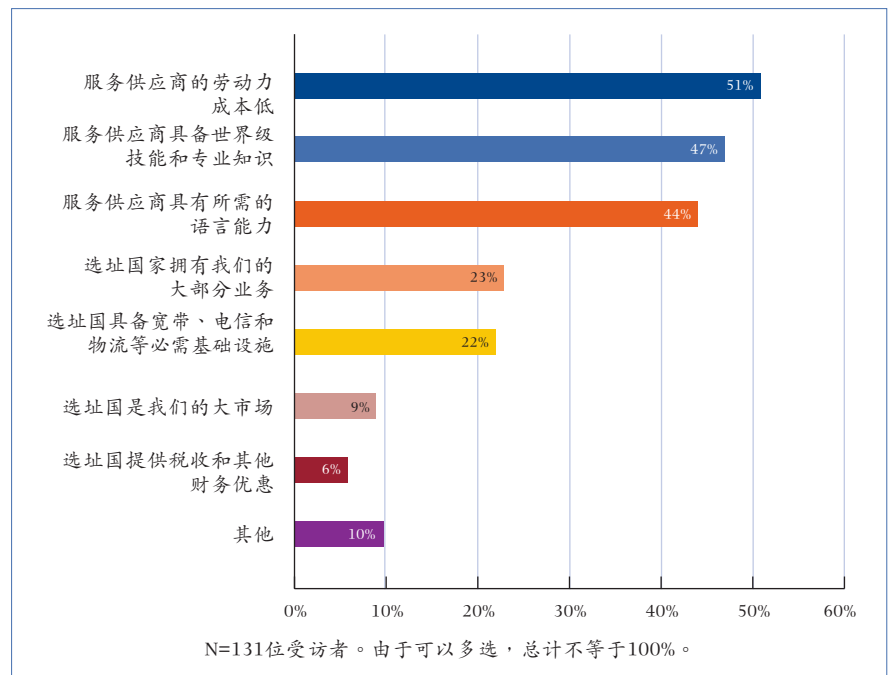
印度在外包领域占据强势地位，但很显然许多亚洲企业会选择中国作为他们的主要枢纽之一。新加坡仍被视为高质量BPO和KPO业务（尤其是某些特定行业）的理想目的地。

香港仍然被视为一个区域中心，依然是强有力的服务型经济体。菲律宾对许多西方企业而言已经是优选目的地，但有潜力进一步上升为亚洲企业的目的地。

### 对高管人员的意义

亚太地区的首席财务官有很多优势，因为供应商的足迹日益扩展而且多元化。轮辐式模型的潜力正在扩大。

## 选择某个第三方外包服务供应商的原因是什么？ 可多选。



和共享服务中心一样，劳动力成本低是选择外包供应商的一个重要原因，但世界级的技能和专门知识紧随其后位列第二。大多数（51%）受访者表示，选择外包服务供应商是因为劳动力成本低，有47%表示是因为供应商具备世界一流的技能和专门知识。供应商的语言能力也是一个重要原因（44%）。

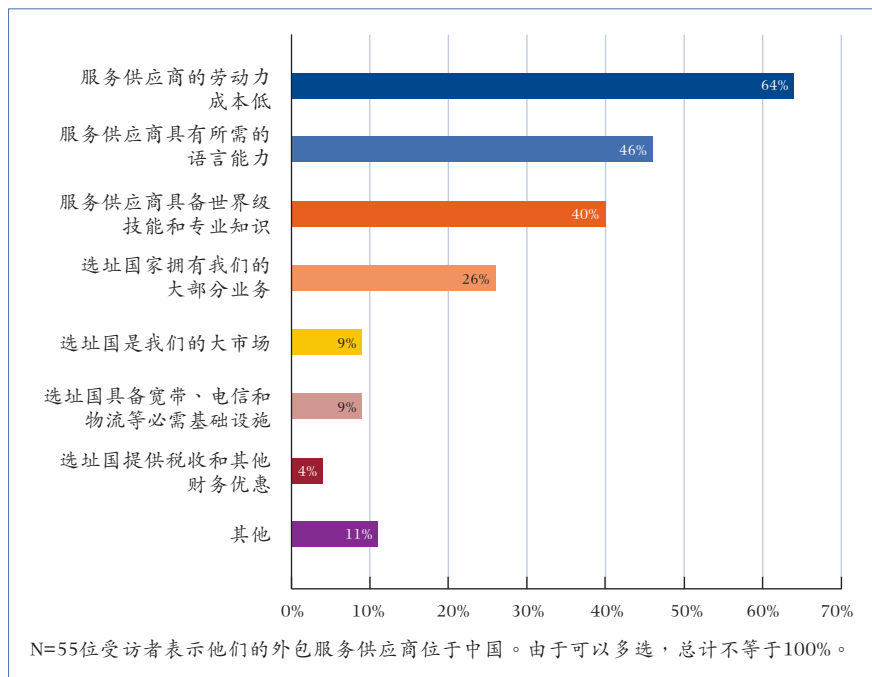
### 毕马威点评

外包服务的购买者都选择低价格为决策的主要因素，但对质量和技能的要求又非常高。这些买家不会让步。

### 对高管人员的意义

高管人员可以寻找具有成本优势但又不降低质量的机会。亚洲将成为更具竞争力的市场，供应商可以优惠价格提供高质量服务。首席财务官需要注意不能为了降低成本而牺牲价值和质量——因为没有必要这样做。

## 您为何选择中国的外包服务供应商？



在中国选择外包服务供应商的公司，都将低廉的劳动力成本列为决策的主要原因。高达64%的受访者都提到这个原因，超过了总体样本的51%。将语言能力（46%）和世界一流的技能和专门知识（40%）列为在中国雇佣外包供应商原因的受访者人数则少一些，比例与总体样本相一致。

### 毕马威点评

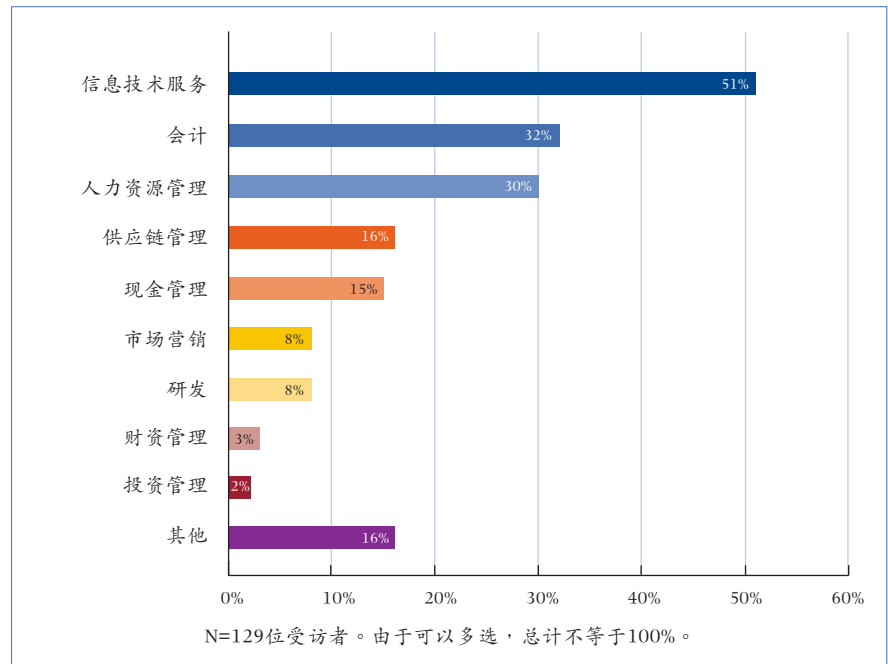
低成本目前是个卖点，但预计情况不会持续，中国未来几年在成本上的竞争力很可能会下降。

### 对高管人员的意义

中国与印度相比，还有许多供应商的业务处于低端水平，而且外包的差距要大过共享服务的差距。不过，调查结果并没有发现任何一个因素是在中国选择供应商的唯一劣势。



## 外包供应商提供哪些服务？



企业使用第三方外包服务供应商主要是提供信息技术服务。大部分受访者（51%）都表示情况确实如此。有趣的是，只有三分之一（32%）受访者表示外包供应商满足了他们的会计需求（但63%表示他们的共享服务中心提供会计服务）；仅有15%表示他们的企业将现金管理业务委托给外包供应商（但51%表示现金管理由共享服务中心处理）。

至于财资管理上的差别则更为明显。仅有3%的企业将财资管理委托给第三方外包供应商，相比之下，32%将此项业务交给了共享服务中心。如此看来，会计、现金管理和财资管理都被视为应该留在内部处理的核心功能。

还有一个值得注意的有趣现象是，企业尚未外包研发（8%外包；18%共享服务）、市场营销（8%外包；15%共享服务）和投资管理（2%外包；15%共享服务）。可能是因为这些功能也被企业视为核心竞争力，所以应该留在企业内部运营，而未必设在共享服务中心。

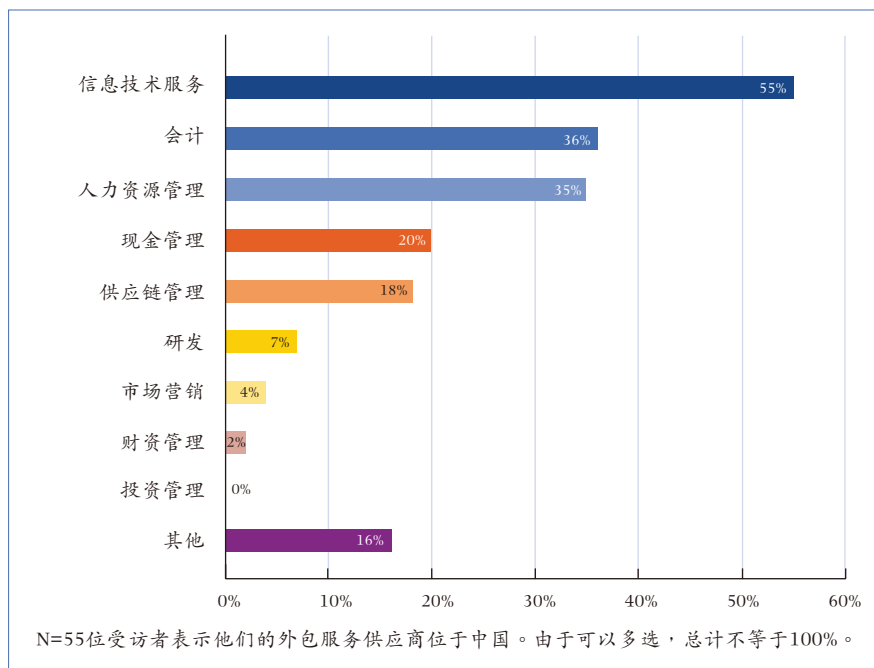
### 毕马威点评

信息技术仍然是最常见的外包功能，但人力资源外包也在不断提高。更高端的KPO服务尚未大范围外包，而且一般而言亚洲的供应商尚未在这些领域形成技能。

### 对高管人员的意义

KPO仍处于起步阶段，但这一领域的共享服务已经相当发达，许多公司都建立了自己的专属公司。

## 哪些功能委托给了中国的外包供应商？



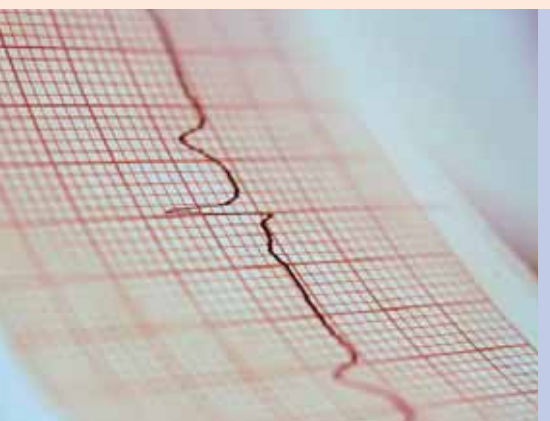
和总体样本一样，在中国使用第三方外包服务供应商的公司主要是外包信息技术服务。这是大部分受访者（55%）的回答。紧随其后的是会计（36%）和人力资源管理（35%）。

### 毕马威点评

外包供应商仍然以提供信息技术服务为主，BPO也有长足进展。共享服务的转变覆盖企业运营的各个方面，而且有专业公司提供研发等服务，与之形成对照的是，KPO功能仍然没有多少进展。

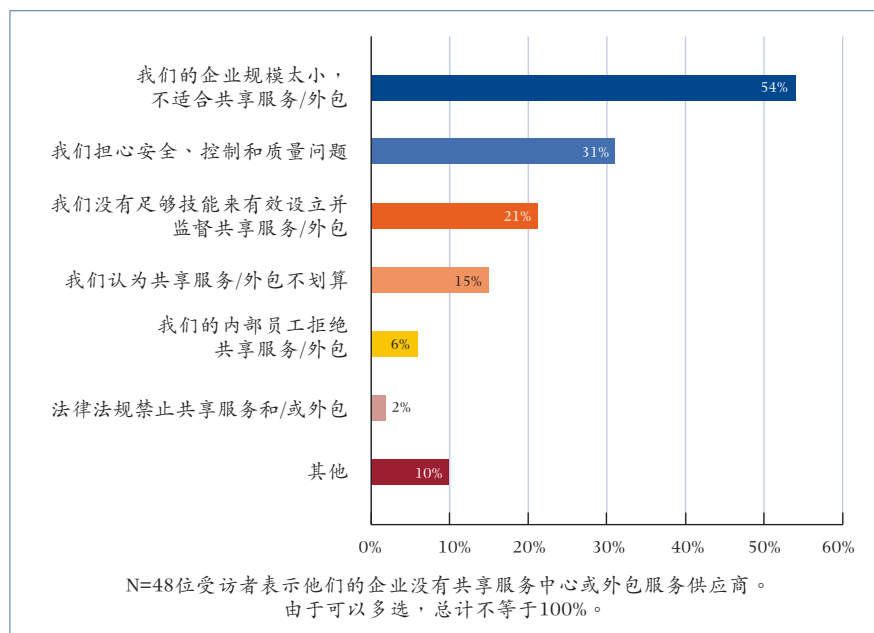
### 对高管人员的意义

中国正处在BPO供应商发展的早期阶段。高管人员应该意识到，虽然处于早期，但在未来两到三年这一领域很可能会快速发展。



## 无共享服务或外包战略 企业反馈

## 贵公司为何尚未实施共享服务或外包战略？



规模是企业尚未实施共享服务或外包战略的主要原因。没有使用共享服务中心或外包服务供应商的大部分受访者（54%）都表示，企业规模太小是无法使用共享服务或外包的原因。近三分之一（31%）受访者担心安全、控制和质量方面的问题。

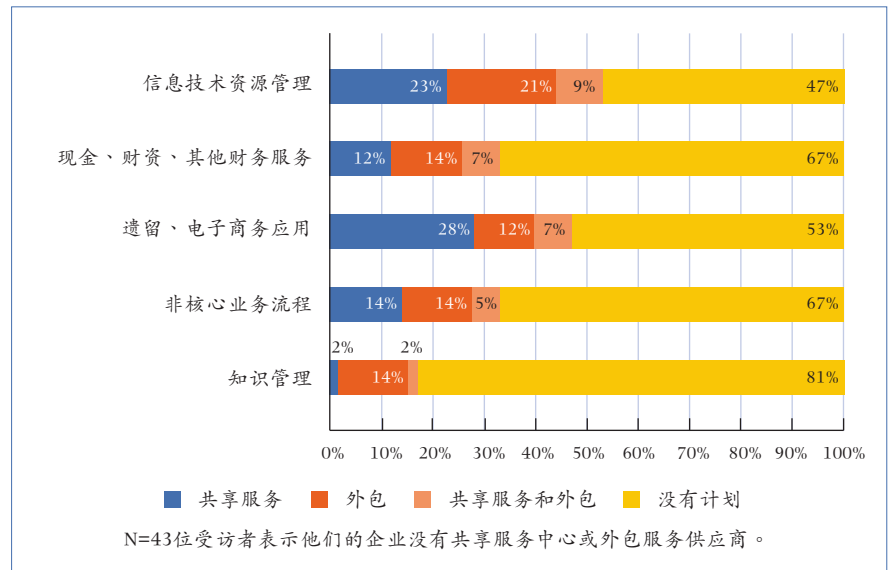
### 毕马威点评

对那些尚未制定外包或共享服务战略的企业而言，规模是一个问题。但是，有许多专业小型公司也可以为中小企业提供支持。

### 对高管人员的意义

许多高管人员可能觉得，仍然有太多障碍需要克服，如果以严肃态度对待，这些障碍是可以克服的，随之而来的风险也是可以得到妥善控制的。离岸外包和外包同样可以为规模较小的企业创造价值。

## 贵公司将在未来三至五年实施以下哪些计划？



微弱多数受访者打算让共享服务中心（33%）或外包服务供应商（30%）来管理信息技术资源。然而，目前没有使用共享服务中心或外包服务供应商的大多数公司，并不打算在未来三至五年放手知识管理和研发（81%），现金、财资和其他财务服务（67%），非核心业务流程（67%），以及遗留和电子商务交易（53%）。

看来那些尚未踏上共享服务或外包浪潮的相对少数企业，对此确实非常抗拒。

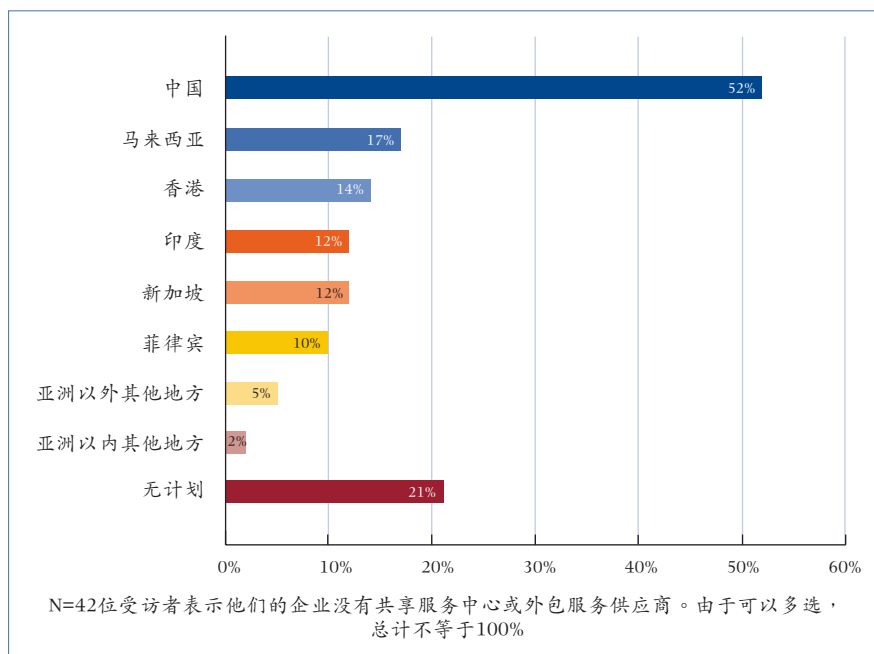
### 毕马威点评

某些企业可能认为，他们在走一条不外包的特色之路，甚至相信不外包可能会带来竞争优势。

### 对高管人员的意义

虽然在某些情况下上述的情况可能是事实，但高管人员仍需要测试本企业的业务模型边界，其中一项任务就是不断评估外包或使用共享服务功能的机会，从而了解这些功能可以如何服务长期战略目标。

## 您打算将共享服务/外包设立在哪里？



当被问及计划在何处成立共享服务中心或签约雇佣外包服务供应商时，大多数认为将在中国。其他列举的地点包括马来西亚（17%）、香港（15%）、印度（12%）和菲律宾（10%）。但中国是大热门，这表明尽管中国在媒体上很低调（媒体往往关注印度），但正在迅速成为亚洲企业的共享服务中心或外包首选目的地。

### 毕马威点评

高管人员将继续关注一系列的共享服务和外包功能选址。大部分受访者表示，他们只关注一个或少数几个地点。

### 对高管人员的意义

高管人员即便不打算在中国和其他地方寻找机遇，也需要认识到在这些地方选址的优点。进一步了解亚洲的多种不同选址将有助您取得竞争优势。

本中文译本初稿须经由本所负责本项目的专业人员审阅，以确保其中涉及专业领域的内容适当和准确。如中、英文本有歧义，概以英文本为准。

# 联系我们

## 信息、通讯和娱乐业

Gary Matuszak

信息、通讯和娱乐业全球主席

毕马威美国

电话：+1 (650) 404 4858

gmatuszak@kpmg.com

Sean Collins

通讯和媒体业全球主席

毕马威亚太区

电话：+65 6597 5080

seanacollins@kpmg.com

冯定豪

信息、通讯和娱乐业主管合伙人

毕马威中国

电话：+86 (10) 8508 7032

edwin.fung@kpmg.com.cn

Kieran Lane

信息、通讯和娱乐业亚太地区主席

毕马威澳洲

电话：+61 (2) 9335 7514

kieran.lane@kpmg.com.au

## 中国外包服务管理咨询

梁慧宁

中国外包服务管理咨询主管合伙人

毕马威中国

电话：+86 (21) 2212 3602

ning.wright@kpmg.com.cn

查玮亮 (Egidio Zarrella)

咨询服务合伙人

电话：+852 2847 5197

egidio.zarrella@kpmg.com.hk

吴剑林

中国外包服务管理咨询合伙人

电话：+86 (10) 8508 7093

philip.ng@kpmg.com.cn

冯嘉诺

中国外包服务管理咨询合伙人

电话：+86 (21) 2212 3250

alan.fung@kpmg.com.cn

彭晓峰

税务合伙人

电话：+86 (532) 8907 1728

vincent.pang@kpmg.com.cn

林琳

投资和重组咨询服务合伙人

电话：+86 (21) 2212 3525

linda.l.lin@kpmg.com.cn

史伟华 (Thomas Stanley)

投资和重组咨询服务合伙人

电话：+86 (21) 2212 3884

thomas.stanley@kpmg.com.cn

利安生 (Anson Bailey)

业务拓展主管

电话：+852 2978 8969

anson.bailey@kpmg.com.hk

## 全球外包服务管理咨询

Kumar Parakala

外包服务管理咨询全球主席

毕马威印度

电话：+91 (80) 3065 4600

kumar@kpmg.com

Brett Hall

外包服务管理咨询亚太区主席

毕马威新加坡

电话：+65 6411 8335

bretthall@kpmg.com.sg

Mark Bownas

外包服务管理咨询欧洲、中东及非洲区主席

毕马威匈牙利

电话：+36 (1) 8877122

mark.bownas@kpmg.hu

Cliff Justice

外包服务管理咨询美洲主席

毕马威美国

电话：+1 (713) 319 2781

cjustice@kpmg.com

## 北京

中国北京东长安街1号  
东方广场东2座8层  
邮政编码: 100738  
电话: +86 (10) 8508 5000  
传真: +86 (10) 8518 5111

## 青岛

中国青岛东海西路15号  
英德隆大厦4层  
邮政编码: 266071  
电话: +86 (532) 8907 1688  
传真: +86 (532) 8907 1689

## 沈阳

中国沈阳北站路59号  
财富中心E座27层  
邮政编码: 110013  
电话: +86 (24) 3128 3888  
传真: +86 (24) 3128 3899

## 上海

中国上海南京西路1266号  
恒隆广场50楼  
邮政编码: 200040  
电话: +86 (21) 2212 2888  
传真: +86 (21) 6288 1889

## 南京

中国南京珠江路1号  
珠江1号大厦46楼  
邮政编码: 210008  
电话: +86 (25) 8691 2888  
传真: +86 (25) 8691 2828

## 成都

中国成都顺城大街8号  
中环广场1座18楼  
邮政编码: 610016  
电话: +86 (28) 8673 3888  
传真: +86 (28) 8673 3838

## 杭州

中国杭州杭大路9号  
聚龙大厦西楼8楼  
邮政编码: 310007  
电话: +86 (571) 2803 8000  
传真: +86 (571) 2803 8111

## 广州

中国广州市天河路208号  
粤海天河城大厦38楼  
邮政编码: 510620  
电话: +86 (20) 3813 8000  
传真: +86 (20) 3813 7000

## 福州

中国福州五四路136号  
福建中银大厦25楼  
邮政编码: 350003  
电话: +86 (591) 8833 1000  
传真: +86 (591) 8833 1188

## 深圳

中国深圳深南东路5001号  
华润大厦9楼  
邮政编码: 518001  
电话: +86 (755) 2547 1000  
传真: +86 (755) 8266 8930

## 香港

香港中环遮打道10号  
太子大厦8楼  
电话: +852 2522 6022  
传真: +852 2845 2588

## 澳门

澳门苏亚利斯博士大马路  
中国银行大厦24楼BC室  
电话: +853 2878 1092  
传真: +853 2878 1096

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载资料行事。

© 2010 毕马威会计师事务所—香港合伙制事务所，是与瑞士实体—毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。香港印刷。

毕马威的名称和标识均属于瑞士实体—毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）的注册商标。

刊物编号: HK-P&T10-0003c

二零一零年七月印刷