

国外金融后台与服务外包园区 运行管理和招商引资研究

■ 黄育华

20世纪90年代以来,全球金融产业呈现出前台与后台服务分离和后台服务部门分工不断细化的发展趋势,并且在这趋势中又表现出向亚太地区转移和相对集聚的态势,金融后台服务产业和服务外包规模的不断扩大,正在改变着国际金融业发展的空间布局和竞争态势。

所谓金融后台服务,是指与金融机构直接经营活动(称前台服务)相对分离,并为前台服务提供支撑的功能模块和服务部门,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服务流程的再造,实现金融前、后台服务在时间和空间上的完全分离,将票据支付和清算、金融资产管理、数据分析和处理、灾难备份和安全、人力资源培训和管理、客户服务、定损理赔、产品研发等服务环节或流程,交由集团内专业子公司或外部专业机构实施集中统一处理。

目前,通过制定战略,积极承接国际服务外包转移的国家主要有印度、爱尔兰、菲律宾等国,尤其以印度最为突出。加拿大、墨西哥等北美国家,俄罗斯、匈牙利、捷克等东欧国家,以及马来西亚、斯里兰卡、新加坡、越南等亚洲国家,也凭借语言优势、区位优势、劳动力成本优势,后来居上,逐渐成为发展服务外包的新兴力量。通过分析比较上述国家金融后台与服务外包,在园区运行管理和招商引资方面的成功做法,可以总结出以下重要经验。

一、国外金融后台与服务外包园区规划和发展经验

1. 国外政府都对园区发展制定了科学的产业发展规划

考察国外金融后台与服务外包园区的发展，他们在园区发展之初都制定了科学的产业发展规划，来指导园区的建设和发展。只有科学的产业发展规划才能保证园区产业发展的有序性和布局结构的合理性，不会因为政策环境的变化而出现朝令夕改的随意性，从而保持园区产业的可持续发展。以下是部分国家的案例。

20世纪80年代初，印度总理拉吉夫·甘地明确提出：“要用电子革命把印度带入21世纪”，并及时制定了产业发展规划来指导其发展。以后的历届政府都坚持了这个产业发展规划，并不断进行完善，为印度今天成为全球第一大金融后台与服务外包基地奠定了坚实的基础。在发展对策上，印度政府特别重视培养具有国际竞争力的金融后台与服务外包企业，大力支持以本土公司为主导来开展外包业务，充分发挥园区已形成的产业优势和集群效应。

新加坡在90年代初就提出了建立“智慧岛”的宏伟蓝图，并制定了“信息技术1500 (IT1500)”战略规划。90年代中期以来，韩国政府提出了“核心先导技术开发计划”（即“G7项目计划”），选择对提高韩国主导产业在世界市场竞争力有显著作用的技术作为主要发展对象。菲律宾政府则在苏比克湾兴建了“智能城”，并及时制定了产业发展规划来指导

其发展。马来西亚在1996年制定了国家信息技术规划(National Information Technology Agenda, NITA), 目标是将马来西亚转变成知识价值型社会。爱尔兰则选择软件本地化作为产业发展的切入点, 并根据欧洲市场不同语言的实际需要, 将自己定位为软件产品欧洲版本的加工基地。

2. 国外园区都把优先发展公共交通作为园区规划建设重点

交通运输的布局是金融后台与服务外包基地发展的关键。国际建设金融后台与服务外包基地的经验表明, 只有拥有便捷的内部交通和园区与外部联系的公共交通才能提高园区的竞争力, 增加园区的可持续发展能力。因此, 国外都把发展便捷的公共交通系统作为园区规划建设的重要内容。

根据研究, 在欧洲主要城市, 地铁和公共汽车占据了高峰时期交通流量的80%, 甚至更多。在北美, 纽约、波士顿和芝加哥等城市公共交通所占比重也接近80%左右。亚洲也是如此, 新加坡达到60%-70%, 曼谷、雅加达和马尼拉也达到50%-60%。因此, 如何组织和对接好园区与城市的公共交通发展成为园区建设的重要内容。

澳大利亚政府在规划投入大量资金来加强交通的同时, 更注重改善园区与城市交通的对接。比如, 高峰时段限制停车和私人车辆使用道路, 取而代之的是公交及轻轨系统的大力发展。在墨尔本, 有直达园区的多条电车、轻轨火车和公共汽车, 以满足进入园区的客流需求。在布里斯班, 使用轻轨火车、公共汽车和渡船来提供公共交通服务。悉尼的园区则是大悉尼的公共交通运输中心, 其政策也是鼓励使用公共交通工具, 它通过限制停车泊位数量来阻止私家车的的使用, 坚决反对使用地面停车场停车, 停车场的收费标准奇高, 主要鼓励入园者短暂

停留, 而不是全天候停车。

新加坡政府计划将公共交通系统所占的份额, 从目前的65%-70%增加到80%以上。为达到这一目标, 新加坡已规划建成了比较完善的高速便捷和价格低廉的公共交通体系, 形成了通往园区的公共汽车与地铁网紧密结合的公共交通网络布局。另外, 为了控制进入园区的过境车辆, 公路电子收费系统对进入园区的车辆实施高额收费, 这一措施将高峰期的车流量减少了9%。

二、国外金融后台与服务外包园区建设和管理经验

1. 国外政府都注重加强园区的基础设施建设

从国外金融后台与服务外包产业园区的经验来看, 高水平的基础设施建设是园区发展的根本保证, 也是世界著名园区取得成功的重要原因。国外政府对园区的投资主要是建设道路交通系统和市政公共设施, 以创造园区优势, 提升区位优势。园区便捷的道路交通, 高效的信息网络, 高质量的生活环境等, 越来越成为吸引后台企业, 特别是服务外包企业落地生根的重要条件之一。

印度班加罗尔为消除与硅谷联系的“最后一英里障碍”, 政府于1991年投资兴建了高速传输数据的微波通讯网络SoftNET, 为软件企业和它们在海外的研发机构提供可靠的数据通信连接, 同时还设立了第一个国际商务支持中心, 配备全套先进的服务设施, 通过虚拟办公室提供24小时服务, 及时反馈市场信息, 力争实现本土公司与境外企业之间联系的即时化和同步化。

伦敦道克兰园区在开发建设中曾出现过无力改善基础设施, 开发投资不足而使很多公司撤离, 大量资金撤走, 空置率一度达到60%的教训。为此, 政府下决心在1993年开始大规模扩建城铁、加

强交通环境的改善。经过几年努力, 吸引力又重新回升, 办公用房出售率上升至80%。巴黎拉德芳斯园区从无人问津到门庭若市, 政府推动基础设施建设发挥了重要作用。在低谷时期政府坚持对市政设施进行大量的资金投入, 而且先行在园内开发建设高档公寓, 提升了人气, 逐步吸引了大批机构入驻。

马来西亚注意加强园区与城市的交通基础设施对接, 大力发展远洋运输和港口建设, 增设国际国内航线, 便利园区人员出入。新加坡除建设高标准的海、陆、空及电信通讯网络外, 还加强了园区高效率的交通网络包括地铁、计程车和巴士建设。东京新宿园区在全面开发之前, 政府率先对区内包括高速公路、广场、花园等交通、市政和公共设施建设投入巨资, 把“生地”变成“熟地”后再投向社会, 开发周期大大缩短, 投资环境大大改善, 很快吸引了大量后台和外包企业入驻。

2. 国外金融后台与服务外包园区都注重提高物业管理水平

国外发展金融后台与服务外包产业园区的经验表明, 良好的物业管理水平, 特别是提供个性化服务对吸引外包企业起到重要的作用。服务外包企业一般都是高科技企业, 对物业管理有着较高的要求, 在较成熟的园区, 非常注重引进高水准的物业管理公司, 以提升整个园区的物业管理水平, 甚至有的园区根据企业的个性化需要, 提供量身定做的物业服务。

90年代中期以来, 美国曼哈顿园区有效地引进了高水准的物业管理公司, 使物业管理不断向高级化和人性化方向发展。物业公司通过近10年的努力, 对原有的物业管理不断进行升级换代, 达到了园区物业结构、物业价值与区域经济价值的平衡。从园区物业层次上看, 由于曼哈顿园区的发展定位, 明

确了建立高档物业管理体系为主的区域商务功能发展方向,通过物业调整与置换,使曼哈顿中心区的物业价值达到了与该区经济价值相适应的良性发展态势。从园区产业结构看,园区内高档物业管理水平的提升巩固了金融、保险等金融机构的聚集。这些金融机构在该园区的聚集,一方面为该园区提供了巨大的财政税收,区可以不断加强基础设施的改造与完善;另一方面,为园区提供了大量的就业机会,也带动了区域的商业消费。

巴黎拉德芳斯园区物业管理,努力满足入驻机构个性化要求。20世纪70年代,金融保险业、商业服务业、信息咨询业的快速发展对园区内物业升级提出了新的要求。为了适应这种需求,法国拉德芳斯开发公司(Public Establishment for The Development of La Defense Region,简称EPAD)开始对写字楼进行了大规模的升级和改造,如建筑物外部形态、室内空间生态、智能化设计和设施配置的提升换代,为不同性质、不同规模和不同类型的公司度身定制差异化的办公空间。与此同时,在改造中推广节能技术,强调城市发展与环境保护之间的协调,努力为入驻企业提供更加个性化的服务。经过不懈的努力,每家进入拉德芳斯的公司都得到了符合其要求的办公职场,实现了物业升级和产业结构的高级化。

三、国外金融后台与服务外包园区营销推广和招商引资经验

1. 制定立体化的营销推广方案是国外园区对外宣传的重要手段

考察国外金融后台与服务外包产业园区,立体化的营销策略是它们成功的重要的经验。所谓的立体化营销推广,就是除了传统的广告宣传以外,还通过会展、论坛、考察交流、出台政策、政府推

介和招商引资等多种方式进行营销推广。加快金融后台与服务外包园区的建设,不仅需要具有良好的基础设施和政策环境,而且积极有效的营销推广活动也是园区发展的关键环节。

伦敦金融城的面积只有一平方英里,伦敦人都称之为“那一平方英里”(“The Square Mile”),是伦敦市33个行政区中最小的一个,金融城有自己的市政府、市长、法庭,是伦敦市中名副其实的“城中城”。一般城市的市长要关心市民的衣食住行,但金融城的市长最关心的是如何创造良好的经营环境,让入驻机构安心做生意;要为入驻机构提供丰富的商业信息,为他们带来更多的赚钱机会;制定立体化的营销推广方案,想方设法吸引更多的公司来金融城“安家落户”。伦敦金融城市长还扮演英国金融服务业“特别大使”的角色,每年约有80天时间在国外,有20天时间在全国各地推介。相应的金融城当局的中心工作也是迎接和会见各国有助于提高伦敦金融中心地位的政治家、银行、监管部门,策划与外国政府及监管部门之间建立新的联系和交流,以提升伦敦金融城的全球声誉。

印度的班加罗尔在纽约、伦敦、东京等全球金融中心城市设立了24小时的宣传服务机构,为有兴趣的企业提供情况介绍和投资咨询。利用各种机会同国际金融后台服务企业 and 外包市场开展全方位的交流与合作。爱尔兰、马来西亚和菲律宾等国政府在园区推介上也有新创意。特别是在园区招商方面,都是政府牵头,出台优惠政策,利用多种手段营销推广,帮助园区提升知名度和吸引力。另外,还积极采取走出去战略,主动与国际知名企业接触交流,提供量身定做的入园方案,以争取它们的落户。

2. 突出特色发挥优势是国外园区招商引资的重要特点

在吸引外包服务企业落户和引进机构方面,园外金融后台与服务外包产业园区都充分发挥了自身优势,拉近与发包方的关系,其中利用语言、血缘、地缘和文化等因素,积极对接国际市场就是较为常用的做法。

印度充分利用血缘和语言的优势,培养了大批服务外包的技术型人才,这些人才成为发展服务外包产业的重要条件。不仅如此,印度还采取“走出去”战略,大量参与发达国家的服务外包计划和项目。在美国硅谷,不少印度人已走上了高层领导岗位,拥有一定的管理和分包项目权力。印度金融后台和服务外包产业园区建设就充分发挥了美籍印度人的这种沟通作用,借助他们积极开拓了美国市场。同时,政府也鼓励美籍印度人回国创业。

爱尔兰充分利用语言和文化的优势承接外包服务,在美国500强企业首席执行官中,爱尔兰裔占了近1/4,微软公司创始人比尔盖茨就是爱尔兰后裔。爱尔兰极为重视这一资源,积极推动美国企业选择爱尔兰为外包基地。比如IBM、微软、甲骨文等公司不少面向欧洲国家产品的本地化、欧洲化,都是在爱尔兰制作完成的。加拿大也充分利用与美国在文化、地缘方面的优势,吸收美国的高端后台业务,并为美国公司提供了多层次的外包服务。

捷克则主要利用地处东西方交汇处的地理位置优势,为西欧国家和美国等提供了许多个性化的服务外包业务。而菲律宾的宗教、文化、教育、法律体系接近欧美国家,72%的人能流利使用英语,熟悉西方商业游戏规则,从而获得了大量的服务外包订单。新加坡将自己打造成融合东西方文化、交通便利、商业繁荣和政策优惠的国度,以求吸引附加值较高的外包业务。■

(作者单位:中国社科院城市发展研究所)