

共享服务身处何地

——谈共享服务中心的选址

■ 陈虎 董皓

在建立共享服务中心的过程中，必须首先考虑选址问题。美国花旗集团共享服务中心几乎遍及全球，但根据其业务需要，在不同地区的密集程度有所不同。高密度区包括美国、巴西、印度、英国和新加坡，中密度区包括墨西哥、阿根廷、南非、爱尔兰、肯尼亚、中国、菲律宾和印度尼西亚等。可以看出，花旗集团共享服务中心的选址与其集团业务紧密相联，特别是美国和英国本来并不适合于从事共享服务，但由于这两个地区是花旗集团核心业务区域，故分布了大量的共享服务中心。在巴西、印度和新加坡的选择上，花旗集团则更多考虑的是这些地区在共享服务领域无论目前和将来都有一定的优势。由此可见，共享服务中心选址的直接意义在于和建设共享服务中心的目标或定位保持一致，不同的定位以及相关因素都会对决策结果产生影响。

一、运营模式对选址决策的影响

跨国公司建立共享服务中心通常有三种运营模式，这三种模式对选址决策有不同的影响。

1. 为所有运营单位建立一个单纯中心。这是一个大胆且雄心勃勃的计划，它要求在全球选择一个共享服务中

心，处理企业在全范围内的所有财务共享服务业务。这种结构要求最大限度地利用规模经济，简化和标准化流程，而这些流程必须能够适应运营机构不断变化的要求。中心必须能够遵守全球的税法和规则并需要充分整合的系统。这种情况下的选址需要慎重决策。

2. 为每个区域建立一个共享中心。单个中心只是为某个特定区域的运营机构服务，其设计流程符合当地税法和规则要求，可以相对容易地包容文化和语言的细微差别。在这种情况下，共享服务中心的选址需要充分考虑到区域所覆盖的范围以及当地文化和语言等因素。

3. 为每个流程或相关流程建立一个共享中心。为了代表所有运营机构进行个别的活动，这些个体中心要有专业的职能。因为每个中心的全球化，这些中心获得规模经济的能力至少部分地受到税务和规则的影响。这种背景下，共享服务中心的选址将受到流程所在地的影响。

二、共享服务中心选址决策的关键因素

1. 成本、收益限制。一是人力成本。共享服务中心依靠人力提供服务

产品，人力成本是其成本构成中最为重要的因素。在进行共享服务中心选址时，需要评估该国家或地区的员工薪资水平，并在全球范围内进行比较，以获取成本优势。二是当地政府对财务共享服务企业是否采取了扶持性的措施会直接影响到建设共享服务中心的成本。三是新员工的安置及培训费用将影响共享服务中心的成本。四是办公场所的租赁或购置成本。一个国家或地区的房地产水平将影响到共享服务中心的选址。过高的购买价格，将使决策者考虑是否可以通过租赁的方式替代，如果租金价格同样高得难以接受，那么他将考虑是否在另一个国家或地区选址会更加合适。

2. 当地环境的考虑。首先是政治环境。政治环境的稳定与否直接关系到一国或地区的国家风险。这种风险一旦转化为确定的不利因素，将造成当地业务无法运行，甚至所有投入顷刻间损失。因此选址时，政治环境存在强烈不稳定因素的地区是首先被排除在外的。其次是国家内外、不同时区客户的数据交互能力。跨国公司的共享服务中心要支持一个地区或全球的共享服务业务，如果中心和服务对象时区差异很大，会对业务造成一定影响。但如果提供的服务不需要直接面对个人客户，则不会构成重要的威胁。再次是基础设

施、无线通信和公用设备等。现代共享服务中心存在大量的网络应用和语音服务,如果通信设施很差,无法采用影像系统等先进工具或提供热线支持,将使该地区的其他优势无法得到发挥,从而失去作为共享服务存在的价值。最后是特定文化问题、文化规则及惯例。和母公司所在国家文化有严重的冲突的国家或地区,将影响共享服务的实施,进而影响共享服务中心的稳定。当文化冲突上升到一定层次,会导致人员流失率的加大和人员管理成本的上升。因此,在选址时需要选择和母公司文化风格相近或者选择文化相对温和的国家或地区。

3. 税收和法律制度。主要包括:税收制度会间接影响SSC的运作成本,税收政策是否对SSC有一定的优惠或扶持值得关注;有些国家对票据、数据等的安全管制会影响到共享服务中心的运作,这种基于安全的国家管制,使得建立在这些国家的共享服务中心的供应链受到严重冲击,甚至因为无法传递信息而停止运作;共享服务中心一般都是在国际间进行协作的,母公司对子公司的资金投入以及获利后的资金回流都会受到所在国或地区外汇管制的影响,影响程度视该国家或地区外汇管制的力度而定。

4. 人力资源因素。主要包括三项:一是总的劳动力资源及技能水平。这决定了能否迅速找到符合要求的员工。通常情况下客户对从事其业务的业务人员的关注程度远远大于诸如成本等因素的关注程度。因此,获取订单、提升客户满意度的十分重要的因素就是提高劳动力的技能水平。但单纯追求高水平所带来的成本增加也不是SSC的管理者所期待的,因此需要在成本和员工素质间进行平衡。二是语言技能也是人力资源中的重要部分。共享服务中心在提供跨国服务时,需要面对不同国家和语言地区的客户。因此在选择SSC建

设地址时,要考虑到该地区能否向周边提供语言辐射。由于全球范围内语言种类繁多,对所有语言提供支持显然是不现实的。笔者认为能够找到某些地区同时支持两到三种语言是合适的。三是由于共享服务中心面向客户提供AP、AR、固定资产、总账等财务服务,因此选址时该地区的人员素质能否适应多实体、多币种环境对会计知识的需求是十分重要的。如果该地区本身的GAAP和国际通行做法比较接近,对此地区的人员培训将会轻松很多。

三、共享服务的选址决策模型

在国外一项关于外包市场的研究中,研究者建立了被称为全球外包指数GOI(Global Outsourcing Index)和未来外包指数FOI(Future Outsourcing Index)的模型。GOI代表了国家在共享服务领域当前的竞争力水平。FOI指标则揭示了共享服务领域中,国家在未来10年中潜在的竞争力水平。GOI和FOI的模型构成基本一致。

模型中GOI受三个因素的影响:一是成本,包括了薪资福利成本、运营成本、税务成本等,它在GOI中占有30%的比重。二是风险,全球范围内的风险水平占据了GOI的54%,它是对外包市场潜在威胁的风险组合,其中地理政治风险占10%,包括政府稳定性、当地腐败程度、安全等因素;人力资源风险占10%,包括教育体系质量、劳动力市场水平、毕业生数量;能力风险占10%,包括项目管理水平、专业知识水平;经济风险占6%,包括当前的市场活力及GDP的增长;法律风险占6%,包括法律、税务及知识产权等因素;文化风险占6%,包括语言的兼容性、文化的亲和力、文化创新环境及文化适应性;基础设施风险占6%,包括设备日常运作成本、设备质量和稳定性。三是

市场机会,该指标占有16%的比例,由专家对全球市场竞争以及产业份额进行评估分析。

未来外包指数FOI则考虑了一国人口的增长、GDP的增长、劳动力供给和信息技术的发展。

上述模型中成本及风险与GOI/FOI值正相关,市场机会与GOI/FOI值负相关,也就是说,成本及风险增大时,GOI/FOI值增长;市场机会增大时,GOI/FOI减小。故GOI/FOI的排名中,分值较小的更适合选址于此。

和在全球范围内选择共享服务中心相似,在中国的共享服务选址同样受到各种因素的影响。这些因素根据建设共享服务中心的目的和定位不同,对选址决策有不同的影响。笔者将这些因素的分类指数统称为中国共享服务指数CSSI(China Shared Service Index)。这些关键因素包括:人力质量、人力成本、运营成本、政府态度、消费指数和语言技能指数。另外,建设共享服务中心的不同导向对此也有影响,必须综合考虑多方因素。■

(作者单位:清华大学经济管理学院
中兴通讯股份有限公司)

责任编辑 李斐然

