

提 升 核 心 竞 争 力

外包:

让财富连动

WAIBAO RANG
CAIFU LIANDONG

杨成刚 / 编著

经济日报出版社

提 升 核 心 竞 争 力

外包：

让财富连动

WAIBAO RANG CAIFU LIANDONG

杨成刚 / 编著

经济日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

外包：让财富连动/杨成刚编著

北京：经济日报出版社，2002.5

ISBN 7-80180-022-2

I. 外… II. 杨… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 018034 号

外包：让财富连动

编 著 杨成刚

责任编辑 王 含

责任校对 高晓昆

出版发行 经济日报出版社

社 址 北京市宣武区白纸坊东街 2 号(邮编 100054)

电 话 (010)63567684(总编室) 63567683(发行部)
63567687(直销部)

网 址 edp.ced.com.cn

E-mail edp@ced.com.cn

经 销 全国新华书店

印 刷 北京美通印刷厂

开 本 850 × 1168mm 1/32

印 张 12.5

字 数 280 千字

版 次 2002 年 5 月第一版

印 次 2002 年 5 月第一次印刷

书 号 ISBN 7-80180-022-2/F·009

定 价 23.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

前 言

你听说过下面这些例子吗？

耐克，全球最大的运动鞋企业，却没有完整生产过一双鞋；

盖洛，全球最大的葡萄酒生产公司，却没有种过一粒葡萄；

格兰仕，以承接微波炉生产外包，做全球工厂而名扬天下；

波音，全球顶尖的飞机制造公司，却只生产座舱和翼尖；

.....

奇怪吗？这些世界顶尖的公司为什么要这样做？

奇妙吗？这些公司享有巨额的盈利并且占领着庞大的市场！

他们所采取的是何种超人的谋略？这里面有一种什么样的知识你还未掌握？

是外包，就是这个也许你稍显陌生的词汇，将把你引领到一个奇妙的世界。

面对报刊上陆续崛起的富豪，也许你曾经慨叹过：要是我早 20 年创业，嘿嘿，那我就.....

其实太阳每天都是新的，机遇往往给予准备好的人。无论你现在是企业经理人，还是一个梦想创业的人，外包都会给你的事业和人生带来一个全新的机遇！

现在还有赚大钱的项目和市场吗？有些人可能还有些疑问。我可以肯定地告诉你：不但有，而且是无限多、无限大。大家都知道，虽然我国改革开放已经 20 多年，但在身边你会发现众多国有企业“大而全”、“小而全”的特征还没有彻底改变。在目前企业界、经济界推崇的提高企业核心竞争力，开展专业化经营的实践中，大家认识到企业既不是社会，也不是福利单位，而是营利组织。任何不创造价值的业务都不应该自己全包下来，那样将会给企业带来巨大的负担和无穷的隐患。企业就应该专心致力于自己擅长的、创造利润的业务，将自己不擅长的、已经成为负担的业务外包出去，从而轻装上阵，在激烈的市场竞争中才能站稳脚跟。这是企业界经过长期痛苦的摸索得出的宝贵经验。

为了生存与发展，企业需要将非核心的业务外包出去。这不是一个企业的发展趋势，而是所有企业的发展趋势；不是一个行业要这样做，而是所有行业都要这样做。这样的项目有多少，这个市场有多大，聪明的你一定会清楚的。对，为企业提供外包服务，推而广之，为政府部门、事业单位、居民个人等一切有需求的项目提供外包服务。这样，市场上成功的企业都在某一方面具有专长，不具有独特优势的企业将被市场所淘汰，将最终实现全社会的资源最佳配置，达到双赢、直至多赢的目标。这就是 21 世纪企业发展的大趋势！

21 世纪初，中国有一件值得大书特书的历史事件，那就是世界贸易组织的大门终于向中国敞开了。全球经济一体化趋势日益明显，一场巨大的社会经济变革就要降临，一次史无前例的巨大商机已经出现！从耐克到可口可乐，从松下到东芝，从西门子到伊莱克斯，从飞利浦到惠而浦……这些跨国公司利

用中国企业为他们提供外包服务，目标无非有二：一是利用中国的廉价劳动力和较高的生产率，大幅降低成本；二是利用本地化生产，打开巨大的中国市场。目前越来越多的世界著名厂商将生产转移到中国，使得中国正在成为全球的“大车间”。中国将面临着世界产业大转移的历史性机遇，无论你是企业家还是创业者，你应该十分清楚这意味着什么！阿里巴巴所念“芝麻开门”的财富之门已经向你彻底敞开了！

2001年1月，一则爱立信手机生产外包的消息传遍了中国大地：瑞典爱立信公司宣布不再经营手机生产业务，而是将手机生产和供应外包出去。爱立信公司仍保有其手机品牌，只负责手机的技术设计和市场营销业务。

大家大概还记得当时媒体的渲染：“爱立信，霸王别‘机’”，“爱立信与手机说bye-bye”，致使不明外包到底为何物的消费者以为自己手中的爱立信手机没人管了，以至纷纷要求退货，爱立信手机的销售一时也大受影响。为此爱立信派人专程飞到北京，开始了“危机公关”，同时也向人们揭开了外包神秘的面纱。

什么是外包？外包(out sourcing)，是指企业致力于开发具有核心竞争力的业务，其余非核心业务采取由外部企业按照规定要求提供优质服务的一种经营方式。

具体到手机来说，每部手机的价值链都由7部分组成，包括研发、设计、生产、供应、营销、销售和售后服务。爱立信只是将其中的生产和供应两个环节交由伟创力公司负责，而产品研发、设计和营销、销售及售后服务等重要环节仍由爱立信亲力亲为。简单理解，只是将手机生产外包而已，并不是代表爱立信将放弃手机业务。

爱立信决定将手机生产外包，主要是为了降低成本，解放资

金，把资金和能力用在最擅长的领域，加强在其他环节如研发、设计、营销、售后服务等的投入，并缩短手机从生产到销售这个流程的时间。这项举措是爱立信于2000年开始实施的一项名为“恢复利润”计划的一部分。

众所周知，爱立信的手机业务持续亏损，2000年亏损额更是高达164亿瑞典克朗（约合17亿美元），在全球手机市场的份额也由几年前的15%下降到2000年的10%左右。而在中国市场上，爱立信第三把交椅的位置已经被西门子所取代。为此，爱立信果断采取外包战略，提高企业核心竞争力，力争在激烈的市场竞争中占据主动，发挥优势，重塑辉煌。

任何企业的产品和服务都有其价值链，否则就不会盈利。在对企业价值链进行深入研究之后，就会发现企业往往主要依靠价值链中一两个环节未实现利润，而其他环节则处于从属地位，是难以盈利的，将之外包出去往往是企业最好的选择。因此，许多企业意识到，在激烈的市场竞争中，企业取得成功不仅取决于产品的新颖、科技的领先、广告的宣传等外在的东西，还要有对自身特点深刻地把握以及应变、决策的勇气。

外包的名称虽然对于大多数人来说还比较陌生，但实际上我们每天都要大量接触到这种经营模式。如果留心你会发现无论是生活还是工作，你都在大量使用别人生产的产品，而你也在最擅长的领域提供着新的产品服务来换取你需要的产品或服务。这种社会化大分工实质上是对过去自给自足经济的彻底抛弃，而我国这种社会化大分工浪潮正在改变着人们的生活。

大家可能都知道我国国有企业长期具有“大而全”、“小而全”的痼疾，这是与我国长期以来实行计划经济分不开的。由于在全国行业之间、地区之间都处于隔绝不流动的状态，企业如果

本身不具备相关社会职能,就会面临诸多实际困难。随着改革开放的推进,这种状况得到了很大的改善。但由于受到传统观念的影响,以自给自足为荣,这种不经济的做法在许多企业中仍然普遍存在着。例如,20世纪90年代初,许多工业企业不是把所有精力放在研发、设计、生产出高质量的产品上,而是热衷于“让产品与顾客直接见面”的直销,期望通过减少流通环节直接以低价投放市场,从而达到扩大销售的目的。从实际运行情况来看,由于直销需要在各地铺设网点,投资巨大不说,还面临着当地流通企业的竞争,最后,这些工业企业不得不放弃这种模式。在技术升级、产品研发上,有的企业还停留在依靠本厂工人技术革新的老办法,舍不得投资借助外脑的力量进行研发,使得产品长期停留在技术落后的状况下。有的老字号产品仍保留着“前店后厂”的经营方式。当然在工厂门前开个门市也未尝不可,但是如果产品销售只依赖于自己投资建店,而不是广泛利用社会资源为己所用,企业就难以取得快速发展。产品生产可能也只能停留在手工操作阶段,规模难以扩大。

目前企业所处的环境发生了根本性变化:市场需求日趋多变,生产技术突飞猛进。在高科技蓬勃发展的今天,市场竞争更加激烈,顾客的需求趋于多样化和个性化。在这种情况下,企业的竞争优势已不仅仅取决于产品的质量、价格、售后服务等传统因素,而在很大程度上取决于企业本身是否具有快速的市场应变能力,即是否具有足够的生产柔性。显然,19世纪末20世纪初形成的以泰勒制、福特制为标志,以大规模、大批量、单功能的刚性生产为基本特征的传统企业模式已不能满足这种市场需要。

面对动态、快速、多变的市场环境,传统的纵向联合式、自给自足的模式已经难以跟上时代,取而代之的是商业成功的一组

新词:速度、专业知识、灵活性和革新。为此,全新的企业外包经营方式应运而生。

经营者要学会把精力集中在经过仔细挑选的少数具有核心竞争力的业务上,也就是集中在那些使他们真正区别于竞争对手的技能和知识上,这就是企业生存的基础。通过外包,将公司一些并非核心的业务职能交给外面的专家去做,这样公司领导就可以把公司的整体运作提高到合理水平,而所需要的费用与目前的开支相比则大幅减少。与此同时,还往往可以省去一些巨额投资,可以迅速把企业做大。把多家企业的最优秀项目集中起来为我所用的概念正是外包理论的核心,其结果是使现代商业机构发生了根本的变化。企业采用外包战略,还要注意控制能力,要利用自身在商标、技术、专利等方面的优势对外包伙伴进行控制,从而达到整合社会资源、节约成本、快速发展的目的。

一般来说,企业采取外包战略能够取得以下几点优势:一是企业资源的合理运用能更专注于具有核心竞争力业务的发展;二是更容易提高企业管理水平;三是加速企业机构的调整;四是减少业务开发、管理的风险;五是促进人力资源的弹性管理与应用;六是增加可用资金,减低运营成本。

随着经济全球化和信息技术的迅猛发展,外包浪潮正在欧美兴起,越来越多的服务性和专业性工作从美国和高价劳动市场转向发展中国家。将业务外包,是美国和欧洲公司利用国外技术人才的发展新趋势,目的是要获得发展中国家的廉价技术人才,以减少公司开支,增加利润。外包的工种包括生产、营销、办公、人力资源、会计、客户支持、法律服务、软件设计、科学研究和产品开发等,范围很广,因此被管理学专家称为一场“巨大的变革”。

在国外,近年来外包发展得如火如荼,众多诸如 IBM、耐克、惠普等国际企业不但给其他企业提供外包服务,而且还承受其他企业对自己的外包服务。经过 20 余年的改革开放,我国目前外包市场生存、发展的土壤和空间已经具备。读完这本书你会惊奇地发现,原来你所担忧的资金、客户、渠道等都不是制约你发展的要素。只要你掌握了打开财富之门的“金钥匙”,你会发现世界所给予你的是多么的慷慨!你将充分享受到外包市场不断扩大所带来的巨大收益。那么,让我们引领你共同走进这迷人的财富之门吧。

编 者

前 言 1**第 1 章 外包概述 1**

- 1.1 外包的兴起 3
- 1.2 外包的优势 5
- 1.3 外包的模式 7
- 1.4 外包有利于资源的最佳配置 11
- 1.5 外包是经济学具体应用的典范 13
- 1.6 外包能有效提升企业核心竞争力 16
- 1.7 外包体现了我国兵法的精髓 20

第 2 章 外包市场发展状况 23

- 2.1 国外蓬勃发展的外包市场 25
- 2.2 充满生机的中国外包市场 30
- 2.3 中国成为“世界工厂”的机遇 33
- 2.4 外包领域探索实践的启示 36
- 2.5 外包在发展中不断前进 39

第 3 章 实施外包战略 45

- 3.1 实施外包战略的原因 47

- 3.2 外包战略的决策分析 49
- 3.3 实施外包战略的阶段 53
- 3.4 确定适宜的外包战略 55

第4章 生产外包 59

- 4.1 生产外包产生的背景 61
- 4.2 生产外包服务企业的成功素质 63
- 4.3 IT 产业生产外包浪潮澎湃 66
- 4.4 家电产业生产外包的思考 75
- 案例1: 耐克——善于借力的典范 80
- 案例2: 格兰仕——全球微波炉生产外包的基地 83
- 案例3: 计算机——全球 IT 企业大联盟的结晶 86

第5章 销售外包 91

- 5.1 销售外包的优势 93
- 5.2 销售代理 95
- 5.3 中外销售代理力量对比 97
- 5.4 特许经营 98
- 5.5 企业开展特许经营的要诀 100
- 案例1: 五粮液——销售外包实现飞跃 102
- 案例2: 生命核能——灵光闪现的销售外包尝试 105
- 案例3: 托托——特许经营再创辉煌 107

第6章 脑力资源外包 111

6.1 脑力资源外包的需求 113

6.2 研发外包 114

6.3 咨询外包 117

6.4 培训外包 121

案例1: 杜邦——科研外包节省时间和金钱 125

案例2: 龟灵胶囊——危机中的营销策划 126

案例3: 银行业万人赴美大充电 129

案例4: 商务调查咨询——防止跌倒的手杖 130

案例5: 壳牌员工培训外包新举措 132

案例6: 竞争情报商机无限 135

第7章 网络管理外包 139

7.1 网络管理外包迅猛发展 141

7.2 网络管理外包的形式 144

7.3 网络管理外包的优势 147

7.4 国外网络管理外包的经验 149

7.5 IPP——互联网平台服务外包 151

7.6 ASP——互联网应用服务外包 153

7.7 IDC——互联网数据中心服务外包 160

7.8 AIP——互联网应用基础设施服务外包 164

案例1: 中国万网——优秀的互联网服务提供商 166

案例2: 克莱斯勒——网络管理系统外包的受益者 170

案例3: 银行网络信息系统管理外包潮流浩荡 172

案例 4: 世纪互联——提供互联网数据中心的外包服务	177
----------------------------	-----

第 8 章 财务管理外包 181

8.1 财务管理外包应运而生	183
8.2 财务管理外包背景分析	186
8.3 网络财务的主要功能	188
案例 1: 网络财务助你成为“自由人”	192
案例 2: 开始红火的税务代理服务	194
案例 3: 规范发展的追账公司	196

第 9 章 人力资源管理外包 199

9.1 人力资源管理外包的优势	201
9.2 人力资源管理外包的工作流程	203
案例 1: 人力资源管理外包前景无限	205
案例 2: IBM 的人员招聘外包	207

第 10 章 物流管理外包 209

10.1 国外物流管理外包发展状况	211
10.2 企业物流管理外包的原因	213
10.3 物流外包服务企业的优势	214
10.4 物流外包服务企业的成功因素	216
案例 1: 德国 ABB——半个人的工作	219

案例 2: 伊梅申公司的物流管理外包 222

案例 3: 家电巨头海尔浦的经验 225

案例 4: 敦豪——满足企业速递需求 227

第 11 章 办公管理外包 231

11.1 庞大的办公管理外包市场 233

11.2 办公外包服务企业的特点 234

案例 1: 快捷方便的速记服务 235

案例 2: 成本低廉效果显著的商业信函服务 238

案例 3: 精美专业的文件制作服务 241

案例 4: 商务中心的魅力 245

案例 5: 准确规范的翻译服务 248

案例 6: 省钱能干的秘书服务 250

案例 7: 便捷省力的工商注册代理服务 251

案例 8: 节省费用的商务旅行管理服务 253

第 12 章 客户关系管理外包 257

12.1 客户关系管理外包的原因 260

12.2 客户关系管理外包市场增长迅速 261

12.3 如何发展客户关系管理外包业务 264

案例 1: 康柏的客户关系管理服务 270

案例 2: 蕴藏无限商机的呼叫中心 271

案例 3: 香港电讯的电话营销管理服务 274

第 13 章 虚拟企业 277

- 13.1 虚拟企业生存法则 280
- 13.2 虚拟企业大发展的背景 283
- 13.3 虚拟企业的特征 285
- 13.4 虚拟企业的运作程序 288
- 13.5 虚拟企业与传统企业的区别 291
- 案例 1: “天年”竞争的资本 295
- 案例 2: 包机公司——展翅飞翔 297
- 案例 3: 鸿安停车库的运作策略 299
- 案例 4: 恒源祥——一鸣惊人的奥秘 304

第 14 章 虚拟经营 307

- 14.1 虚拟经营的特点 310
- 14.2 新时代使企业面临虚拟冲击波 311
- 14.3 虚拟经营的主要模式 314
- 14.4 虚拟经营如何成功运作 316
- 案例 1: 美特斯·邦威从虚拟经营走向虚拟管理 318
- 案例 2: 四两拨千斤——“背背佳”虚拟经营 320
- 案例 3: 旭日是怎样升起的 326

第 15 章 外包服务企业概述 331

- 15.1 外包服务企业的素质 333
- 15.2 开展独具特色的经营 336
- 15.3 永远满足客户的需求 377

15.4	外包服务的收费模式	339
15.5	瞄准日益扩大的外包服务市场	341
15.6	经济、生活领域外包商机凸现	342
案例 1:	医院管理公司	343
案例 2:	能源服务公司	346
案例 3:	气象服务公司	349
案例 4:	物业管理公司	352
案例 5:	广告代理公司	354
案例 6:	维修服务公司	356
案例 7:	票务代理公司	358
案例 8:	学校后勤管理公司	361
案例 9:	婚庆礼仪公司	363
案例 10:	搬家公司	365
案例 11:	汽车租赁公司	366
案例 12:	社区服务公司	369
案例 13:	存房中心	372
案例 14:	杀虫公司	375
案例 15:	花草公司	377

参考书目	380
-------------	------------

后记	381
-----------	------------