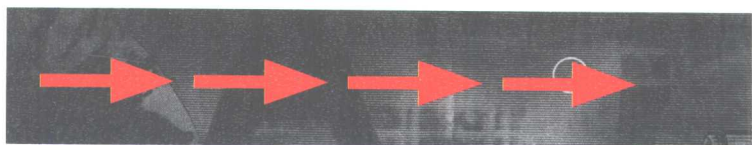


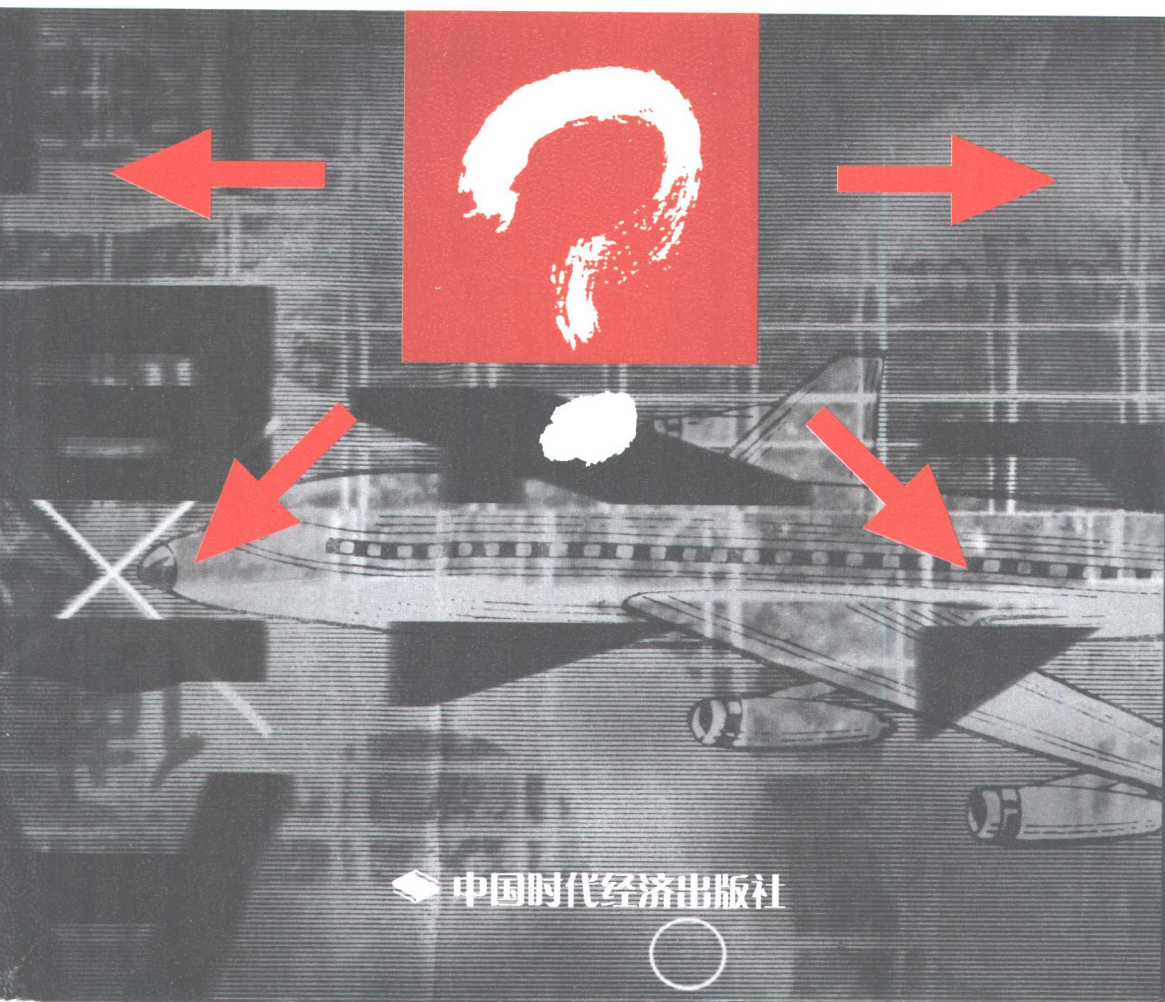
金辉 杨帆 编著

企业，



你 **外包** 了吗？

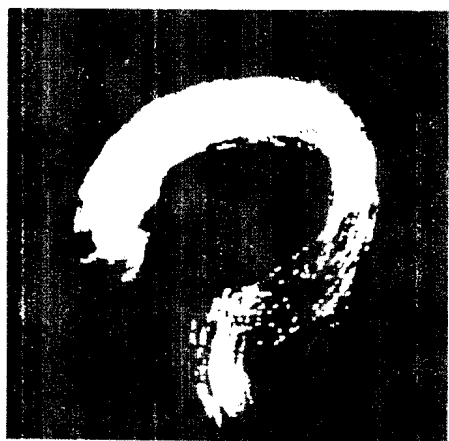
Outsourcing , Yes or No ?



中国时代经济出版社



你外包了吗



◆ 中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业,你外包了吗?/金辉、杨帆编著,—北京:中国时代经济出版社,2002.1

ISBN 7-80169-176-8

I.企… II.①金…②杨… III.企业管理— IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 089464 号

企业,你外包了吗?

金辉 杨帆 编著

出 版 者	中国时代经济出版社 (原中国审计出版社)
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦 11 层东办公区
邮政编码	100007
电 话	(010)88361317 64066019
传 真	(010)64066026
发行经销	各地新华书店经销
印 刷	北京密兴印刷厂
开 本	787×960 1/16
版 次	2002 年 1 月第 1 版
印 次	2002 年 1 月第 1 次印刷
印 张	18.25
字 数	332 千字
定 价	30 元
书 号	ISBN 7-80169-176-8/C·019



前言

随着科学技术的飞速发展,企业的关键性资源正由资本转变为信息、知识和创造力。技术发展的日新月异,知识更新的瞬息万变,使得企业在提高效率、赢得竞争优势方面比以往面临更大的压力。许多大公司都在改变传统的做法,将那些能够由外部力量完成的事情,尽量交由“他人”去做。

著名的手机生产厂商爱立信公司宣布,从2001年4月1日起将其在巴西、马来西亚、英国及部分在美国的生产线承包给新加坡手机生产商。这次行动规模之大、涉及国家之多令人瞩目,引起了各国媒体的关注。而差不多在同一时间,阿斯利康公司(Astra Zeneca)作为世界最大的药业公司之一,与IBM签署了长达7年,价值17亿美元的全球外包协议,该协议覆盖了45个国家的IT架构,是医药行业最大的IT外包协议。还有人们较为熟知的一些例子,如耐克作为世界上最大的运动鞋制造商,却没有自己生产过一双完整的鞋;波音作为世界上最大的飞机制造公司,自己只生产座机和翼尖,波音747飞机的450多万个零部件,大都是由世界上几十个国家的有关企业提供;通用汽车公司居世界500强之首,仍坚持其“做整车”的定位,把年营业额高达200亿美元的生产汽车零配件的Delphi公司分离出去。

从这一系列的大手笔中我们看到了世界经济全球化的一个特征——外包。

外包(Outsourcing),英文直译为“外部寻源”,指企业整合利用其外部最优秀的专业化资源,从而达到降低成本、提高效率、充分发挥自身核心竞争力和增强企业对环境的迅速应变能力的一种管理模式。

企业在内部资源有限的情况下,为取得更大的竞争优势,仅保留其最具竞争优势的功能,而把其他功能借助于整合,利用外部最优秀的资源予以实现是十分有必要的,一个最明显的好处就是重复性生产和投资减少了。在外包模式下,大家可以集彼此的长项和优势,形成优势结构,以生产出最优的“蛋糕”。这不仅是最优的“蛋糕”,也是技术资源、人才资源、设备资源以及其他资源最合理配置后生产出来的“蛋糕”,它最能优质地符合客户的要求。这样,既避免了过去那样竞争的两败俱伤,又通过优势互补,优化了市场供给。这样来创造价值,既省事又能达到最好。



对企业而言,外包确实有着很大优势。首先,也最重要的是企业可以集中有限的资源,建立自己的核心能力,并使其不断得到提升,构筑公司所在行业的进入壁垒,从而确保公司能够获得高额利润,并引导行业朝着有利于企业自身的发展方向。例如戴尔(Dell)公司就把自己非常有限的资源集中于一个特定的领域,即按照客户的特定需求,为客户最快地定制、提供系统的解决方案,而把生产、运送和售后服务外包,从而迅速成为全球 PC 市场的最大供应商。其次,企业利用外包战略,可以减小规模,精简组织,从而减轻由于规模膨胀而造成的组织反映迟钝、缺乏创新精神的问题,使组织更加灵活地参与竞争。第三,外包还可以为企业降低风险,在迅速变化的市场环境下,通过外包,企业可以利用战略伙伴的优势资源,缩短产品从开发、设计、生产到销售的时间,减轻在较长时间里由于技术或市场需求的变化所造成的产品风险;另外,由于承包方和发包方都可以利用公司原有的技术和设备,因而将从整体上降低整个项目的投资额,从而也就降低了各公司的投资风险。

但是,任何事物总是有利即有弊,外包也存在着一些弊端。首先,外包常常会使用公司失去对一些产品或服务的控制,从而增加了公司正常生产的不确定性,公司有可能丧失对外包的控制,进而影响到公司整个业务的发展。例如凯玛特(K-mart)通过把大部分物流作业外包出去,短期内降低了公司的运营成本,却丧失了对物流的控制,而使总成本大幅度上升,最终在同沃尔·玛特(Wal-mart)的竞争中败下阵来。其次,外包模式下的合作者是以合同联结的契约方,签订外包合同的双方都不可能完全预测到未来执行合同中可能出现的情况以及相应的解决办法;即使可能出现的情况以及相应的解决办法是可预测的,也不可能全部写进合同,因为,那样做成本将是非常高的。比如爱立信手机生产外包的直接原因就是由于其芯片定点制造商隐瞒芯片车间的火灾,造成芯片无法按时供应,扰乱了爱立信全年的市场开拓计划。

那么,我国企业应如何进行外包,以加强优势,回避风险呢?应如何解决这一“现代化的烦恼”?这是我们试图讨论的问题。我们注意到,跨国集团外包给中国公司的生产活动主要集中在我国相对比较成熟的行业,如家电业(新飞,美的),电脑硬件生产业(长城),服装业(青松制衣)等。那么其他行业该何去何从?希望我们结合案例的论述能给读者带来一些启发。

作者

2001.12.12



金辉，高级经济师。

1985年毕业于北京师范大学经济系，从事国际贸易工作。

现在中国人民大学经济学院国际贸易专业攻读硕士学位。



杨帆，1997年进入北京工商大学（原北京商学院），主修企业管理专业。

2001年，保送进入北京工商大学企业管理专业攻读研究生。



目 录	
第1章 总论	(1)
1.1 爱立信真的要退出手机市场吗?	(3)
1.2 信息时代的特点	(4)
1.3 信息时代对传统工作的冲击	(11)
1.4 实体组织的缺陷	(13)
1.5 各种补救措施	(23)
1.6 虚拟组织	(27)
第2章 外包概述	(33)
2.1 外包的概念	(35)
2.2 外包的种类	(41)
2.3 外包的特征	(48)
2.4 外包的必要性	(53)
第3章 外包的运作原理	(61)
3.1 比较成本理论与木桶原理	(63)
3.2 核心竞争能力理论	(66)
3.3 战略管理理论	(73)
3.4 供应链管理模式	(77)
3.5 信息技术的发展与应用	(82)
第4章 外包的执行	(91)
4.1 外包企业的复杂性	(93)
4.2 决策前的分析	(96)
4.3 外包什么	(102)
4.4 怎样外包	(105)
第5章 生产外包	(117)
5.1 生产外包概述	(119)
5.2 价值链管理在生产外包中的应用	(125)
5.3 核心企业与承包商的关系	(132)



5.4 生产外包企业的生产能力	(136)
5.5 生产外包的领导与激励问题	(140)
5.6 国际市场上的生产外包	(156)
5.7 生产外包在中国	(166)
第6章 销售外包	(175)
6.1 销售外包概述	(177)
6.2 销售代理	(187)
6.3 特许经营	(210)
6.4 网络营销	(233)
第7章 物流外包	(247)
7.1 物流概述	(249)
7.2 物流活动的发展变化	(258)
7.3 物流外包	(261)
7.4 物流外包决策	(269)
参考书目	(284)

第 1 章

总论



1.1 爱立信真的要退出手机市场吗？

电信产业的春节似乎并不轻松，朗讯的全球裁员让人们紧张，爱立信的手机传言更是甚嚣尘上。“爱立信不再生产手机”的传闻成为媒体关注的热点，一时引起产业轩然大波。作为电信产业的全球主导，更是手机市场的巨头，爱立信真的不再生产手机了吗？爱立信要放弃手机市场吗？

2001年1月26日，爱立信公司在瑞典斯德哥尔摩宣布了一项重要决定，从2001年4月1日起，爱立信公司目前设在巴西、马来西亚、瑞典和英国的手机制造工厂以及部分美国工厂将由总部设在新加坡的一家名为 Flextronics 的公司接管经营。具体而言，爱立信将集中力量进行手机的技术研发、设计、品牌推广和市场营销业务，生产和供应则由 Flextronics 公司负责。

媒体关于爱立信手机业务的各种猜测便从此开始，一些媒体断言，爱立信是因为体力不支而退出手机市场，一些媒体则认为由此将引起手机市场恐慌，事实到底怎样呢？

针对此事，爱立信中国公司消费通信执行副总裁苏瑞德在北京表示，爱立信将一如既往开展手机业务，爱立信生产外包并不是放弃手机市场，相反是为了加强手机业务。爱立信的策略是，把公司资金、技术、市场等最重要的资源，放在最强和最重要的领域，而寻找重要的战略合作伙伴，在他们具有优势的领域与他们开展合作，目标是为用户开发出更具竞争力的产品。Flextronics 在电子产品的生产和供应上具有强大竞争力。

事实上，生产外包、OEM 等都是国际产业的通用做法，特别是对于那些跨国信息产业大公司更是如此。而在电信领域，风光无限的爱立信也选择了外包，可见外包正以其独特的魅力而为越来越多的管理专家信奉为实业界竞争中制胜的法宝。一股日渐猛烈的外包浪潮正扑面而来。



1.2 信息时代的特点

外包为什么会出现？为什么要外包？外包什么？何时进行外包？怎样外包？爱立信为什么要将手机生产外包？要回答这一系列的问题，就要从时代的演变说起。

从现在至 21 世纪中期，我们都将生活在一个不同于工业时代的时代，这个时代实际开始于 20 世纪 60 年代，它就是信息时代，也有人称它为“知识经济”时代，早些时人们则称它为“后工业时代”。我们赞成以各时代的核心技术命名时代，“后工业时代”的核心技术当然是信息技术，所以我们宁愿称它为信息时代。信息时代的成熟期将在 21 世纪，当成熟期时，一个时代的特征才充分暴露出来，所以人们对信息时代的探讨总是更多地表现为对 21 世纪的探讨，有时我们所说的 21 世纪实际所指的也是信息时代（尽管这种说法并不准确）。

1.2.1 技术基础

信息时代之所以有那样的梦幻色彩，充满想象，在于这个时代本身就是一个魔方，它的运转和结果与你的想像力有关。这个“魔方”的三维，一是人类的想像力，二是该时代具备的两类伟大成就——制造技术和信息技术。

1. 制造技术

近 200 年来的工业社会为人类创造和积淀下来的最重要、最大的成就，就是物质制造技术与能力。这一成就体现在机器、电能和工艺上。到现在为止，可以说人类制造和使用机器以及制造一般产品的工艺都已经相当成熟和完善，我们可以看到，目前在这方面的突破和创新已经明显减少了，虽然大量的改进活动从未间断过，但这种改造只不过是制造技术和电脑技术结合而已。这种结合的结果虽是有革命意义的，但作为机械部分的制造技术和基本工艺却没有太大变化。

制造技术为人类生产所需产品做好了伟大的物质准备。工业时代，制造技术已经创造了辉煌的物质文明，但始终不曾解决的问题是：我们制造出的产品



并非人人满意。这个问题，在信息时代中将得以解决。

2. 信息技术

信息技术是信息时代的核心技术，其核心性体现在两个方面：

- (1) 所有工业时代留存下来的传统工业都将信息化、智能化；
- (2) 信息技术物化为一个独立的产业而存在，并在国民经济中占据最大份额。

信息技术的成就体现在计算机、通信技术及其结合上。目前这种技术并未完全成熟，但已基本成形，其对社会各个方面的影响已经明显表征出来——这也是我们称当前时代为信息时代的理由。

信息技术对人类的最突出贡献，在于解决“信息不对称”的问题。信息技术的结果，将使社会连成——“网”，信息的快捷、低成本的获取与处理，使生产与消费之间的界面模糊，生产者与消费者之间的信息对称化程度大大提高。

有了这两大准备，就人类的生产与消费而言，必将带来这样一个结果：社会大量生产出人人满意的产品。到了那个时候，人性需求中的个性需求将得到最大的满足。

1.2.2 信息时代的社会

1. 原有社会关系的破除

(1) 基本社会关系。消费活动和生产活动是人类社会两类基本活动，由此而来的一组基本社会关系是消费者和生产者的关系。消费者为了满足自己的需求而消费，生产是为了满足消费的需要。生产者是生产活动的主体。生产的目的是为了消费、为了满足人的需求，因此生产活动除了其自身直接满足人性需求之外，也是消费活动的衍生活动，它作为策援性活动和手段而存在。消费活动与生产活动的主体——消费者与生产者，彼此间的关系因此是：消费者是目的，生产者是手段。规范分析下，消费者（在此与“人”的概念相同）应在和生产者的关系中处于中心位置，即“消费者中心”。二者的关系（先后顺序）可通过一个链条明确表示出来：

消费者——人类需求——消费——生产——生产者

(2) 规范性社会关系的打破。“消费者中心”是规范性结果，在各时期中，



现实性表现并不皆然。在整个工业时代中，表现出来的不是“消费者中心”，而是“生产者中心”，生产者在与消费者关系中处于中心地位，其核心表现是：生产者主动生产，消费者被迫消费。生产者中心的显化，使原规范关系链世俗化为一个颠倒的存在：

生产者——生产——消费——人类需求——消费者

囿于各社会阶段生产力的限制，生产相对人性需求而言，总显不足。当生产显得“稀缺”时，生产的承担者（或拥有者）就会占据关系的主导地位——这最容易被看成是生产者中心产生的原因。

这种认识并不完全正确，它把局部关系与整体关系混同了。在人类需求层次停留在最低级的生存需求时，生产者是“同质”的，即都是生产同一产品，它和消费者的关系描述可以不作局部与整体的区别。但在工业阶段，尤其在中后期，生产者已经有了很大的“分工”（差异化），分别在为不同层次的人类需求提供产品，一、二、三次产业是在大类上描绘了生产者的分工，这种分工源于人类需求层次的递进：

一次产业→满足→生存需要	
↓	↓
二次产业→满足→扩大化的生理需要	
↓	↓
三次产业→满足→生理需要中的更高阶需要，如享受与发展的需要	

各大类中更有和人类需求层次相对应的行业分工体系。在生产者有了层次化分工之后，较低级层次上的行业内生产者所提供的产品大多不再是稀缺的，因此就不再适用以上“稀缺”理论所分析的生产者中心的产生，只有高级层次或低层次特别创新的需求满足形式可能因稀缺性而导致生产者中心。

应该说，工业社会积累了很强大的物质生产手段，就一般消费品而言，其稀缺性（对于人的相应需求而言）已经得到了最大的降低。在此情况下而出现的生产者中心现象，最大原因在于信息的不对称问题没有得到解决，这当然和工业时代的信息手段落后有关。

生产者从经济理性的角度，自然很想完全了解消费者需求，由此我们可以看到各企业都很注重市场调研——这实际上是降低生产者和消费者之间信息不



对称程度的手段和过程。但因信息手段的原因，仍然只能按自己意愿或自我推断安排生产；消费者也因同样的信息原因，只能被迫在生产者事先提供的有限的产品中进行选择，被迫进行消费（这种“被迫”的感受，只要有过购买个性化消费特点很强的产品——如服装——经验的人，都会体验过）。于是，工业社会中生产者和消费者的普遍关系只能是“生产者中心”——生产者事先生产，消费者事后消费。

“生产者中心”降低了消费者的满足程度，相对于可满足程度而言，这是一种社会性浪费，同时也是有悖人性的。同时，“生产者中心”于生产者也是不利的：产销不对路，花费巨大的市场调研与广告费用，使生产者蒙受沉重的损失。无论消费者还是生产者，都不希望“生产者中心”存在。

2. 新的社会关系的建立

信息手段与技术，是信息时代为人类准备的两大最重要的物质技术之一。工业时代，因信息问题导致“生产者中心”的存在，这是目的与手段的错位。现在及将来，必将因信息问题的解决而促使“消费者中心”复归。

“生产者中心”运作流程的特点是：在顾客提出要求前预先制造。“消费者中心”运作流程的特点是：顾客提出要求后再制造。“消费者中心”的前提条件之一是信息技术及手段的成熟与运用。信息技术如何能导致“消费者中心”的复归？汽车业有典型的例子。

通用汽车公司别克牌汽车制造厂在销售商的陈列厅里安装有计算机终端，让顾客自己在上方设计消费者所喜欢的汽车结构。顾客可在大量选择方案中就车身、悬架、发动机、轮胎、颜色、车内结构等作具体选择。他们可以随时看到自己选择搭配出的汽车样子，并可继续更换其中的部件，直到满意为止，并可利用已有的软件包进行模拟驾驶试验。并且，客户每设计出一种结构，车子的价格也同时被计算出来，供顾客根据自己的“预算”做出决策。顾客作出选择后，汽车销售商就按发送钮，通过电子线路将汽车订单输入通用汽车公司的计划表，并在大约6周时间内将顾客要求的产品送到顾客手中。6周的时间似乎长了些。于是，设在密歇根州弗林特的别克牌汽车制造厂作为“消费者中心”运作流程的试验者，目前正在按照10天交货的生产计划表运转。

丰田汽车公司也是按“消费者中心”运转的试行者，它提供的选择虽不多，但顾客星期一上午填写订购一辆丰田汽车的订单，星期五下午就可开走自己设计的这部车。现在丰田汽车公司的生产计划表规定的期限是3天。

有人认为“消费者中心”会增加生产成本，其实不然。看一看世界各地 500



多亿美元的汽车库存就不言自明了。大部分汽车生产公司的汽车库存量都超过5天销售量，而按“消费者中心”运作可实现零库存。这样，节约下来的费用足以抵消按“消费者中心”运作增加的费用。当然，按“消费者中心”运转不仅仅是消费者首先做出选择的问题，即不仅仅是实现“消费者——生产者”之间的信息对称问题，还需要在生产方式、组织类型上重新做出安排，否则，仍按实体组织运转，恐怕交货期要延长很多，成本也将高得不得了。这种新的生产方式、组织类型就是本书研究的“虚拟企业”。

“消费者中心”的复归，使人性需求的满足程度得到极大提高。消费者真正主导生产，会使每一生产活动的初始目的一开始就非常明确，随后发生的一系列活动都被初始化为有效的过程，生产的结果与社会的需要相吻合，需要什么，才生产什么。同时，对生产者而言，需求风险（消费者需求变化给生产者带来损失的可能性）也会降低。

“消费者中心”的复归，是信息时代及其之后正在和将会发生的现象，该现象的发生是个过程，在此过程中，生活方式和生产方式以同步程度发生变化，且以二者的变化结果，实现和促进“消费者中心”的复归。

3. 新生活方式的特点

生活方式的内容比较丰富，一般而言，由7个方面构成：工作方式、学习方式、交往方式、购物方式、消费方式、家庭生活方式、文化娱乐方式。21世纪生活方式的特点在这7个方面的表现是：

(1) 工作方式——模糊化。

工作方式的模糊化，首先表现在时间上。工作与闲暇的界限模糊、重叠，从事闲暇活动的“生活”时间客观上也就成了创造社会财富的“生产”时间。在工业社会，闲暇仅是职业劳动的补偿，以助于精力的恢复。工作方式在时间上的模糊，还表现在人们在工作时间的选择上更富于多样性，弹性工作制将取代常规工作制。

另外，工作方式的模糊化，还表现在空间上，“远程工作”形式将流行，具体说将呈现以下类型：

①在家办公。家将成为人们日常工作的主要场所。

②分散的工作点。互联网络将使员工不必集中于一个围墙内工作，在各地设立若干工作点，员工就近办公成为可能。

③社区工作中心。在法国等欧洲国家已出现了这种形式，它由一幢办公楼组成，提供公用通信、数据处理、安全保密、信息服务等。从附近来自各个公



司的人共同在这里为不同的公司工作，彼此没有业务、上下级的联系，共同使用那里的设备和服务。

④移动办公。功能愈加强大、体积愈加小巧的笔记本电脑与互联网的发展，使许多人可以在不同的时点、场所、甚至在旅途中办公。

⑤组织隶属关系模糊，一个人可能同时为几个公司服务，也可能在不同时间、地方分别为不同的公司工作。

(2) 学习方式——终身化。

21 世纪的主要生产要素是“知识”，知识的特点在于它自身的迅速变化，原有的知识不停地老化，新的知识不断涌现。为适应这一经济时代，惟有不断地学习。

(3) 交往方式——随机化。

因工作方式的变化，人们不必局限于一个有形的公司内，终生与有限的一些人发生固定的联系和交往，而可以随工作内容和场所的变动，与更多人进行交往；届时，交往对象将极大丰富，同时交往的时间将趋于短暂。另外，通信网络的发展，也为人们网上交往提供可能，跨国界、跨民族的交往将大大丰富每个人的交往范围。

(4) 购物方式——电子化。

购物场所、过程、媒介趋于虚拟化，有形的市场被“电子化”市场取代，实物式商店被“数字式”商店取代，人们耗时、耗力的“体行式”采购被简捷、省力的“坐游式”采购取代，纸币、硬币被电子货币取代……

另外，购物方式的另一趋势是“产前”购买。现在都是在产品生产出来，进入大小展台、广告宣传之后，消费者再来购买；21 世纪则将是：产品未生产出来之前，消费者发出订购信息，然后生产者再根据这一信息进行生产，并将产品送到消费者手中。

(5) 消费方式——个性化。

“消费者中心”的复归，使消费者可以按照自己的个性特点和偏好设计、采购和消费商品。现在，我们已经可以看到，人们购买商品时不仅重视其实体和功能，而且对其文化含量、文化附加值也越来越重视。日本有学者认为，当今世界已进入“文化产业”的阶段，“文化产业的目的是创造一种文化符号，然后销售这种文化和文化符号”。

将来，情况又将不同，那时，人们购买商品不仅看重文化含量，而且更加情感化。美国《未来学家》杂志在 1996 年 5~6 月号上刊载哥本哈根未来研究会会长罗尔夫·詹森的文章，对此进行了预测：