

制造业企业战略外包的决策模型

李 晋, 崔南方

(华中科技大学 管理学院, 湖北 武汉 430074)

摘 要:影响企业外包战略决策的因素有很多,通过对他们的整合与归纳,以核心度、流失度、技术度为主要决策因素,建立了一个三维的外包决策模型,并对制造业企业中可能出现的各种业务情况加以分析,给出了相应的外包决策。然后针对外包与自制之间的灰色地带并结合供应商关系管理,对可能出现的各种业务情况给出了相应的外包商选择方案、与外包商的关系和信息共享程度。

关键词:外包;战略决策;供应商关系;制造业

中图分类号:F27

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2005)12-0095-02

0 前言

20世纪末,随着全球化趋势的演进,技术日新月异,企业间的竞争异常激烈,企业必须依靠核心竞争力才能在激烈的市场竞争中占有一席之地。然而任何企业的资源都是有限的,不可能在生产、流通等各个环节都面面俱到。因此,很多学者纷纷提出了外包的概念,认为企业应该将资源集中到主营的核心业务上面来,而将辅助性的业务部分或全部外包。

从目前的发展方向来看,外包范围已经从一些非核心业务扩展到许多核心业务,比如研发、信息技术与信息系统、物流与仓储、人力资源等。它已经逐步从一种经营措施发展成为一种战略,内涵已经开始包括企业非优势资源的外部化获取、供应链管理、战略联盟、价值链管理等一系列重要的战略问题。外包已经不仅仅是关于企业核心业务的决策,更是企业如何在全球资源优化中获得竞争优势的战略决策。

尤其对于制造业企业,由于其业务复杂、繁多,行业竞争又非常激烈,使得制造业企业不得不将一些业务外包出去,从而利用

外部的优势资源来加强自身的竞争优势。尽管外包的最初目的是为了降低成本、缩短产品研发与生产周期、专注于企业的核心业务等等,但是在实际操作中,外包也承担着不少的风险,比如技术和信息的流失等。这就要求企业在外包问题上做出正确的决策,即确定企业中哪些业务可以或者需要外包,并制定相应的外包策略。

1 外包决策综述

国外对外包理论的研究较多,主要集中在企业战略、企业财务和绩效分析这几个方面。近几年来,国内相关方面的研究也越来越多,但是专门针对外包决策的研究相对较少。

樊钱涛^[1]提出了基于价值评价的外包决策模型,通过经济增加值(EVA)和战略价值评价(SVA)形成4种可能的结果,比如SVA和EVA的得分都很高,表示该项业务对企业来说具有很强的战略意义,同时又能够给企业带来很大的经济利益,对于这一类的业务企业不应当进行外包。

马祖军^[2]采用了博弈论的方法,建立了供应链企业业务外包模型,分析了供需双方进行独立决策时各自的生产能力、投资水平

和生产决策,并在此基础上详细分析了基于价格合同外包两个企业进行业务外包决策的两阶段动态博弈模型,并证明了该博弈存在子博弈精练Nash均衡。事实上还是基于外包的经济效益来分析的。

郭永辉^[3]对外包企业的业务层次和外包决策层次进行了较详细的划分,在这个基础上以核心竞争力、资产专用性和技术为决策因素建立了一个三维外包战略模型,并给出相应的自制或者外包的决策。

程源^[4]分析了外包对核心竞争能力的影响,采用运筹学的方法,通过构建模型来描述在不同市场环境和结构下,外包是否有助于核心竞争能力的提高,并给出了企业外包决策的边界条件。他提出,企业外包决策面临不同的市场结构,不同的市场结构导致企业不同的外包策略;企业外包的决策边界条件会受到上游企业技术开发成本变量、下游企业单位生产成本变量以及产品差异化程度的影响。另外,企业实施外包决策后,市场结构发生变化,从而导致新的决策边界出现。他从另一个角度——市场结构的角度对企业的外包做了分析。

由上面我们可以看出,现在的外包决策

收稿日期:2005-04-22

基金项目:国家自然科学基金资助项目(70372047)

作者简介:李晋(1982-),女,华中科技大学管理学院硕士研究生,研究方向为物流管理;崔南方(1963-),男,华中科技大学管理学院教授,物流管理系主任,研究方向为现代生产与运作管理。

很少结合供应商关系管理(SRM)的有关理论,也很少涉及外包与自制之间的灰色地带以及信息共享程度。本文就在这个基础上,对外包决策作了一个探讨性的分析。

2 外包决策中需要考虑的因素

外包主要有3个层次:战略层、战术层和业务层。本文主要从战略层的角度来分析制造业企业外包的决策。

外包战略决策的主要目的是确定企业内部哪些业务可以或者需要外包。影响外包战略决策的因素很多,如:企业的战略目标,市场竞争环境,资产专用性,信息共享程度,技术状况,企业核心竞争力等。本文通过对这些影响因素的整合与总结,提炼出了3个主要影响因素:核心度,流失度,技术度。

所谓核心度,就是业务对企业核心竞争力或者形成企业核心竞争力的影响程度。企业的核心竞争力是指企业开发独特产品、发展独特技术和发明独特营销手段的能力。通俗地讲,就是企业在那些关系到自身生存和发展的关键环节上所独有的、比竞争对手更强的、持久的某种优势、能力或知识体系。并非企业所有的资源和能力都能构成持续的竞争优势,只有当这些资源稀缺(能增加企业外部环境中的机会或减少威胁)、异质(企业独一无二的,不被当前和潜在的竞争对手所拥有)、不可模仿(其它企业无法获得)、难以替代(没有战略等价物)时,他们才形成核心竞争力。而企业的业务是某种能力与知识的载体,能力与知识含有量的多少决定了业务在企业中的地位。

如果某业务属于企业的核心业务,而且含有企业独有的、难以复制的、持久的某种优势、能力或者知识体系,也就是说构成企业的核心竞争能力或者潜在的核心竞争能力,可以成为企业优于别的企业的竞争优势,那么其核心度为高。

如果某业务属于企业的核心业务,但是不构成企业的核心竞争能力,不能成为企业优于别的企业的竞争优势,那么其核心度为中。

如果某业务不属于企业的核心业务,那么其核心度为低。

所谓流失度,就是如果实施外包,那么在外包过程中为了完成制造,企业与外包方共享和沟通的程度。这里的共享包括对图纸、工艺流程、质量标准、管理方法、部件或

者工艺制造、技术等共享。一定的沟通和共享能够有力地促进双方的关系,提高外包的效率和效益。但是,有些核心的东西一旦共享,将造成企业核心竞争力的流失。

如果需要共享的信息量大而且信息的可复制性高,则流失度为高。

如果需要共享的信息量比较大但是信息的可复制性较低,或者信息量较小而可复制性较高,则流失度为中。

如果需要共享的信息量小而且信息的可复制性低,则流失度为低。

所谓技术度,就是制造业企业内部技术的成熟度与企业外部技术的平均成熟度之比。对于每个企业来说,他们对自己的技术在同行业乃至整个市场中的地位和水平都有比较清晰的认识。对于自己是否达到了同行业乃至整个市场的平均水平也有很清晰的认识。

如果企业内部的技术成熟度与企业外部的平均技术成熟度差别不大,我们可以认为其技术度为中。

如果企业内部的技术成熟度比企业外部的平均技术成熟度高,则技术度为高。

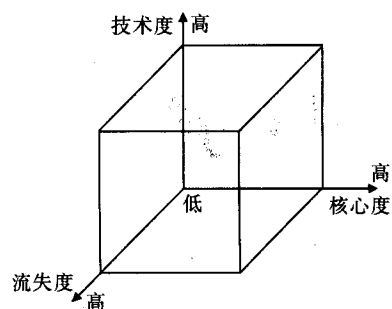
如果企业内部的技术成熟度比企业外部的平均技术成熟度要低,则技术度为低。

3 外包决策过程及相应的对策

上面已经介绍了本文中使用的3个评价因素:核心度,流失度和技术度。这3个因素构成了一个三维外包战略决策模型。如附图。

为了简化模型,我们将上面的三维模型解剖,先分析核心度-流失度这个二维矩阵,再结合技术度来进一步细化制造业企业的外包决策。其中,核心度一流失度二维决策矩阵如附表。

从附表可以看出,我们将外包商分为



附图 制造业企业三维外包战略决策模型

两类:一般型和成熟型。成熟型的外包商在技术、业务处理和管理等方面处于同行业中的领先地位,企业愿意同其建立战略联盟关系或者保持长期合作关系。

情况1:业务的核心度高,且流失度高,这种业务一旦外包,将直接导致企业核心竞争力的丧失,所以不适合外包,应该完全自己内部制造。

情况2:业务的核心度高,且流失度中,这时就要考虑业务的技术度了。如果技术度高,则应该内部制造;如果技术度中或者低,则可以选择成熟型的外包商,并为之建立互相关依赖型的战略伙伴关系。

情况3:业务的核心度高,但是流失度低,这时也要考虑业务的技术度。如果技术度高,则应该内部制造;如果技术度中或者低,则可以选择一般的外包商,由企业提供全部制造规范,外包商照搬应用,建立起一种合作关系。

情况4:业务的核心度中,且流失度高,

附表 核心度一流失度二维决策矩阵

	流失度高	流失度中	流失度低
核心度高	情况1 决策方案:完全是自己内部制造	情况2 决策方案:视技术度情况,内部制造或者战略合作 外包商类型:成熟型	情况3 决策方案:视技术度情况,内部制造或者合作 外包商类型:一般 信息共享程度:企业提供全部的制造规范
核心度中	情况4 决策方案:视技术度情况,内部制造或者战略合作 外包商类型:成熟型	情况5 决策方案:视技术度情况,内部制造或者合作 外包商类型:成熟型 信息共享程度:企业提供初步的制造规范,外包商进一步按照要求制造	情况6 决策方案:合作 外包商类型:一般 信息共享程度:企业提供全部的制造规范
核心度低	情况7 决策方案:合作 外包商类型:成熟型 信息共享程度:共同提供制造规范	情况8 决策方案:合作 外包商类型:成熟型 信息共享程度:企业提供初步的制造规范,外包商进一步按照要求制造	情况9 决策方案:合作 外包商类型:一般 信息共享程度:视技术度情况,企业或者外包商提供全部的制造规范

一种不确定条件下的跨国投资项目选择方法

刘德学

(暨南大学 经济学院, 广东 广州 510632)

摘要:基于可能性理论给出了一种不确定条件下的跨国投资项目选择方法,该方法用可能性分布处理风险和因素的不确定性,先分别测算项目的货币收益和非货币收益,然后采用加权平均法对二者进行综合,使评价结果能够综合反映项目的货币收益、非货币收益及其不确定性。

关键词:跨国投资项目;货币收益指标;非货币收益;可能性分布

中图分类号:F224.5

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2005)12-0097-02

0 前言

随着经济全球化趋势的不断加强与我国经济的不断发展,越来越多的企业开始考虑采用对外直接投资的方式开展跨国经营。与国内投资相比,跨国投资面临着更复杂的环境、更大的不确定性和风险,它的成功与否很大程度上取决于是否对各方面因素做

视技术度的高低来做决策。如果技术度高,则应该内部制造;如果技术度中或者低,则可以选择成熟型的外包商,并为之建立战略合作伙伴关系,共同提供制造规范。

情况 5:业务的核心度中,且流失度中,视技术度的高低来做决策。如果技术度高,则应该内部制造;如果技术度中或者低,则可以选择成熟的外包商,并为之建立合作关系,由企业提供初步的制造规范,外包商进一步按照要求制造。

情况 6:业务的核心度中,且流失度低,可以选择一般的外包商,由企业提供全部制造规范,外包商照搬应用,建立起一种合作关系。

情况 7:业务的核心度低,但是流失度高,则可以选择成熟型的外包商,并为之建立合作关系,共同提供制造规范。

情况 8:业务的核心度低,且流失度中,

出了正确的评估从而选择了适当的项目。目前大多数企业在进行跨国投资项目评价时,都倾向于把重点放在分析项目的货币效益上,如果一个项目的预计货币收益等于或超过期望收益,该项目就被认为在经济上是可行的,同时还认为货币收益越高项目就越好^[1]。传统上,净现值、内部报酬率等基于现金流量的方法构成了跨国投资项目可行性研

究的主要部分,这些方法的基本缺陷在于其可靠性依赖于投资参数和现金流量预测的准确性,而对于面临较大风险和不确定性的跨国投资项目而言,其投资参数和现金流量经常是难于准确预测的,其中一个或几个因素的不确定性就可能对分析结果产生重大影响。除货币因素的不确定性外,上述方法的另一个缺陷是在项目评价过程中无法考

虑实际情况,技术度为中的情况是一个临界状态,他也可以和技术度为高的情况一起考虑,因此,企业应该根据自身实际情况,具体问题具体分析。

参考文献:

- [1]樊钱涛,曲昭仲.基于价值评价的外包决策模型研究[J].经济问题,2004,(12):26-28.
- [2]吴锋,李怀祖.基于核心制造规范的外包决策模型及实证研究[J].管理工程学报,2005,(1).
- [3]马祖军.供应链企业业务外包决策模型研究[J].西南交通大学学报,2004,(2):34-37.
- [4]郭永辉,钱省三.企业外包战略的决策模型研究[J].北京工商大学学报(社会科学版),2005,(1):93-96.
- [5]程源,杨相玉.外包决策与核心竞争能力的提升:模型构造和理论解释[J].数量经济技术经济研究,2003,(9):133-137.

(责任编辑:胡俊健)

4 结论

从上面的决策模型可以看出,制造企业的业务外包主要有两种形式:一种是战略合作伙伴关系,即企业与外包商是相互依赖、互利互惠的关系;另一种是一般的合作关系,在这种情况下,又要根据企业外包业务的特征来选择合适的外包商,并明确信息共享程度。

另外,在本文中我们将技术度为中的情况与技术度为低的情况放在一起考虑,而实

收稿日期:2005-04-13

基金项目:国家自然科学基金资助项目(70371050);宁波市青年(博士)基金(2003A61015)

作者简介:刘德学(1961-),男,吉林九台人,暨南大学教授,博士,主要研究方向为企业管理、国际贸易。