

全球外包下的中国企业价值链重构

谭力文, 马海燕

(武汉大学 企业战略管理研究所, 湖北 武汉 430072)

[作者简介] 谭力文(1948), 男, 四川成都人, 武汉大学企业战略管理研究所教授, 博士生导师, 主要从事管理学理论研究和企业战略管理研究; 马海燕(1981), 女, 湖北荆州人, 武汉大学企业战略管理研究所硕士生, 主要从事企业战略管理研究。

[摘 要] 在全球化浪潮下, 激烈的企业竞争促使企业专注于自身优势, 外包其他业务。发达国家与发展中国家共同构建了全球外包市场。我国计划经济体制下的企业价值链局限于国内。在全球外包下, 中国企业要在全球市场上配置资源, 必须重构企业价值链。本文在分析中国企业全球外包市场定位的基础上, 构建了中国企业价值链重构的战略框架模型。

[关键词] 全球外包; 价值链; 重构

[中图分类号] F270 [文献标识码] A [文章编号] 1672-7320(2006)02-0149-06

一、问题的提出

外包是指企业整合利用其外部最优秀的专业化资源, 将一些传统上由企业内部人员负责的非核心业务以外加工的方式外包给专业、高效的服务提供商, 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。经济全球化时代, 改变了过去资源配置局限于国内、区域内的局面, 企业的资源配置在全球范围内进行。全球化竞争作为催化剂使得各个企业专注于自己的关键核心环节, 外包成为了企业有效配置资源和提高企业竞争力的有效方法(Andrew Kakabadse 等, 2003)。2001 年全球外包市场就达到 3.78 万亿美元的规模, 占全球商务活动总金额的 14.8%。此后, 全球项目外包市场以每年近 20% 的速度递增。目前, 已经基本形成了以美国、西欧等发达国家为主要发包国, 东欧、印度、中国等发展中国家为主要接包国的全球外包市场。

中国兼有经济体制转型和发展中经济的特征。2001 年底加入 WTO, 使中国完全融入了世界经济一体化的进程。如何从根本上提高我国企业快速响应市场的能力, 适应世界市场的激烈竞争, 从哪个环节入手才能有效地融入全球外包市场, 在全球价值链体系中占有一席之地呢? 对中国企业来说, 在全球配置资源至少意味着要有两个方面的根本转变。一是战略上, 从国内走向国外, 拓展国际化视野, 打入国际市场, 融入全球化的竞争; 二是战术上, 企业要打破价值链活动区域化、国内化的现状, 改变我国企业传统的资源配置方式, 进入全球化价值链活动。因此, 讨论全球外包下的中国企业价值链重构, 对我国企业国际化发展具有重要的指导意义。

二、价值链理论与中国企业价值链重构

1985 年美国哈佛大学商学院教授迈克尔·波特在 1985 年的《竞争优势》一书中提出了价值链的理论,将企业分解为与战略性相关的价值活动,在与竞争者比较这些价值活动的差异时,可以发现企业竞争优势的来源。价值链理论为我们透视全球外包活动提供了很好的工具。外包的实质是用接包方企业的价值活动来替代发包方原有的价值活动,这就形成了价值链上奇特的“嵌入式”结构。当一个企业自身的价值活动逐一为其它企业的价值活动所取代时,过去的金字塔式的层级结构就解体为网络结构。这种由外包所引发的价值链解构,不仅重新定义了企业的竞争优势来源,也同时塑造了国家之间新型的产业和贸易联系,并进而对全球经济结构产生深远的影响。

企业价值链重构过程实际是上对企业战略环节重新定位的过程,构造一种有别于竞争对手的新的盈利模式,使企业拥有独特的竞争优势,应对市场上的竞争力量。“在动荡变化的环境中,无论企业规模大小,也无论企业是新还是旧,培育进化重构能力都是相当迫切的……最有效的方法就是利用进化信息对组织进行重构。”系统哲学家拉兹洛从进化的角度指出企业在动态的环境下重构的必要性。波特在《竞争优势》中指出,企业价值链重构要考虑一些问题,比如如何才能以不同的方式进行这项活动,甚至取消该活动?如何才能把一组有联系的价值或重新排序或重新组合?结合我国企业的实际,有学者指出(余伟萍,崔苗 2003),中国企业要打造出自身的国际竞争力,需要在全球范围内不断寻求资源配置的最佳模式,重构价值链,培育核心能力,正确选择和加强价值链上的战略环节。

改革开放以前,我国计划经济体制和单一所有制结构,以及关税壁垒,使得中国游离于世界经济一体化之外。政府计划协调是企业资源配置的主要方式,企业所处环境相对稳定。在我国企业中占绝对优势地位的国有企业,强调“大而全、小而全”,以规模和一条龙经营作为市场竞争的优势。这使得我国企业在很长时间内保持着自制、自产、自销的模式。企业的价值链普遍局限于国内,甚至仅限于企业所在区域。经过多年改革,我国已逐步建立起社会主义市场经济的基本框架,从根本上改变了我国市场的短缺状况,市场价格信号成为资源配置的基本原则,所有制结构趋于多元化,跨国企业纷纷涌入,中国也加入了 WTO,变化的市场环境要求提高企业竞争力和市场适应能力。因此,中国企业价值链重构的问题开始得到人们的关注。例如,有学者围绕国有大型企业集团的现状和跨国公司的中国区域战略为基点,讨论了国有大型企业集团的价值链重构问题。但是,我国企业的国际化发展主题不再局限于大型国有企业,中小企业、民营企业也开始加入国际化大军。在全球市场上重构价值链,专注于自身优势,寻找异于其它个体的竞争优势,是我国企业在全全球外包体系中求发展的关键问题。

三、中国企业在全全球外包体系中的定位

重构企业价值链是一个复杂的过程,涉及许多因素,有企业内部的,也有企业外部的。在重构企业价值链时,我国企业要根据自身在全球市场中的定位来制定战略框架。企业的定位是企业战略性投资上的考虑,必须结合自己的专业化优势,考虑自己从产业链的哪个环节入手。

宏棋电脑创办人施振荣先生提出代表资讯产品附加价值的微笑曲线概念,主张台湾厂商应转向发展微笑曲线两端具有高附加价值的活动。例如,强化通路品牌行销、从事产品创新与研发等。台湾刘常勇教授(1999)在微笑曲线的基础上提出了后进地区和国家科技产业的苦笑曲线。本文借此来分析全球价值链外包体系及中国在全球价值链外包体系中的定位。

(一)全球价值链外包体系微笑曲线分布

将全球价值链各环节的价值关系描述为一条所谓的“微笑曲线”(见图 1):曲线底端的加工组装附加值最低,沿着曲线向上移动,附加值提高,上游的研发、设计和下游的营销、品牌附加值最高。按照分

工来看,外包包括“脑袋”外包和“躯体”外包。“脑袋”外包即技术、市场、研发等外包,与制造等劳力性质的外包分开。“躯体”外包是将核心部件、一般部件、组装等制造业环节分开完成。刘景江(2003)根据外包中供应商的技术水平和产品附加值的不同,把委托业务外包分为4个层次:OEM(委托制造)、ODM(委托设计制造)、DMS(设计、制造、售后服务)、EMS(工程、制造、服务)。后三者都涉及到了将“脑”和“体”外包内容的结合。鉴于此,本文将外包分为“脑袋”外包、“脑体”外包和“躯体”外包三种。通过成本与利润发现,这三种外包模式在技术含量和附加值上层层递进。

OEM是“躯体”外包的主要形式,也是发展中国家参与国际分工的主要形式。加工组装业务多属于劳动密集型,技术含量不高,产品附加值低,处于产业价值链的最底端,因而OEM是全球外包体系的最底层。从价值链的角度看,ODM等“脑体”产业技术含量提高了,产品附加值也增加了。处于微笑曲线两端的行销、名牌等外包则是高层次的外包,具有更高的技术含量和附加值。不同的外包模式对供应商技术水平和管理能力有不同的要求,供应商在价值链中的层次渐次升高。因此,全球价值链外包分析核心理念,是企业根据动态比较优势原理选择自身在全球价值链上的战略环节,以培育核心竞争优势,并向产业链的高附加值环节延伸。

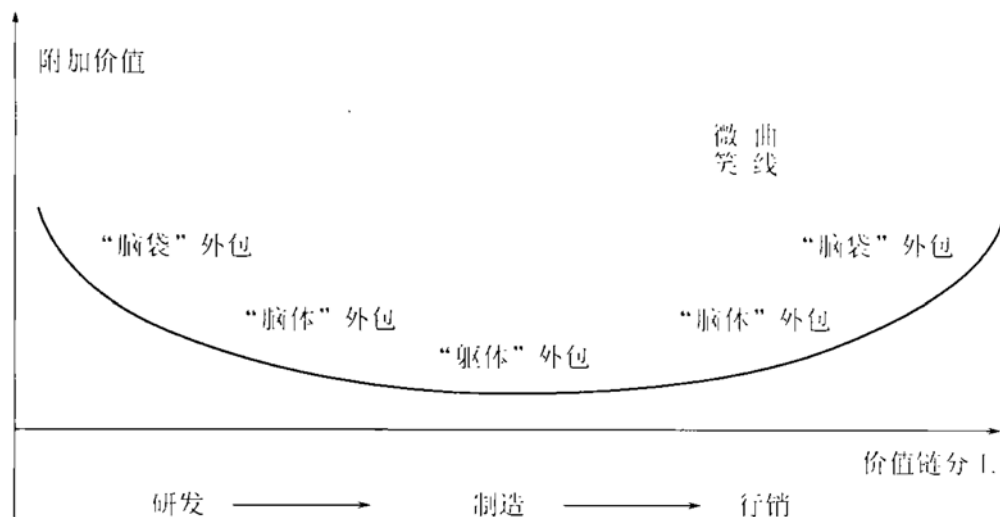


图1 全球价值链外包体系

(二)中国企业在全球价值链外包体系中的定位

在经济全球化背景下,每一个国家都在努力提升自己在外包价值链中的位置和机会。总体看来,全球外包市场上,美国、日本、韩国等发达国家成为微笑曲线两端的全球外包体系中的主要发包方,印度、中国等发展中国家为主要的承接方,发展中国家从事加工贸易的中小企业主要是为发达国家提供“躯体”外包服务。近年来,跨国公司已把1/3以上的制造业务外包到中国。中国是世界的“制造工厂”的论断表明中国的外包业务主要集中在相对低端的层次。随着科技进步和经济全球化的深入,国际服务外包异军突起。今年6月底《远东经济评论》认为,中国正大步追赶印度,有望成为亚洲地区最大的软件和IT服务出口国。Gartner研究公司2002年初预测:中国将成为又一个外包前沿阵地,预计在2007到2010年间,中国将成为世界上最大的外包市场。目前,越来越多的人认识到提升中国外包在全球价值链中的地位对我国的经济发展、工业化和提升国际地位具有重要意义。

由于中国在全球价值链外包体系中主要是处于下端,成为“躯体”产业转移的基地而不是“脑袋”产业转移的基地。如果长期处于“世界工厂”的地位,中国在未来的竞争中将会受制于人。中国企业“走出去”的呼声也缘于此。在国际外包市场中,大量跨国公司竞相到中国采购原料和初级产品,同时使得更多的中国企业参与协作生产,这一需求带来了难得发展赶超的机会。因此,“走出去”和“引进来”双向路径发展道路正是中国企业在全球价值链外包体系中的定位所决定的。总之,从总体来看,中国企业处于“躯体”外包为主体的阶段,并倾向于向“脑体”外包为中心转移。

全球价值链外包体系中的地位决定了企业的赢利模式和赢利能力。发达国家的跨国公司在经历了大量转移制造业后,现在又开始将其非核心的服务职能向海外特别是新兴市场国家和地区转移。新的服务和新的生产国际分工的前景广阔,对发展中国家和发达国家的经济发展都将产生重要影响。这是世界产业发展的大趋势,也是中国企业的一次重要机遇。同时,开放的环境也使中国企业面临更多的挑战。由于离岸外包的机会是全球性的,每一个有能力承接服务外包的国家都在充分争取发达国家外包的机会,因此各个国家之间展开了激烈的竞争,对于想利用服务外包发展自己产业的国家来说,必须善于抓住机会,制定有效的战略,才能实现服务外包效益的最大化。

四、中国企业价值链重构的战略框架

企业价值链重构不是一次性的,而是一个动态的复杂的过程。企业要把握自己定位,即分析自己现有价值链特点的基础上,根据内外因素的变化动态地重构企业价值链。在变化和竞争日益激烈的今天,没有持续有效的价值链,一旦条件发生了变化,有效的价值链不再有效,必须再次重构价值链。所以,在动荡的环境下,企业应该不断吸收新的知识;政府、教育机构、科研机构等各方面要营造良好的价值链重构平台和氛围,这样才能使企业在变幻的竞争中保持竞争优势。

在前文分析我国企业在全球价值链外包体系中定位的基础上,从全球化的角度出发,本文试图将企业放到产业竞争环境下,对企业外包价值链地位提升提出一个基于外部知识源的中国企业价值链重构的战略框架模型。该模型包括了 3 个子系统:产业竞争系统、企业基于学习创新系统的价值链重构系统和外部支持系统(见图 2)。

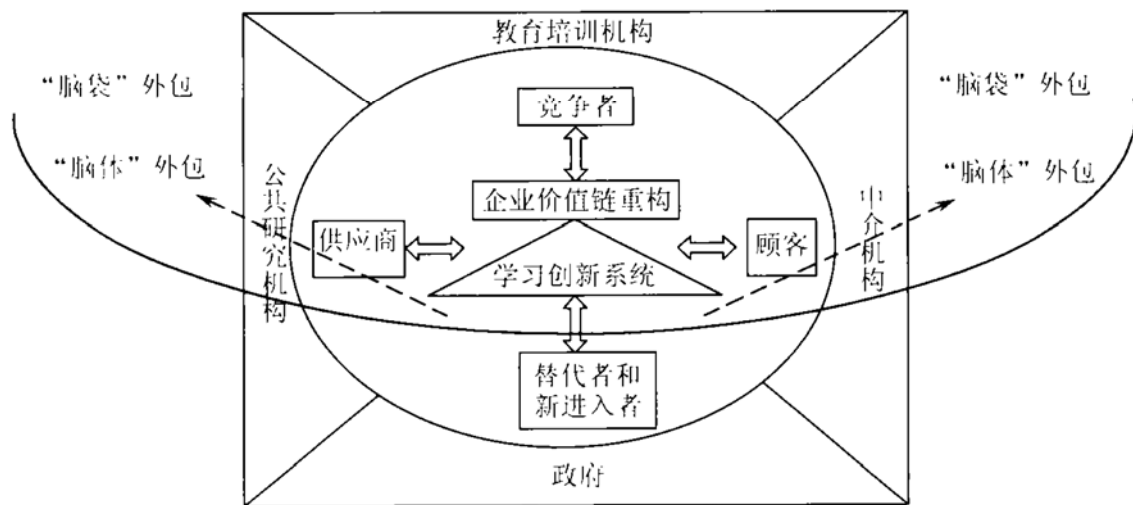


图 2 中国企业价值链重构的战略框架模型

(一)价值链重构系统

价值链重构系统是一个开放的、动态的、循环的系统。开放表现在整个系统必须吸收外界的资源、能量和信息,包括企业、教育机构、公共研究机构、中介机构等都需要与全球其他的相关系统或要素相互交流,在吸收和交流中加速中国企业朝“脑体”外包,甚至“脑袋”外包的方向延伸和发展,提升中国企业在全球价值链外包体系中的地位。如前所述,没有一个持久有效的价值链,因为重构是不断改进和变化的,其原因在于全球产业价值链外包体系是动态的。由于各环节及各企业技术的不平衡发展,各环节的价值创造能力会有变化,某些环节附加值增加了,而另外的环节附加值却下降了,相应地,各企业在外包体系中的地位也会变化。循环表现在它从外界吸收、重构、再吸收、再重构的过程。价值链重构系统由 3 个子系统构成,各个子系统的协同才能使系统获得“ $1+1>2$ ”的效果。

(二)子系统——中国企业价值链重构系统

中国企业价值链重构系统是整个系统的中心子系统。这一系统是从单个企业的微观角度来看价值链重构。对企业来说,企业价值链重构的主要过程:内外环境分析——描绘企业现有价值链——分析企业现有价值链——分析行业特点及在全球价值链外包体系中的地位——确定新的价值链切入点。随着环境的不断变化,企业应对各种约束条件保持高度敏感,企业领导人应当具有高瞻远瞩的能力,能够迅速地对环境做出反应。

如图2,价值链重构的动力机制和能力的培养主要源于企业的学习创新系统。从全球价值链外包体系的整体上看,学习创新机制能提升价值链的整体技术含量和价值含量,使得整个价值链上移。学习能力和创新能力强的企业会向价值链的高端跃迁,成为能力更强的供应商,而另一部分企业则会面临成长的瓶颈。对于处于价值链外包体系中的个体,学习和创新机制的作用主要体现在:一是逐渐优化的学习曲线能够带来规模效应;二是在创新的冲击下,许多产业价值链结构会出现不同程度的断层,原有的一些产业界限会被突破,从而得以改变全球价值链个体的地位,结构的变化带来价值链的重构。

中国企业的长期发展一方面要在自身的实践中吸取经验,还要从其它组织中学习。在外包的国际化发展中,应该通过学习先进国家的经验,从模仿到创新,从发明到创新,提升中国企业在全球价值链外包体系中的地位。因此,企业要建立起有效的学习机制,它包括4个过程:学习投入、学习过程、学习产出和组织管理协调等(Shulin Gu, 2000)。

(三)产业竞争系统

中国企业联合会专门对2004年中国企业500强和世界500强做了个比较,发现在规模、赢利能力、劳动生产率、品牌影响力等多个方面,前者明显落后于后者。中国企业在采取与其能力状况相匹配的战略时,不能幻想完全依赖自己的资源形成竞争优势,必须依靠国际化来实现企业的成长,依赖于同高质量的外部知识源形成的特殊关系网络,从世界范围内获得技术、知识和市场。企业的战略分析焦点不能只停留在企业内部,而应该放在整个价值创造系统,强调系统内不同地区的利益相关者——供应商、商业伙伴、同盟者、竞争对手、分销商、顾客一起工作。企业通过与外部各种竞争力量联系积极获取新的资产和能力,各行为主体之间的相互作用使技术、知识的获取、扩散等得到加速,从而提升了企业自身竞争能力以及建立于其上的竞争优势。例如,通过低成本的外包合同、技术许可、联合等方式与拥有相关知识或能力的产业上下游企业、竞争对手、新进入者、大学研发机构等外部知识源建立合作关系,从而在全球生产链上获得一个立足点(foothold)。然后,中国企业可以利用这个立足点,从外部进一步获取更多的资源,并将它们转化为企业特有的创造性资产,逐步增加产品的质量和可信度,增强企业的功能能力(如制造能力、产品开发能力等),经过几个循环,中国企业才可能会在竞争激烈的国际市场中建立自己的竞争优势。

本模型是将系统扩展到全球范围,尤其是在产业竞争层面,不仅仅是国内企业,而且包括跨国公司,它们是中国企业最主要的知识和技术的来源之一。

(四)外部支持系统

从国家创新系统(NIS)的观点来看,企业价值链重构是企业与外部要素之间相互作用和反馈的结果。国家创新系统的研究,是要将与一个国家创新相关的各层面的主体给予归纳分析。本文认为企业价值链重构的外部支持系统主要包括政府、公共科研机构、大学、中介等国家创新系统要素的相互关联。

与弗里曼、纳尔逊国家创新系统模型以及波特的钻石模型相比,该模型是从企业的层面看待成长与创新,将企业视为最主要的学习、革新的主体,企业通过整合内部和外部的各种资产,在学习创新的基础上重构企业的价值链,并将政府、大学等国家创新系统中的主体视为企业创新的外部支撑,这样就更有利于企业分析自身基础和外部环境变化,做出正确的战略选择。

企业价值链重构既要有我国政府部门对基础知识研发活动的大力支持、信息服务中心的重视、教育培训投资的加大等,也要有为我国企业与外国的合作搭桥牵线的中介组织。同时,产学要合作,加强新

技术的企业孵化能力,提高国际化人才的培养和发展能力,促进能力的传承和新的发展。

[参 考 文 献]

- [1] 李海舰,聂辉华. 全球化时代的企业运营[J]. 中国工业经济, 2002, (12): 5-14.
- [2] 刘常勇. 后进地区科技产业的苦笑曲线[J]. 能力杂志, 1999, (1): 13-14.
- [3] 刘景江. 网络时代的外包模式[J]. 中国工业经济, 2003, (11): 21-26.
- [4] 方 新,余 江. 系统性技术创新与价值链重构[J]. 数量经济技术经济研究, 2002, (7): 5-8.
- [5] 吴海平,宣国良. 加入 WTO 后国有大型企业集团的价值链重构[J]. 中国工业经济, 2003.
- [6] [美] 迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 北京: 华夏出版社, 2003.
- [7] [美] Ervin Laszlo. 管理新思维[M]. 北京: 社会科学出版社, 2004.

(责任编辑 邹惠卿)

Value Chain Restructuring of Chinese Enterprises in the Global Outsourcing System

TAN Liwen, MA Haiyan

(Institute of Enterprises Strategy Management, Wuhan University, Wuhan 430072, Hubei, China)

Biographies: TAN Liwen (1948), male, Professor, Doctoral supervisor, Institute of Enterprises Strategy Management, Wuhan University, majoring in managerial theory and strategy management; MA Haiyan (1981), female, Graduate, Institute of Enterprises Strategy Management, Wuhan University, majoring in strategy management.

Abstract: In the globalization wave, the enterprises are forced to focus on their own advantages and outsourcing other business. Developed countries and developing countries compose global outsourcing market. Firms' value chain in planned economy system is limited in the country. But in the global outsourcing market, our firms deploy sources in the whole world. Therefore, Chinese firms should restructure their value chain. Based on analysis of orientation of Chinese firms in the global market, this paper analyzes the strategic model of Chinese enterprises value chain restructure under the globe situation.

Key words: global outsourcing; value chain; restructuring