

## CASE6

### 没有围墙的公司

什么业务自己做，什么业务外包给别人做，这个问题并不太容易回答。

是什么让老板们夜不能寐？不一定是竞争对手，很可能是合作伙伴。“专心发展自己的核心竞争力，把其他业务外包(Outsourcing)出去”，这听起来是一个非常完美的生意模式，但现实中准备承担外包业务的公司往往经营惨淡，准备外包的也因为根本算不清“外包”的代价而裹足不前。

最近，又有几个国外乳业品牌撤离了国内市场。表面上看似乎是因为本土企业全面战胜了外国企业，但行业内人其实很清醒：国外厂商暂时撤离，主要是因为国内市场环境太混乱，尤其是奶源的组织，因为要管理大量散落的饲养奶牛的农户，其中的复杂和混乱令这些国外厂商心惊肉跳。因此，他们宁肯暂避风头，而让国内厂商完成整合上游的重任，等市场规范后再杀回来收购——这比自己做风险小得多。

这是供应链的事，好像跟“外包”关系不大，但却很好地解释了为什么“外包”在中国长时间停留在理念范畴。如果简单地把外包看作是将原本由企业内部做的事情交给外人，把供应链看作是原本就在企业之外的上下游关系，那么在国内企业看来，上下游就已经防不胜防，还敢把自己份内的事也包出去？市场环境不成熟造成的外部交易成本过高，只是企业扩大经营边界的一个理由。在特定环境下，“凡事自己做”也许有道理。但内部的管理成本也会越来越高，你能像要求外部供货商那样对“自己人”翻脸吗？大量内部交易对企业竞争力到底是增强了还是削弱了，你算得清吗？服务能力高于内部需求后要接外单，如何平衡“外单”与“内单”的关系？背上包袱后的总体竞争力和资本收益下降，这笔账怎么算？.....

外包：事故多发区

赵水忠/文

夏日的北方城市天津，早上 6 点天就大亮了。住在市区的孙磊起了床，在惯常的早间紧张气氛中吃了一个“煎饼果子”，准时登上公司的班车。大约 50 分钟以后，他赶到位于天津经济技术开发区洞庭湖路 112 号的天津顶正印刷包材有限公司。一天的工作开始了。

这间从外面看上去很不起眼的公司里，有 320 名和孙磊一样的员工一起生产从方便面和雪糕的包装袋到饮料瓶标、碗装方便面面盖等各种彩印包装材料。除了为国内方便面品牌老大“康师傅”配套生产包装材料，顶正还向伊利、雀巢等知名企业提供包装材料。单方便面包装袋这一个品种，孙磊和他的同事一天就要造出 90 万米。这 90 万米的包装袋，大部分都要送到天津顶益国际食品有限公司的制面厂去。在那里，像流水一样不停地从方便面生产线上涌下来的面团和料包，要穿上孙磊他们生产出的这些色彩鲜艳的“衣服”，然后被运往全国各地。除顶正以外，天津经济开发区内为康师傅方便面做配套的公司还有生产面叉的顶盛塑料制品有限公司、生产包装纸箱的顶信纸业有限公司、生产变性淀粉的顶峰淀粉开发有限公司。此外还有负责机械制造及安装的顶嘉机械有限公司、负责物流配送的顶通物流有限公司等等。康师傅控股旗下的公司绝大多数都是“顶”字辈，其配套事业群的各公司也不例外。少了这些“顶”字号中的任何一个，康师傅在市场上的竞争力都会受到影响——这一点，康师傅上下都深信不疑。

在康师傅，记者听到了这样一些故事：

## -故事一：康师傅的面碗给了统一

1992年7月18日，康师傅在天津的第一条碗面生产线试生产。在康师傅人眼里，他们是生产方便面的，肯定不会自己生产面碗。打听来打听去，当时全国只有北京一家公司生产这种方便面专用碗。于是，康师傅提前好几天就向这家公司预定了20万只面碗，要求他们务必于18日早上8点送到。

18日早8点，所有的工人都上生产线上了，面碗却没有送来！负责采购面碗的人急忙打电话催问，对方的回答是：“对不起，正在路上，再等一下，10点钟保证送到！”又等了两个钟头，面碗还没到。再打电话问，对方干脆说：“对不起，今天我们不去了。”

私下了解，原来这个公司把面碗拿去卖给康师傅的头号竞争对手统一了。

说起这件往事，康师傅控股有限公司总裁室副总经理滕鸿年表示理解。因为统一在台湾就是做方便面的，给统一做配套的公司都知道统一是个大企业。而康师傅在台湾从没做过方便面，在内地也还没成气候，如果统一这个大客户要求配套厂把货先给自己，配套厂当然很难说不。

有求于人的康师傅没有别的办法，只好再向这家厂订货。好不容易盼来了面碗，康师傅的方便面才算下了线。但接下来的事情更让康师傅没想到：订20万个面碗，对方只送来10万个；星期三交货，偏要星期四送来。康师傅的生产线不得不开时停，这给生产经营带来了数不清的麻烦。

这还是只有一条生产线时的情况。康师傅方便面上市后一炮打响，第一次开订货会就拿到了3个月的订单。订单那么多，物料供应却这么差，情急之下，康师傅决定：自己来！他们赶紧回台湾找了一些可以做配套的厂商，到内地合资成立了一个专门做面碗的工厂：育新塑料包装公司。育新投产后，康师傅在面碗这个环节上才算是彻底摆脱了狼狈不堪的局面。

1994年，康师傅开始生产袋装方便面。最初他们找了浙江海宁一家包装材料公司，为他们生产彩印方便面包袋。而当时最好的彩印雕版厂是在山西运城，于是，康师傅的设计师设计好包装方案并制成胶片后，要先送到运城雕版，雕版回来再到海宁上印刷机，印刷机打样后由康师傅确认，如果不行就得再来一次。这么做一次怎么也得花几个星期，如果还不行，还得从头再来，一个花色没有两到三个月的制版周期是出不来的。

对于隔几个月就要推出一个新品种的康师傅，这种速度根本无法忍受。更严重的是，康师傅要货量非常大，制好版以后，海宁印刷厂的产能还经常供应不上。于是，康师傅又如法炮制，成立了顶正印刷包材有限公司。孙磊就这样获得了一个就业机会。

## -故事二：种菜、磨面也得管

1995年前，国内的方便面卫生检疫标准还是上个世纪80年代制定的。那时的方便面面体很小，且只有一个调味包，调味包里只有三样东西：盐、味精和胡椒粉。这样的调料包中的细菌数目比较少，依此而定的卫生检疫标准也就非常严格。

90年代以后，方便面开始改头换面。康师傅方便面一上市就是两个调味包：酱包和菜包。酱包经过高温熬制几个小时，细菌总数合乎标准并不难。但是菜包的细菌总数却不稳定，有时合格，有时不合格。而康师傅是在国内采购最好的蔬菜制成菜包，不可能买到比这更好的蔬菜了。

于是，康师傅便开始大规模地辅导脱水蔬菜供应商，教育他们该选用什么样的设备，如何控制烘干流程。费了好大功夫，康师傅终于可以在国内选到 **7、8** 家还算合格的脱水蔬菜供应商。但是，质量不稳定的状况一直没有彻底解决。实在没有办法的康师傅下定决心，在江苏兴化独资成立了顶芳脱水蔬菜有限公司。这家公司后来成为国内最大的脱水蔬菜生产制造基地，好几万户当地农民种植的蔬菜都由顶芳如数收购。顶芳投产后，康师傅终于获得了质量稳定的脱水蔬菜。同样地，康师傅也曾在培养面粉供应商方面花了大量心血。

### -故事三：无法承受的物流损失

**1998** 年以前，康师傅的产品配送一直采用典型的外包方式，一年招标一次。时间长了，问题越积越多。康师傅要求在运送过程中，每一列只能码 **12** 箱方便面，这样就可保证下面的面不被压坏。而承运方为节省成本，会码上 **16** 箱甚至更多，下面的方便面常常被压坏。这样的方便面到了消费者手里，挨骂的肯定是康师傅。第三方配送导致的问题还有很多，承运方从厂里拉走的是 **4000** 箱，到目的地一清点，少了 **50** 箱，但承运方可不负责赔偿：我在路上一停，就被别人偷走了 **20** 箱，这可不能怪我。在实现配送的准时和仓储的先进先出方面，第三方配送都很难达到康师傅的要求。考虑到当时分布在全国各地的仓库很多其实就是火车站附近随便租下的四面漏风的房子，康师傅更感到自建物流体系的迫切和必要。

**1998** 年，康师傅成立了独资的顶通物流公司，所有物流都由自己来做。尽管这要养很多人和车，而且在有的省份，顶通自己做的直接成本比原来外包出去还要高，但产品的新鲜度、完整度得到保证，服务品质有了极大的提升。通过顶通的配送，康师傅的方便面、糕饼和饮料都可以放在统一的仓库体系中共同管理，实现了先进先出和科学高效的统筹配送。

康师傅方便面很快就成为内地第一品牌。**AC** 尼尔森公司所做的 **2002** 年 **12** 月到 **2003** 年 **1** 月中国零售市场报告显示，在此期间，康师傅方便面的市场占有率为 **39.6%**。

康师傅很愿意把功劳记在“一体化经营”上。他们津津乐道以上那些无法找到市场交易对象的故事，并认为，康师傅能发展到今天这样的规模，与管理者从一开始就较好地解决从战略层面上解决了原物料的配套问题有很大关系。因为 **10** 几年前内地市场的专业化服务如运输、原材料、技术服务等还很不发达，即使肯花钱也不一定能买到。能买到的，其质量也值得怀疑。在市场交易成本居高不下的情况下，如果不实行一体化经营，别说发展，能不能在市场上立得住脚都成问题。

滕鸿年在回答康师傅为什么拥有这么多“顶”字号配套厂时解释说，实行一体化经营肯定会降低成本，但这只是好处之一。更重要的是综合效益：第一、品质绝对可以稳定，第二、供应量绝对可以稳定。这两个“绝对”才是康师傅一体化经营的真正目的。

以上列举的面碗、包材的例子有些极端，但还是比较形象地反映出市场配套能力低下情境中康师傅的窘迫。不过，这些已经是 **10** 年前的事了。内部交易与外部交易的优劣并非一成不变，在市场竞争日趋激烈的今天，康师傅的一体化经营也开始遭遇挑战。

今天的市场环境，已绝非当年康师傅第一条方便面生产线投产时的状况。目前中国仅包装行业的上市公司就有近 **20** 家，如南京中达制膜、长江包装(现为 **ST** 长控)、盛道包装(现被重组为菲菲农业)等。同时一些知名的国际包装企业，如瑞典利乐公司、印尼金光集团也早已在国内落地生根。而顶正等内部配套商提供的包材与这些更具规模效应的专业化厂商相比是否仍有质量、技术、成本、时效方面的优势，就值得打上一个问号了。

对此，顶正负责生产管理的孙华林表示，内部供货的压力很大，绝不会因为是一个集团的兄弟企业就凑合凑合得了。顶正发往顶益制面厂的方便面包装袋中，每月总会有**3、4**卷因质量不符合要求而被退货。

不过，在给“康师傅”做配套产品供应的外部厂商眼中，事情就没有这么简单了。拿印刷好的纸箱和包装袋来说，一旦产品被定为次品就很难改做他用而只能销毁，因此以同样的顶新标准进行**QA**(品质保证)检查，如果问题发生在顶正和顶信的产品身上，往往不会特别严格地按照标准进行退货处理，通常是两边的台籍经理互通电话，最多扣款**5%**了事。一位曾在康师傅担任过**QA**经理的人士说，即便当时被退了回去，下个月也可能掺在同样品种的纸箱和包装袋里再次送来。但对外部配套厂商的处理就完全不同了，不仅扣款的力度大得多，而且时不时地打回去销毁，大连盛道包装和河北埃卡都遇到过此类问题，只能大叹倒霉。

各公司**QA**经理腰杆子难以真正硬起来的原因，很大程度上不是因为要照顾兄弟公司的面子。也许要联系到康师傅的家族企业背景，才能对这个问题看得更透彻些。康师傅旗下的“顶”字号公司，各层级管理人员的亲缘关系错综复杂，在这种“顶”字号“一家亲”的环境中，以台资企业上下级间森严的等级关系，很少有不开眼的**QA**经理真的敢“大义灭亲”，拿自己的职业生涯开玩笑。

在**1998**年前后的康师傅危机中，一体化经营的弱势暴露得更明显了。当时，因购买设备和建设厂房投入过大、国内方便面市场出现萎缩、收购台湾“味全”**15%**股份等原因，顶新集团面临巨大的资金压力，几乎难以为继。直到顶新集团把康师傅控股(**0322, HK**)**33.14%**的股份卖给日本第二大方方便面生产企业三洋食品株式会社(顶新的股份也为**33.14%**)，这场危机才得以度过。**1998**年，康师傅控股亏损**280.8**万美元，**1999**年亏损**3586.8**万美元，**2000**年开始才恢复盈利。

主业的萎缩，不可避免地影响到了配套厂的生产。所幸在此之前，由于康师傅成长迅速，其配套厂一直处于产能不足状态。以生产彩印包材的顶正为例，它生产的包装材料因不能满足康师傅的需求，一直以自己的名义向其他彩印厂商定购包装材料供应给康师傅。即使在康师傅亏损的**1998**年、**1999**年，其产量也一直在增长之中，只是没那么快了。因此，顶正当时所受的影响较小。不过，此后方便面的增长速度明显放缓，顶正本身的产能又有所提升，再加上康师傅又在杭州成立了一个顶正包材，产能不足就变成了产能过剩，因此他们已经开始接外单。顶通物流目前也在考虑对外拓展业务，腾鸿年认为，顶通以后肯定是要对外接活的。

因外部供货能力不足而建立的配套厂又开始因产能过剩而向外扩张，要想琢磨清楚这到底经济不经济，已经很困难。康师傅控股**2002**年的年报显示，“配套事业群”和“其他”事业单位对康师傅的营业额贡献大约为**2%**。作为独立核算的法人单位，配套厂商自身赢利能力和同行相比究竟如何？已有人质疑说，这些自身赢利能力太差的配套公司使康师傅背上了大包袱，这是导致康师傅整体竞争能力降低的重要原因。而且，康师傅的一体化经营全都围绕主业展开，导致主业过于单一，资本风险过大。尽管看上去“肥水不流外人田”，哪个环节的钱都自己赚到了，到头来资本收益并不高。

康师傅最大的对手统一企业集团的做法就截然不同。统一是台湾的方便面老大，当初起家时，也曾花费大量心血培育上游供应商，但统一从来没有把这些事情收归己有，尽管那样做可能更“省心”。这种做法也延续到开拓内地市场上，统一企业(中国)投资公司副董事长颜博明说：“内地各方面发展都很迅速，我要什么，很多人都会来抢着做，有竞争，不用我自己背上那么重的包袱。”

有人因此判断说，康师傅的一体化在前期是有效的，而近几年则弊大于利。这几年支撑它向前跑的原因主要是终端产品如方便面、饮料等的市场营销做得很棒，一体化战略其实是拖了后腿的。

康师傅当然不认同这一点。但近年来他们也在逐渐退出原先不得不进入的上游环节，而将更多的注意力移到了下游的营销渠道上。这基于一个判断：当年刚起步时，最困难的是找不到上游的配套厂商，康师傅必须自己解决“把产品按质按量地做出来”的问题。这个问题解决后，现在市场竞争的关键是“把产品更好地卖出去”。也就是说，康师傅的“反外包”要由上游转战到下游了。这方面的具体动作是：康师傅控股持有顶正的股份下降到 40.8%，而在下游营销渠道方面，康师傅不仅下力气打造顶通物流，还从 1997 年开始开设“乐购”大卖场，仅上海一地就有 9 家。他们的目标是在全国中心城市开设 100 家“乐购”购物中心，为自己的产品提供最畅通的渠道。

值得注意的是，统一尽管没有在上游“反外包”，但在台湾早已投资于“7-11”便利连锁店，在这些店里看不到康师傅方便面的踪影。2002 年 8 月 21 日，“7-11”又授权统一与日本伊藤洋华堂一起在北京地区开设多达 500 家的便利店。这其中自然有产业延伸、多元化的因素，但争夺下游渠道，也许是这个行业一体化经营的新趋势。

把什么业务外包给别人做？除了以上分析的市场环境及企业的管理水平、企业制度背景等原因，其实还有很多更隐蔽的因素值得发掘。有些企业的下属公司之所以繁多到令人眼花缭乱的地步，非常重要的一个原因是他们需要使用这种“障眼法”。比如，通过不断开设新厂，把业务转移到能享受税收优惠政策的开发区(享受优惠有一定期限限制，期满后就转移业务)；众多配套厂对公司的高利润进行分摊，从而免掉很多企业所得税，等等。从这个意义上讲，多开几家厂自然是合算的。

1999 年，海尔决定对自己的物流系统进行重组。据海尔介绍，一开始他们也想把物流外包出去，但和康师傅一样，海尔在市场上也找不到满足自己要求的供应商。当时物流的概念在国内刚开始流行，具体操作者还很少，一些规模很小的企业又没有支撑海尔每天上万个品种数万台产品的信息系统。张瑞敏曾说：“不是我们不想交给第三方做，而是没有第三方为我们做。”这样，海尔最终决定建设自己的物流系统。海尔物流部是一家独立核算的公司，并且有赢利要求。它的主要业务包括：负责为海尔旗下各制造公司(包括上市公司)采购物品；为海尔商流部提供运送、仓储服务；为海尔旗下各公司可能发生的物流业务提供服务；对外承接第三方物流业务。

海尔为什么自建物流公司，还要对外接单并最终发展成一个新的增长点，原因其实很复杂，外界也有评价说纯属“做秀”。有评论认为，海尔此举不排除关联交易的因素。以上前三种业务都属于集团内部的关联交易，并具备灵活的可操作性。把各业务块拆分出来单独成立公司，有很多好处，最明显的一个是：物流公司与上市公司之间的关系就可以简化，如果上市公司亏了，物流公司采购的货物就低价出售给它；如果上市公司融资了，物流就把货物高价给它，如此反复。

这自然只是外界的猜测。不过由此可以看出，什么业务自己做、什么业务交给别人做，绝不是一个单纯从市场因素比较一体化经营和外包哪一个好的数学题，也不是单纯用交易费用就能够解释得了的。

不过在种种疑问面前，还是有人表示乐观。学者钟朋荣在考察了江苏、广东的企业后，认为这两地的企业之所以能够迅速发展，建立在业务外包基础上的产业链和企业群落的形成是一个重要原因。他进而把东南沿海企业发展的特点概括为“小狗经济”模式。所谓“小狗经济”，就是指一个企业的模式等于核心竞争力加外包。“无数小狗聚在一起能咬死一只老虎，这是中国的优势。”钟朋荣说。-

小林现在就职于一家名气比较大的企业。他的上一份工作是在今日在线科技发展有限公司，为一些外企提供硬件维护、系统支持和优化等 IT 基础服务。这是一家名不见经传的公司，但却是国内最早的 IT 独立服务商之一。所谓独立，就是不同于各 IT 厂商只能提供基于本公司产品的服务，而是整合多品牌、多产品线产品，站在用户的角度提供服务。5 年前的小周对今日在线所确定的这个发展方向十分自信。提起安

达信，他会骄傲地说：“那是我们的客户。”但这个方向对今日在线的发展并没有多大帮助。5年来，服务收入至多占公司收入的20%。大多数情况下，“服务”成了获取用户资源的手段——有机会出售硬件、做系统集成。

缓慢发育的市场空间令这家公司头疼。拿到的单子几年来一直局限于在华外企，而当这些外企客户的总部与国外IT厂商签订全球性外包合同时，今日在线就得退出。国外IT厂商的分包商低价入市，以往的服务价格大跌，导致今日在线只能勉强维持。IT基础服务的进入门槛原本就比较低，利润菲薄，今日在线依靠积累发展壮大希望就很渺茫了。一些和他们类似的IT基础服务商情况也好不到哪里去。他们大多无力扩展分支机构，因无法提供异地服务而丢了不少单子。

今日在线介入的是一个国内厂商还少有经验的领域。这个以人和知识为核心的行业，不像别的行业那样存在很强的边际成本随生产规模大幅下降的规模效应。将方法、工具及培训标准化，建立共享的知识库，是做这一行的命脉。跨品牌、跨产品的服务支持和整合能力，也是对今日在线们的巨大挑战。后来国内几家大厂商先后打出了“服务”牌，他们的品牌优势和跨品牌、跨产品的渠道经验、遍布全国的网络，看上去很有优势。在今日在线很有些挫折感的小林，慕名进入了一家号称进军IT服务的大型本土公司，打算在这里施展一番。但他最终被安排在一个与服务无关的岗位上，更郁闷的是他很快发现，这家大公司同样“对如何构架一个IT服务体系处于迷茫的探索中”。

服务的规范化和标准化是一个关键问题。今日在线几年来形成了一套服务规范，但小林有一次偶然看到了一家国外IT厂商的服务产品文档，定义之详细令他“很受震撼”。“价格是可衡量的，而服务的好坏是很模糊的。”小林说。没有对IT服务知识长时间的积累以及服务品牌的缺失，大小企业陷入了相同的困惑中。

IBM全球服务部大中华区策略与联盟总经理金其年是IBM服务的资深人士，他说，IBM并不急于在中国拿到IT服务或IT战略外包的大单。原因一是购买服务被国内企业接受的程度有限，二是企业IT投资大多还在基础建设、实现管理应用的阶段。

1998年开始，国外IT厂商就没停止过给国内企业洗脑。但在国外IT服务市场上斩获颇丰的大IT服务商，真正从中国本土企业口袋拿到大宗IT外包定单的记录还是零。惠普、IBM、EDS等公司在中国的客户多是全球性定单中的在华部分。1998年，中国惠普在内地的第一个IT服务外包合同就是和爱立信(中国)公司签订的。市场研究公司Gartner指出，2007年前，中国的IT外包不会是一个成熟的市场。

不过，跨国IT厂商已开始做出一些改变以进入国内IT外包市场。今年3月，惠普将自己设在北京的可支持中英日韩多语种服务的亚太区IT电话响应中心与东软的本地化现场服务资源结合，进军国内中小企业IT外包市场。惠普公司中国区专业与支持服务集团管理服务事业部总经理潘家驰认为，这是为国内用户提供“外包产品化，品质国际化，价格平民化”的特色服务。而IBM今年在天津经济技术开发区成立的蓝泰科技，则开始尝试为开发区内的客户提供全方位的外包服务。

竞争加剧的确使国内企业更重视加强核心能力，理论上说，非核心业务外包是大势所趋。在越来越强调投资回报率的电信业，亚信科技(中国)有限公司就嗅到了电信运营维护服务外包的商机，从2001年开始做了一些尝试。但亚信通信解决方案事业部副总经理张灏总结这两年来的感受时说，电信运营商们对购买外部服务有所认可，但认可程度只是：请人做自己做不了的高端服务，并培训自己的人才，最终还是自己人做。

IBM 几年前做过一份调查报告，显示企业 IT 外包最大的顾虑是安全问题。这一点在国内的银行业表现得最为明显。中国工商银行目前拥有超过 14000 名技术人员，仅珠海的软件开发中心就有 500 多名开发人员，北京和上海的数据中心各有 300 人左右。

富士施乐(中国)有限公司信息管理总监张云辉表示：“很多公司过高估计了安全问题。关键在于你是否真正关注成本和回报。”亚信的张灏注意到，国内企业更多地不是关心成本和回报，而是对服务的价格非常敏感，看到服务报价就打退堂鼓。他们不会考虑这个价格中除了薪水等直接成本外，还有为实现服务专门定制的软件系统等间接费用。“国内外用户对成本的理解不同。外企的人工成本除个人薪水外，还包括培训等看不见的成本。而国内企业的理解更多地还停留在薪水本身，因此他们认为外包并不合算。”惠普全球副总裁、中国区专业与支持服务集团总经理纪治兴说。

另外，国内对于外包的认识还未提高到战略层次。“在国外，大宗的 IT 外包合同都是由董事会和 CFO 来决定，CIO 则主要负责 IT 业务外包风险的衡量。”IBM 的金其年说。

一家目前赢利状况良好的上市公司信息工程部总经理就抱怨说：“两年前我就想尝试更经济的外包，但公司对这块成本的变化并不在乎。”IBM 的金其年认为这是国内外 IT 外包命运不同的一个重要原因：“在成本上非常细微的减少，国外企业都愿意尝试。”

一位咨询界人士曾对国内银行业为“数据大集中”而进行的大规模硬件改造提出质疑，认为这是银行不关心投入产出的表现。不过，国内企业的观念也在逐渐转变。去年加拿大帝国银行与惠普、J.P.摩根及 IBM 签定 IT 外包合同后，就有两家国内银行派人专程到加拿大帝国银行考察和学习。

和国内 IT 服务提供商一样，国内企业困惑的还有方法论问题。有些企业认为观念已不是什么障碍，如何采购 IT 外包服务才是最头疼的，毕竟这和买硬件、软件有本质区别。IT 外包概念模糊的用户，面对同样概念模糊的厂商，如何评估、签合同、控制质量、定价等等都是潜在的陷阱。一家国有大型物流企业信息部门的人士坦率地说：“我根本弄不清楚把哪一块业务拿出去外包最划算，而哪一块绝对不能外包。”

专家指出，企业评估自己的需求并选择服务提供商，这是一个“很复杂、很慎重”的事情。企业要听取内外部专家的意见，这支专家队伍至少要覆盖法律、人力资源、财务及 IT 等领域。综合意见后才能拿出一份包括服务等级、需求等在内的详尽报告。这份建议书的好坏将对以后与服务商的关系有非常重要的影响。

如何签订外包合同也是门学问。为确定服务的价格，IT 服务提供商通常要与客户 IT 部门的人员面谈，查看各种文件，派出分析人员对现有服务水准进行评估，并对改进的方向进行构思等。“这样的合同需要一年左右的时间才能最后签定，各种外包合同文本得有一米厚。”IBM 的金其年如此描述 IT 外包的复杂性。

最关键的当然是实施。“外包像婚姻，最初 6 个月大家要统一各自对事情的看法。”惠普的潘家驰的经验是，最初服务指标不要订得太细，要通过一定时间的实践来完善。

诺基亚(中国)公司的一位工作人员透露，诺基亚公司很早就制订了有关业务外包的标准文件，包括详细的业务流程外包评估、实施、流程方面的规定。事实上，很多国外公司购买外包服务的操作已比较成熟。今日在线的员工几年前到 GE(中国)公司做桌面维护服务时，事先被要求阅读一本厚厚的文件：“这是保证 GE 内部业务安全的规定，要求我们在 GE 内部工作的时候能做什么，不该做什么。”

在以上这些阻碍 IT 外包的观念、管理水平、操作方法等等原因之外，还有更多隐蔽的因素，这些因素在那些非市场化色彩依然浓厚的行业甚至起了决定的作用。1993 年中石化成立计算机办公室后，尝试了

各种形式，试图把 IT 外包出去。但中石化最终还是选择与电讯盈科成立合资公司的方式为中石化提供信息技术服务。同样的情形也发生在铁道部门。铁道部门曾成立了中铁弘达等多家公司，专为铁路信息化服务。**2003 年 4 月**，铁道部信息技术中心牵头将铁路系统的信息化队伍整合成为“中铁信息工程集团”，负责铁路信息系统的运行维护和管理。他们的解释是，近年来铁路系统一直处于变革状态，业务、组织结构、管理模式都在急剧变化中，专业的 IT 公司不可能迅速为铁路系统把脉。这些超大机构一直是 IT 服务商眼中的实力买家，他们选择远离外包，“利益”也许是最有力的解释。毕竟，外包的前提条件首先是：透明。-

## 康师傅发展史

**1958 年**，魏德和在台湾创立鼎新油脂加工厂。**1978 年**，魏德和去世，他的 4 个儿子接手鼎新，此时鼎新还是一家资产 **1000 万元**、负债 **1000 万元** 的小企业。

**1988 年**，魏氏兄弟到内地开拓市场，先后生产过“顶好清香油”和“康莱蛋酥卷”，均失败。**1992 年**进入方便面市场，生产的“康师傅”牌方便面迅速获得成功。顶新因此加大投入，并把配套产业的同步发展作为产业规模化道路中至关重要的一环。

**1996 年**，顶新进入便利餐饮业，建立了德克士炸鸡连锁店。**1998 年**开始扩大饮料的投入。近几年又以乐购生活购物中心杀入内地连锁零售业。顶新目前在内地投资 **12 亿美元**，旗下拥有 **60 余家**公司、近 **40 家**工厂，员工近 **2.7 万人**。

企业规模和边界的设定就是内部管理成本与外部交易费用平衡的结果。

## 企业的边界

什么业务自己做，什么业务外包给别人做，是关于企业存在的基本问题。如果这个业务既可以在企业内部完成，也可以在市场上购买类似的产品或服务(外包给别人)，那么如何选择就是要比较内部的管理成本和外部的交易费用。这种比较从经济学意义上回答了是什么决定了企业的规模和边界。

获得 **1982 年**诺贝尔经济学奖的英国经济学家罗纳德·科斯在 **1937 年**发表的一篇文章《企业的性质》中，第一次提出了为什么会有企业存在的问题，从而引入了交易费用的概念。科斯认为，市场的交易是要付出代价的，这种代价就是交易费用，包括搜寻的费用(寻找最合适的买家和卖家)、获得及时充分信息费用(尽力避免因为信息不对称所带来的道德风险)、制订与履行合同的费用(保证交易可以稳定进行)等等。另一位诺贝尔经济学奖获得者斯蒂格里茨把市场交易费用比作自然界中的“摩擦力”，要想使市场交易的效率更高，就要尽量减小“摩擦力”。对于企业来说，外部交易越多，交易的费用越高。

“企业组织和市场一样，都是指导决策的可选择的制度”，企业组织和市场在一定意义上是可以相互替代的。设立一个组织，通过行政权力来支配资源，可以节省部分市场交易费用。当市场的不确定性增大导致市场交易费用升高时，企业组织无疑具有比较优势。对于这种替代，著名经济学家张五常的解释是：“企业的出现并不意味着市场失灵，不能说厂商制度取代了价格制度，只能说是一种市场取代了另一种市场。两者的区别仅在于，价格信号由市场交易中的产品价格变成了企业中的生产要素即投入品价格。”而当企业支配的资源越来越多的时候，企业的规模就越来越大，管理的成本也就越来越高：对工人的监督越来越困难，内部信息的传送越来越不畅通，对市场信号的反应也越来越慢，等等。企业的管理成本同样可视为是企业组织内部的一种“摩擦力”。因此，如果从成本的角度考虑，企业规模和边界的设定就是内部管理成本与外部交易费用平衡的结果。



这是理论上的分析，而要准确计算内部管理成本与外部交易费用是非常困难的事情，几乎是不可能的。但它至少提供了一个分析的思路：外部的交易费用越低，企业越倾向于把更多的业务外包出去。比如，信息技术的应用可以大大降低交易费用中的搜寻费用(网络热潮中的 **B2B, e-Market Place** 商业模式的价值就在于此)，改善信息不对称(比较方便廉价地获得商品信息，与提供产品和服务的企业非常便捷地沟通)，从而造就了“虚拟企业”这样的新的企业组织模式。企业除了保留自己的核心竞争力(比如核心技术或者品牌)，把生产、采购甚至财务和人力资源管理都外包给专业的公司。

“专注于自己最擅长的，然后购买最擅长的公司提供的专业服务”，这显然有利于细化专业分工，而分工越细密，意味着产业的发展水平越高。可以断言，存在着大量小而全的企业的产业一定是一个发展水平很低的产业。但是，高昂的交易费用在阻碍着外包市场的发育，所以，通过制度改进和采用先进的技术手段降低交易费用是产业发展的决定性的推动力。IT 服务市场被很多人看好，但总是望梅止渴，病根就在这里。

什么业务自己做，什么业务可以外包给别人做，现实的情况要比上述的成本效益分析还要复杂得多。爆发会计丑闻的安然公司关联企业数目有 **3500** 家，复杂的关联交易令人眼花缭乱，如此复杂的“企业边界”设计显然不是用来寻求“内部管理成本”与“外部交易费用”的最佳平衡点的。很多国有的、仍然具有很强垄断色彩的行业中的企业仍然坚持“无所不为”，不单单是出于“肥水不流外人田”的狭隘，其中还有很多放不到桌面上的理由。

外包是什么

外包(**Outsourcing**)包括 IT 外包(**IT outsourcing**)和商务外包(**Business outsourcing**)两部分。IT 外包分为 IT 服务外包、应用管理、应用服务、网络和桌面服务、基础架构支持服务。商务外包分为商务流程外包 **BPO(Business Process Outsourcing)**和流程服务(**Processing**)。

其中，**BPO** 是将一个或多个完整的业务流程或整个业务职能的管理工作外包给外部服务商，其绩效主要与客户服务以及战略性商业价值挂钩。流程服务涉及管理和执行的转移，以使用户与外部合作伙伴之间的交流实现自动化。

——IDC(国际数据公司)

外包是以年为单位的企业之间的契约，它详细规定一个企业将会为另一个企业提供持续长期的专业服务。外包契约常常持续 **2~5** 年时间，包括 IT 基础架构和商务流程。外包合同也常常包括管理方面的服务、交易流程或者商务管理部分，也包括诸如产品支持、咨询、开发和集成或者教育或培训。

——Gartner Group

经营外包分为传统和网络外包两种模式。传统模式指企业把信息技术部门完全外包给专业公司来经营和管理，从而实现长期的价值。而网络外包则是随新经济时代涌现出来的基于互联网的订购外包模式。

——埃森哲(**Accenture**)

看看超级企业宝洁是如何将 IT 外包的。

**30** 亿美元大单的诞生

王玮冰/文

2003年4月11日，日用消费品巨擎宝洁(P&G)公司宣布与惠普公司达成为期10年、价值30亿美元的IT外包合同。这一协议使一直希望在IT服务领域大展拳脚的惠普扬眉吐气。

目前，双方人力资源部门正在为宝洁分布在全球50个国家的大约1850名员工转入惠普专业与支持服务集团的细节问题进行磋商。在宝洁中国区，有30多个IT部门员工涉及这项计划。

在判断这桩IT外包时，人们很容易单纯地归结为是成本削减的驱动。事实上，“IT外包不是孤立的”，宝洁中国区客户业务发展经理吕辛分析说。1996年被派往美国培训供应链管理(SCM)，后来又在美国总部工作了一年的宝洁资深员工吕辛认为，所谓供应链管理，就是将供应链上的上游制造商与下游零售商紧密结合在一起，以创造需求、优化供给。

看一看宝洁的发展史，就容易理解这个听上去不大通俗的解释与IT外包有什么关系了。1837年创立的宝洁，以强大的技术研发能力傲视对手。到20世纪，宝洁又以“营销帝国”闻名于商界，其以“品牌经理”为核心的营销管理体系被众多公司承继和演绎。到20世纪八九十年代，以客户为中心的时代开始了，宝洁的技术优势和品牌营销力量不像以前那么明显了。

80年代初，宝洁开始推动渠道上的战略调整，与零售巨头沃尔玛合作，通过联盟形式，借助于信息系统实现信息共享。宝洁可调用沃尔玛的销售和库存数据，并以此为依据制定订更切合实际的生产和出货计划。双方还通过EDI(电子定单系统)和卫星通信实现联网，对业务进行全程全方位管理。1997年，宝洁大胆地取消了销售部，设立客户生意发展部(CBD)，将财务、IT、物流、市场等多个部门从后方支持部门改变为一线部门，与战略零售伙伴结成多部门的合作。如图一所示，原先宝洁和沃尔玛只在销售环节对接，财务、IT等均作为后台隐身其后，而信息共享之后的双方实现了销售、财务、IT、运营、供应的全方位对接。融入下游日常经营、可即时了解最终消费者消费状况的宝洁，以独特的客户知识和客户关系建立起了竞争对手难以逾越的进入壁垒。“这不仅提高了企业间的结算效率，而且大大降低了两个企业的间接成本进而使双方进入到一种新的境地。”沃尔玛的创始人沃尔顿说。

图一中的IT指的正是宝洁与商业联盟伙伴共同建立的基于ECR(高效消费者回应)战略联盟的IT业务运作。这些核心的IT业务凝结了合作双方的战略和战术结晶，并被认为是宝洁在新世纪的新核心竞争力，因此绝对不会外包。宝洁外包给惠普的是公司IT业务中相对基础的部分，是“剥离供应链上无益价值”的结果。

合同显示，惠普将为宝洁在全球160个国家的运营提供IT基础设施管理、数据中心运营、终端用户支持、网络管理、应用开发和维护支持服务。惠普的一份资料说，这个合同将在10年内为宝洁节省大约10%到15%的IT成本。而同时，在宝洁全球各CBD部门，负责核心IT业务的IT经理仍是重要角色。

据了解，宝洁IT外包的相关评估工作包括内部标准制订、与IT厂商接触、搜集材料、与员工沟通等在一两年甚至更早就开始进行了。

我们无法确知这个长达10年、金额30亿美元的超级大单中有关付款、风险控制、质量评估等关键问题的约定细节，但现在看起来，这两个量级上非常相称的公司都很满意。

中国IT外包市场有多大空间

2002 年中国 IT 服务市场总量达到 237.1 亿元，年增长率达到 24.7%。其中维修维护服务与系统集成服务市场规模分别达到 119.5 亿元与 57.2 亿元，包括 IT 外包、IT 培训、IT 咨询在内的其他专业服务市场总体规模达到 60.4 亿元。