

基于比较核心能力的资源外包对象选择

——以联想集团为例

王 雨, 苏敬勤

(大连理工大学 管理学院, 辽宁 大连 116024)

摘 要:从比较核心能力角度分析企业资源外包的对象选择问题, 提出企业资源流动演化模型。从企业发展战略层面考虑, 具有比较核心能力的企业, 将比较核心资源作为重点外包对象, 是企业将比较核心能力提升到核心能力之捷径所在。

关键词:资源外包; 核心能力; 比较核心能力; 对象选择

中图分类号: F27

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2003)09-0024-03

0 前言

资源外包(Outsourcing)指企业为取得更大的竞争优势, 有选择地利用外部优秀的专业化资源, 达到降低成本、提高绩效、提升企业能力的一种管理模式。当企业决定实施外包战略后, 首要解决的问题就是企业所需资源中哪些利用自身资源, 哪些利用外包的优秀资源, 即资源外包对象的选择问题。关于这个问题, 国内外学者主要从核心能力角度分析, 认为: 企业核心能力的产品和服务应该在企业内部制造, 其余则应外包给那些更具核心能力的企业。这一结论对外包企业有一定的指导意义, 但它主要以某一行业全球前列企业为基础提出的, 对于中国绝大多数企业来说难以直接应用, 加之中国目前企业资源外包的复杂性, 仅从核心能力角度考虑资源外包对象选择问题是远远不够的。本文从比较核心能力的角度, 细化资源外包对象选择的问题, 提出了资源外包推动下的企业资源流动演化模型, 并用联想集团发展过程中的资源外包对象选择加以佐证。

1 研究及应用现状

对于资源外包对象选择, 从核心能力角度来看, 企业核心能力的产品和服务应该在

企业内部制造, 其余则应外包给那些更具核心能力的企业。基于以上考虑, 外包企业资源被划分为 3 个层次: 核心资源、外包资源、市场资源。核心资源是支持和发展企业核心能力、培育企业核心业务和核心产品的资源平台或技术平台; 市场资源是通过市场购买的质优价廉的标准产品或资源, 对企业产品或服务的独特品质无大的作用; 外包资源与企业核心业务过程关联程度强, 为企业提供特定属性的产品或服务, 影响核心产品的质量和绩效。外包企业的资源层级如图 1 所示。

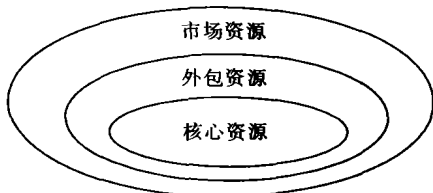


图 1 外包企业资源层级

这种分析的思路给企业外包资源对象选择提供了一定的指导性意见, 但其核心能力理论主要是以某行业全球前列企业为服务对象的, 市场背景主要是经济发达国家, 对营销能力、管理能力等软技术很少分析。因此, 运用该理论分析资源外包的对象选择问题, 对于中国许多企业, 指导性和可操作

性不强。

中国企业与国外大公司相比尚处于起步阶段。少数企业如海尔、联想等, 虽然在国内具有一定的竞争优势, 但要想与英特尔、IBM 等国外巨头抗衡尚需时日。由于中国企业所处的特殊阶段, 从核心能力角度分析企业资源外包对象选择问题, 对中国企业显然指导性不强。另外, 从企业外包对象的现状看, 存在许多与上述结论相悖之处, 主要有:

不是每个企业都有其核心能力, 但却在不同程度上进行资源外包。这种现象普遍存在于大多数中国企业之中, 包括在国内具有一定优势的龙头企业。按核心能力的定义讲, 这些企业并不具备真正意义的核心能力, 例如: 一个公司在接受外包业务的同时, 出于成本、资源等角度考虑, 可能将业务部分包出去, 达到公司利益的最大化。一般这类公司并不具备核心能力, 可能只是一个小型加工厂。

企业外包出去的业务往往技术含量相对较高, 例如: 联想外包的合作伙伴很多都是国际上具有核心能力的知名大公司, 如 IBM, 这些外包业务, 多属于技术发展的前沿领域。

企业留下的不都是核心的, 中国许多企业的业务不是不想外包, 而是所处的环境不

收稿日期: 2002-11-28

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(70272049)

适应外包。多数原因是交易成本高,找不到合适的合作伙伴。例如,公司将物业管理外包给物业公司,从核心能力角度讲这是合理的,但这种合理是有条件的,一是公司的物业管理业务要更大;二是物业公司的规模要大。如果公司的业务不够大,大的物业公司就会偏重于业务量大的公司,公司的物业管理就得不到保障。当然这涉及企业伦理上的问题。但从深层次讲,主要是外包环境即整个市场环境的健全程度问题。中国的外包刚刚起步,这方面要走的路还很长。

这些现象的出现,主要是因为国内企业还不具备真正的核心能力,国内的市场环境也不像发达国家那样完善。

针对核心能力理论在中国企业的适用性,国内学者对其作了适应性改进,提出了比较核心能力的概念,并给出了一个包含核心能力、比较核心能力、基本能力的企业战略能力矩阵,如图2所示。

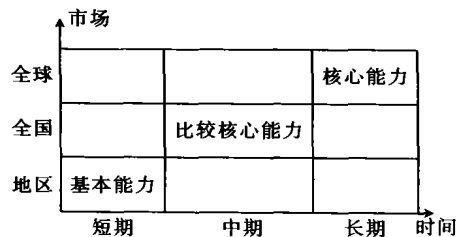


图2 企业战略能力矩阵

核心能力位于右上最高区位,表示企业在全中国拥有长期获利能力;比较核心能力是指企业在行业内的全国市场中具有中期获利的优势能力;基本能力是指企业在本行业和本地市场具有短期获利的优势能力。这个矩阵大体上描述了一个企业发展的历程,从具备能力的小企业到拥有核心能力的大企业。企业发展来源于企业能力的不断提升。作为过渡阶段的比较核心能力来源于对基本能力的提升,而比较核心能力的提升才形成真正意义的核心能力。在这个提升过程中,外包起着至关重要的作用。核心能力更强调技术能力,而比较核心能力内涵更为广泛,包括技术、营销、管理等能力的整合。因此,比较核心能力更适用于中国等发展中国的大企业和发达国家的许多中小企业。

2 资源流动演变模型

比较核心能力具有盈利性、成长性和动态性。

从能力角度讲,企业一般从掌握基本能

力开始起步,在发展过程中,逐步掌握比较核心能力,在国内站稳脚跟。当企业具备比较核心能力后,采取一系列战略措施,逐步加大企业在全局的长期获利能力,从而形成其真正的核心能力。

从资源角度讲,企业建立之初,对满足基

本能力,一般资源相对充足,随着企业的扩张,在形成比较核心能力的过程中,企业会产生一些自发的外包行为。当企业具备一定的比较核心能力,其市场扩大,资源的有限性逐步制约企业发展。外包由自发到自主,被逐渐提升到战略层面加以考虑。这是企业将比较核心能力提升到核心能力的关键。

二者结合可以得出在资源外包的推动下,企业资源在流动中的演化过程,如图3所示。企业所具有的能力与其所拥有的资源相对应,即基本能力对应基本资源,比较核心能力对应比较核心资源、核心能力对应核心资源。

企业发展按资源演化进程大致可分为4个阶段:

第一阶段——自力更生:企业依靠自身的力量完成原始积累,掌握一些企业生存并赖以发展的基本资源,具备一定的基本能力,为企业进一步的发展奠定基础;

第二阶段——自发外包:企业在发展过程中,逐步占据国内的优势地位,在某一方面或某几方面明显优于行业内其他企业,具备了比较核心能力。由于企业资源的相对有限,企业会自发地进行一些简单的外包活动,如购买零配件、将一些简单的制造业务交给一些小企业去做等,此时的外包对象主要是基本资源;

第三阶段——自主外包:在国内站稳脚跟后,企业逐渐开始参与国际市场的角逐,由于在竞争中存在明显的劣势,加之资源的有限性和资源可用范围的扩展,为了在短时间内赶上,许多企业将外包纳入战略中来,通过战略联盟等形式与竞争对手合作,将一些业务外包给更好的企业去做,对于有可能将来成为企业核心能力的比较核心资源,也通过某些手段外包给更先进的企业,

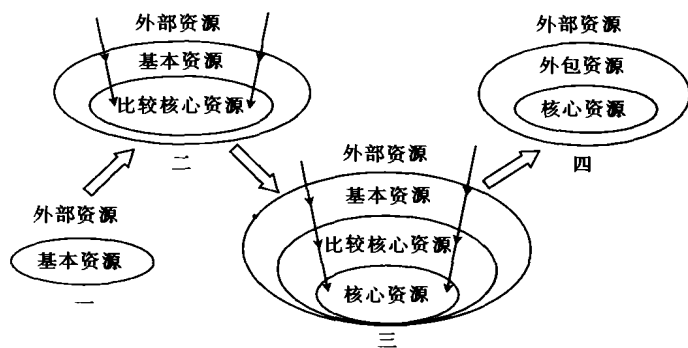


图3 企业资源流动演化模型

以达到有效的利用外部优秀资源,并逐步形成自身真正的核心能力的目的。这一阶段企业外包对象是基本资源和比较核心资源,而外包的重点是比较核心资源;

第四阶段——完全外包:随着企业核心能力的形成,与基本能力和比较核心能力相对应的资源已基本交给具有实力的企业去做,企业将有限的资源应用于自己的核心能力上,从而在世界范围内形成了资源的优化配置。

在整个企业能力资源流动演化过程中,资源外包起到了至关重要的作用。这是因为,在企业能力提升的过程中,资源外包有效地改善了低层次能力对高层次的支持。

从国际范围讲,在国内已经具有一定实力的企业,要想更快地参与国际竞争,学习是个捷径,而外包给企业学习提供了一个广阔的空间。通过外包,企业可更加有效地利用外部优秀资源,将企业内部有限的资源用在提升比较核心能力上。并进一步将比较核心能力通过外包更快地提升到核心能力。企业的外包对象不但是基本能力,其比较核心能力也是外包对象,而且是外包的重点。当然,对于一些涉及企业秘密的资源,企业在外包时应采取相应的措施和手段加以避免,但这仅仅是外包方法上的问题。作为比较核心能力整体,是可以成为外包对象的。

3 联想的资源外包对象选择

联想集团的发展过程较为清晰地描绘了在企业能力提升过程中,资源外包对象选择的变化。

联想集团是一家在信息产业内多元化发展的大型企业集团,联想电脑以30.8%的市场份额连续6年居国内市场销量第一。联想在发展初期,业务一般自主完成,进行原始积累。随着业务的拓展,资源的有限性以

及利用的有效性逐渐成为企业面对的主要课题。企业开始将基本能力外包出去;在制造方面,联想除拥有自己的生产基地,还将一些业务交给其他成本更低的企业,或是将自己无力生产的业务外包出去;在信息方面,除了一般获取信息的渠道之外,联想集团还利用专业信息公司来收集信息、做市场调查等;在人力资源方面,人员的培训有一部分交给专门从事人力资源培训的公司等。

目前,联想集团已基本形成了自己的比较核心能力:

一是品牌。联想的品牌价值不断提升,2000年为103亿元;

二是研发能力。联想已成立了以联想研究院为龙头的二级研发体系。联想已初步形成了具有自主知识产权的核心技术体系。截止2002年6月底,联想的专利申请总数达到615件,在新增专利中,发明专利占到了54%;

三是市场营销能力。联想倡导“大联想”渠道战略,与渠道合作伙伴共同秉承“风雨同舟、荣辱与共同发展、共同进步”的理念,为客户提供产品、技术和方案等多方面的服务。从1998年起,具有联想特色的1+1专卖

店以特许加盟的方式在全国迅速发展,现在已覆盖全国46个城市,达到40余家的规模,成为中国IT界最大的特许专卖体系和个人/家庭用户理想的消费类信息产品销售与服务渠道。

联想集团目前的资源流动演化正处于第二阶段向第三阶段提升的过程,企业外包对象的重点已经开始逐渐倾向于比较核心能力。

在研发能力方面,联想集团与拥有核心技术的企业合作,把世界上最先进的技术,以最快的速度 and 最便宜的价格提供给中国用户。合作伙伴包括微软、英特尔、IBM等。

在品牌及营销渠道方面,联想虽然已占据优势,但考虑到FIC和Mitac两公司在新产品研发以及售后服务等领域还有很多值得联想借鉴的东西,因此联想正积极与这两家公司合作。另外,2001年6月11日,联想与AOL正式签约,共同投入2亿美元巨资在FM365.COM的基础上成立合资公司,开拓中国信息服务市场,从而促进中国用户更好地拥有实用易用的信息服务。

联想集团对于资源外包对象重点的转移,为其提升企业的比较核心能力,并最终

掌握参与国际竞争的核心能力奠定了坚实的基础。

综上所述,本文认为,具有比较核心能力的企业,将比较核心资源作为外包对象,提升比较核心能力到核心能力是企业的战略重点。国内大企业正处于企业资源流动演化过程从第二阶段向第三阶段过渡中,此时比较核心资源的外包相对重要,因为这是企业掌握核心能力参与国际竞争的捷径。

参考文献:

- [1]李布.“外包”:企业经济新模式[J].经济纵横,2000,(12).
- [2]李小卯.资源外包与技术管理[J].科技导报,2000,(8).
- [3]康荣平等.中国企业核心能力剖析:海尔与长虹[J].中国工业经济,2000,(3).
- [4]吴爱华,苏敬勤.核心能力及比较核心能力之识别[J].科学与科学技术管理,2001,(7).
- [5]Prahalađ C.K.Hamel G.,The core competency of the corporation[M].Harvard Business Review, May-June,1990.

(责任编辑:曙光)

Outsourcing Object Selection based on Comparative Core Competence

Abstract: From assaying the prolem of Outsourcing Object Selection based on Comparative Core Cometenace the model of evolution about corporation's resource is expounded in this expounded in this paper, Considering the corporation shich has Comparative Cometenace form the side of strategy, it is the shortcut that Core Competence is promoted form Comparative Core CCompetence through outsourcing the Comparative Core Recource.

Key words: outsourcing; core competence; compartive core competence; object Selection

