

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2014.06.007

# CSO 高端商务基模的辨识与解析

代 明 陈罗俊 牛 昕 曹利红

(暨南大学经济学院)

**摘要:** 从作业路线、流转路线和因果环路等视角对基模加以辨识,用系统动力学模型对其进行描摹或刻画,从下游客制化需求方、上游模块化供应商和中游系统集成商等角度加以解构,从聚核、集成、成本节约和高端导引等方面对其功效做出评价,以期对“常变常新”的现实商务实践和商业模式演化做出必要的理论跟进和总结,并为中国企业走出去提供新的路径选择和策略参考。

**关键词:** 客制化; 系统集成; 外包; 商业模式; CSO 商务基模

**中图法分类号:** C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2014)06-0828-08

## The Identification and Analysis of CSO Business Archetype

DAI Ming CHEN LuoJun NIU Xin CAO Lihong

(Jinan University, Guangzhou, China)

**Abstract:** With such effects as core-competence focusing, system integrating, cost saving and high-end guiding, the archetype can be outlined and drawn out with route charts, discribed or simulated by system-dynamics models, and therefore applied to interacting trades among the downstream customers and upstream suppliers and middle integrators, especially suitable for high-end enterprise's international business. This means that some of Chinese enterprises may choose and use the mode or strategy to initiate overseas business by figuring for a large amount of offshore outsourcing.

**Key words:** customization; system-integration; outsourcing; business model; CSO business archetype

自 1993 年启动“热情拥抱”计划以来,IBM 一方面加紧剥离其“机器”制造业务,另一方面频频推出各种信息技术和业务解决方案并连续在世界各国拿下从数亿到数十亿直至上百亿美元不等的外包大单,并从总体上呈现出“生产→服务”、“制造→研发”、“标准→客制”、“自制→外包”、“分散→集成”、“1:N→1:1”等转型迹

象或趋势。如今寻求类似转型的公司愈来愈多,且愈是高端企业愈是具有这种转型倾向:除 IBM 外,排名全球 500 强的苏伊士集团等都先后在不同程度上实现了这种“华丽转身”(见表 1);同时还有更多的高端企业进入转型“探索中”或“进行时”,如惠普、联邦快递、戴尔、麦克斯、日本电器、联合包裹等。

表 1 样本转型企业 2011 年业绩及其在世界 500 强排名

排名	公司名称	母国	营业收入	利润/百万美元	转型前后核心业务
38	苏伊士集团	法国	111 888	6 114	基础设施建设→能源和环境解决方案
52	IBM	美国	99 870	14 833	PC 制造→信息技术和业务解决方案
164	诺华公司	瑞士	51 561	9 794	制药→医药保健解决方案
215	思科公司	美国	40 040	7 767	网络设备制造→互联网解决方案
264	英格拉姆麦克罗公司	美国	34 589	318	物流服务→技术产品和供应链解决方案
351	斯伦贝谢公司	美国	27 447	4 267	油田勘测→油气田综合服务和解决方案
352	华为	中国	27 356	3 509	通信设备生产销售→电信网络解决方案

资料来源: [http://www.fortunechina.com/fortune500/c/2011-07/07/content\\_62335.htm](http://www.fortunechina.com/fortune500/c/2011-07/07/content_62335.htm)

收稿日期: 2013-05-07

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71071070)

探讨这些问题一方面旨在对国内外商务活动中已经出现的某种趋势进行总结和提炼,以密切理论与现实的联系并丰富经济学、管理学及其他相关理论,具有一定的学术意义;另一方面,也旨在让提炼自实践的理论成果用以指导企业跟进当代商业模式的演变,助推我国(尤其是高端)企业更好地走出去。

## 1 研究综述

关于商业模式的研究一直是国内外热点,并按各自的认知给出了不同的诠释和定义。TIMMERS<sup>[1]</sup>认为商业模式是指一个完整的产品、服务和信息流体系,包括每一个参与者及其作用,以及每一个参与者的潜在利益和相应的收益来源和方式。本研究更倾向于把商业模式通俗地表述为企业如何向市场提供产品或服务并实现收入及盈利的方法路径。它可能是由企业家、管理专家或“商模实验室”预先开发设计出来的,如“三网合一”的“捆绑收费”;也可能是在商务实践中自发产生和形成后才被研究者总结得出的,如旅行社的“低团费+购物回扣”。后者还可用一个源于古希腊语的英文单词“archetype”(原型、基模)来更确切地加以表达,以凸显其“原生态”性。SENGE<sup>[2]</sup>就曾将笔者从管理实践中“辨识”出来的一组思维和行为模式称为“系统基模”。鉴于本研究所讨论的特定商业模式在现实中已经自发存在而并非“预先设计”,只需从国内外商务实践中去“发现”和“辨识”,那么也就可以称之为“商业(务)基模”。换言之,“商务基模”不过是商业模式的一种来源形态,亦即原生态的商业模式。

关于商业模式或商务基模的具体形式,除了实践中经常用到和一些研究论及过的直供式、代理制式、联销体式、仓储式、专卖式、复合式以及 B2P 式、B2B 式、B2C 式、会员制式、融资性租赁式、成本转嫁式、广告收益式、5R 式、饵与钩式、鼠标加水泥式、混合超市式等<sup>[3]</sup>,还有另外一些重要的模式。

(1) **客制式** 这种按客户的特殊需求来“量身定制”产品的商业模式虽早已有之,但却因曾供职于 IBM 的 PINE<sup>[4]</sup>预见到从标准化到客制化的“大规模”转变而倍受关注。此后客制化营销<sup>[5]</sup>、客制化服务<sup>[6]</sup>、即时客制化<sup>[7]</sup>等概念频频出现于商业实践和理论研究中。

(2) **系统集成式** 集成是分工格局下必要的整合或协同。随着系统论和信息技术的传播,商界和学界出现了集成营销<sup>[8,9]</sup>、集成管

理<sup>[10]</sup>以及广义系统集成<sup>[11]</sup>等概念。HANSEN<sup>[12]</sup>还将研发投入大、技术含量高、单件或小批量定制生产的大型产品或基础设施称为“复杂产品系统”(CoPS);将生产 CoPS 的企业称为“系统集成商”。

(3) **外包式** 外包一词可以追溯到 20 世纪 50~60 年代日本的“下请制”。自 PRAHALAD 等<sup>[13]</sup>提出著名的“核心竞争力”后,外包与核心竞争力这 2 个概念便相辅相成,外包也被定义为“公司将原本由内部完成的活动,通过签订合同转由外部承接者来完成,从而集中资源和技术来增强企业的核心竞争力”<sup>[14]</sup>。如今,外包已风靡全球并呈主流化、服务化、系统化和离岸化的发展趋势<sup>[15]</sup>。

然而,上述任何一个概念都只能反映 IBM、华为等转型企业现行商业模式或商务基模的某一个侧面。实际上该基模是客制化、系统集成和外包的一个“复合体”。理论和实践呼唤能完整反映其全貌或准确表达其本质的新概念。为此,本研究借鉴 BAIN<sup>[16]</sup>的产业组织理论将具有逻辑关系的“结构-行为-绩效”组合成“SCP(分析)范式”的先例,将基于“客制化-系统集成-外包”的商业模式或商务基模合称为“CSO(高端)商务基模”。

## 2 CSO 商务基模的辨识

基于 CSO 商务基模在现实中已经存在的事实,本研究用“辨识”来替代通常使用的建模、“构建”、“设计”等词汇,模型样式也借鉴《第五项修炼》中的系统基模曾采用过的系统动力学模型,尝试从案例分析入手、通过反馈路线图来加以刻画。

### 2.1 从作业路线辨识 CSO 商务基模

2012 年,华为因受东道国政府干预而丧失掉总投资达 359 亿澳元约合 2 350 亿元人民币的澳大利亚全国宽带网(NBN)项目。其实华为此前已拿下包括英国、新西兰在内的 8 个同类项目及其他大批外包大单,促使其营收连年呈 2 位数增长并迅速跻身全球 500 强。从中不难发现:①此类业务是“大买卖”,一单生意竟“富堪敌国”;②“大买卖”具有高度不确定性(所谓“收益与风险对等”),因而“胜败乃兵家常事”;③业者面对的是单个或少数大客户,交易从 1 to N 转换成了 1 to 1 且基于一定的互知(相互了解)、互动和互信;④竞单作业是整个复杂过程的关键环节,方案“性价比”是各方博弈和致胜的焦点;⑤项目具有很大的时空跨度,往

往囊括建设、制造和服务,涉及数十个行业上百种产品,覆盖整个城市、区域或国家,持续数月数年建设、安装、调试期乃至数年数十年运营维护期;⑥其作业路线是首先向需求方提交系统解决方案而谋取外包大单,然后将项目分解分包给二级服务商和产品制造商(或向其采购),再集成后者提供的各种模块化产品和服务,最后向客户“交钥匙”并提供持续的运维、升级等服务(见图 1)。显见(如图 1 虚线框所示),融

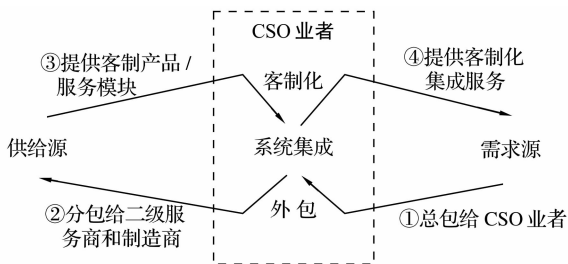


图 1 CSO 商务基模的作业路线

入其中的客制化、系统集成和外包三大元素构成了整个作业系统的枢纽平台,其专门化、专业化的结果便是衍生出一种特殊企业——CSO 业者:①客制化,一方面是客制化的需求,包括下游用户对集成化服务的需求及 CSO 业者对模块化产品和服务的需求;另一方面是客制化的供给,包括上游业者对模块化产品和服务的“照单”供给及 CSO 业者对集成化服务的“照单”供给。客制化的本质是个性化(适合各个客户的特点、偏好、愿望、所处环境和支付能力等)、“1 to 1”(标准化产品是“1 to N”)和兼容性(能兼容标准化、模块化的产品和服务)。②系统集成,客制化的技术实现手段是系统集成,其“核心”产品是“系统解决方案”。作为一件“虚拟总产品”(由此派生出实体产品或实际效用),它首先是指专门提供 IT 服务的“狭义”系统解决方案,其次指基于 IT 服务、“介于狭-广义之间”的系统解决方案,其三是可以涉及也可以不涉及 IT 服务的“广义”系统解决方案。值得注意的是,一方面系统解决方案呈日益普及之势,另一方面“狭义”与“广义”系统解决方案之间的界限也愈来愈模糊了,如今已很难有系统解决方案不涉及现代信息技术的,这又进一步增强了这一原本 IT 专业术语的使用频度与广度。系统解决方案是 CSO 业者端给客户的一盘(或一揽子)涵盖硬件、软件乃至科技、经济、政治、社会、地缘、文化、法律、人脉等几乎所有领域的“知识套餐”,是名副其实的“高知化+高值化”的高端产品。③外包,在整个作业系统中,将上-中-下游不同业者连接成一体的“制度”纽带

就是“外包(合同)”,包括 CSO 业者与下游用户之间的总包合同,其与上游二级服务商及供货商(或制造商)之间的分包(或采购)合同;二级服务商及供货商与更上游的三级服务商及零配件供应商之间的再分包(或再采购)合同等。外包是实现分工格局下必要的集成或协同的市场化手段(另一手段是产权一体化)。

## 2.2 从流转路线辨识 CSO 商务基模

从投入与产出,要素与产品/服务的流转路线看(见图 2),CSO 商务基模包括:①双向的信

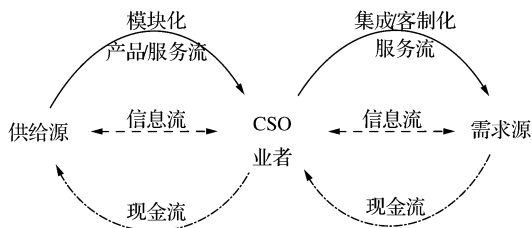


图 2 CSO 商务 A 基模的流转路线

息流,即 CSO 业者一方面与需求源互通供求信息,另一方面与供给源互通供求信息。其他层级上下游业者之间亦然。由于客制化及与之相关的个性化、“1 to 1”、兼容性以及外包双方互知、互动和互信的需要,便捷的双向信息流必不可少,而现代信息技术的应用与发展则为之提供了现实可能。这也给出了 CSO 模式自发形成于信息化时代并率先盛行于 IT 行业及其相关领域的缘由。若将文书看作以字符为载体的信息,则信息流中包含至关重要的合同或订单流。②上行的现金流,即 CSO 业者一方面从其下游客户那里获取营业收入,另一方面向其上游分散的多家分包商或供应商支付订/采购费用。其他层级上下游业者之间亦然。与传统商业模式相比,CSO 模式下的现金流转路线进一步增强了链上企业的相互依存关系并形成利益共同体;但也表明 CSO 业者一手攥着下游大客户的“钱袋”、另一手牵着众多上游服务商和制造商的“鼻绳”,所处位置十分有利。这在买方市场条件下,就可能导致产业链上价值分布更为不均,强化上游对下游业者的依附性和 CSO 业者的垄断性。③下行的产出流,即 CSO 业者按合约一方面从上游供应商那里获取模块化的产品和服务,另一方面对其加以集成处理后再依约向下游用户提交总成果并提供持续的客制化服务。其他层级上下游业者之间亦然。这种基于客制、外包和系统集成的“定向”流转增强了整条供应链的稳定性和经济性(减少了交易成本),使整个系统内各流转环节之间的产出具有了可兼容性,更使客制化服务与标准化生产

并行不悖。随着信息、金融、物流技术的快速进步,CSO 模式下的信息流、现金流和物流正日益便捷化。这不仅拓展着 CSO 商务基模的行业适用面,也将其空间经济技术联系和协作面扩大到前所未有的范围,以至其愈来愈呈现出远程化、离岸化、跨国化的趋势。

### 2.3 从因果环路辨识 CSO 商务基模

CSO 业者与下游需求源和上游供给源之间的互动形成了一个因果链系统(见图 3),其中包含 4 个环路式子系统:①需求增强环路。需求者在资源有限的条件下,为了聚焦核心业务和提升核心能力,寻求将非核心业务外包给外部提供商,于是形成对 CSO 产品/服务、亦即系统解决方案及其客制化服务的需求;随着需求者“聚核”效果的显现及其核心竞争力的提升,众同行必争相仿效之,从而引起整个市场对 CSO 产品/服务需求的增加。②供给增强环路。顺应市场需求变化而及时转型的 CSO 业者,通过向市场提供 CSO 产品/服务而增加了营收和利润,就有条件来进一步增加研发等投入、更好地发展其系统集成专长进而更多地谋取外包大单;这又会吸引其他企业走上转型之路,从而引致市场上 CSO 产品/服务供给的增加。③后续增强环路。由于作为“知识套餐”的客制化系统解决方案的复杂性、高端性和专业性,随着需求的变化、新知识的产生和新技术的应用,其终身运维和升级也成为 CSO 业者的一项后续性业务、稳定性营收来源和与客户建立战略联盟的内容。④外围增强环路。CSO 业者谋取外包大单后需对外采购订货或将业务分包以获得部分或全部模块化产品/服务,这种战略协作关系有利于供货商和分包商聚焦于自身的核心专长,精进其业务和技术,提升其专业化生产能力和效率,反过来又有利于它从 CSO 业者那里获取更多的订单或分包业务。

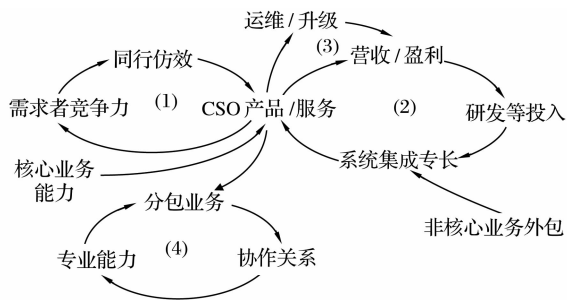


图 3 CSO 商务基模的因果环路

可见,CSO 商务基模就是为响应和满足当今与日俱增的客制化服务需求,基于系统集成优势去谋取外包大单,依靠模块化产品分包和

客户全面参与,通过对接、组合及控制供需源而占据有利竞争位势,从而实现大宗收益和超额利润的原生态高端商业模式,是客制化、系统集成和外包等多种商业模式的一种融合和“升华”。作为商业模式,其价值主张是“为客户创造和提供创新的解决方案”<sup>[17]</sup>,使之摆脱繁杂的非核心业务“缠绕”而致力于核心能力建设;其收益模式是“集”多种传统模式(常量域 A)与创新模式(变量域 X)而“成”的个案化、差异化复合模式——“A+X 模式”<sup>[18]</sup>;其运用主体亦即 CSO 业者,则是“客制化服务提供商+系统集成商+双向外包商”的复合体。此外,还可以从 3 个视角对 CSO 商务基模进行结构解析:①从“行为过程”看,包括“总包”、“分包”、“模块供应”和“服务实现”(见图 1);②从“行为客体”看,包括“信息”、“资金”、“产品/服务”并形成具特定流向的信息流、资金流和产品/服务流(见图 2);③从“行为主体”看,包括“下游客制化服务需求者”、“上游模块化产品/服务供应商”和“中游 CSO 业者”,这些主体之间通过信息流、资金流和产品/服务流相互联系,被“外包”这一制度纽带维系成一个具有一定结构特征的系统,并形成一个因果链系统(见图 3)。

### 3 CSO 商务基模的效应

CSO 商务基模的出现和发展,缘于 20 世纪 90 年代以来,愈来愈多企业及其他组织为聚焦核心竞争力而急欲简化或摆脱繁杂非核心业务的需求。同时,买方市场化(供给追逐需求)和制度创新的加剧为满足这种需求提供了制度可能与支持。此外,知识(包括信息论、系统论、协同论)和技术(尤其是 IT 及其相关的系统集成技术)的进步为实现这种需求提供了物质技术手段。除了这些环境因素外,CSO 商务基模之所以能够自发产生并渐呈引领之势,从最初用于 IT 技术领域至如今扩展到愈来愈多的其他领域,还因为其具有以下优势或正面效应。

#### 3.1 “聚核”效应

这里的“聚核”效应是指 CSO 商务基模促使所涉各方集中发展其核心业务、核心专长、核心能力的作用和效果。该效应源于 CSO 模式对分工及其后果——专业化的强化(见图 4):①引导下游的需求方外包其非核心业务给专业化的 CSO 业者,有利于前者腾出资源、时间和精力去集中发展其核心业务。②推动上游分包商或制造商与 CSO 业者建立长期稳定的合作关系,专业从事模块化的硬件制造、软件开发或

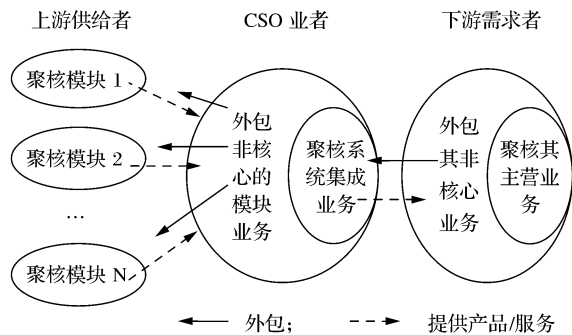


图 4 CSO 商务基模的三重“聚核”效应

服务提供,在特定细分领域发展其配套专长与核心能力。③将客制化系统集成业务本身外部化、独立化、专业化,由此衍生出一门新兴的“超级”产业,其产业主体是 CSO 业者,其核心产出是客制化服务及其系统解决方案,而后者是一种基于个性化需求并涵盖研发、设计、融资、制造(订货/采购)、物流、建设、安装、销售、财务直到运维、升级等的跨时空高端复杂产品。

### 3.2 集成效应

这里的集成效应是指 CSO 商务基模对分工的互补作用和效果。分工促进专业化从而提高生产效率,但同时也带来分散、无序、局限以及现代组织内部的功能切割等弊端<sup>[2]</sup>。这就需要集成和协同,以弥补分工留下的缺陷。正如钱学森等<sup>[19]</sup>所指出:处理开放复杂的巨型系统的唯一有效方法是定性与定量相结合的综合集成法,而集成就是将一些孤立的事物或元素通过某种方式集中在一起构成一个有机整体的过程。CSO 商务基模的集成效应体现在供给和需求两端。一方面,CSO 业者通过集成下游客户的个性化多层次复杂需求而“开发”并“设计”出客制化产品/服务;另一方面,它又通过再集成,经分包、监制、验收的各模块而“完成”并“实现”客制化产品/服务。这种集成效应增强了供应链上下游之间的合作与协同,增加了各模块化产品/服务之间的兼容性和替代性,进而增强了整条供应链的竞争力。

### 3.3 成本效应

这里的成本效应是指 CSO 商务基模促进生产和交易成本降低的作用和效果。

(1) 聚核和专业化相对于多角化的成本降低效应 CSO 商务基模通过三重“聚核”后,各自集中发展其核心业务、核心专长,降低主营产品/服务的成本并增强市场竞争力。

(2) 非核心业务外包相对于自理或内揽的成本降低效应 非核心业务量随企业规模的扩大而增加,可以自理也可以外包。以  $D$  表示企

业规模,  $N$  表示非核心业务取得成本。自理成本  $N_1$  包括生产成本  $V_1$  和组织成本  $V_2$ 。企业非核心业务生产成本与企业规模呈正相关关系,即  $V_1 = \alpha + \beta D$ ,  $\alpha$  和  $\beta$  为常数。企业达到一定规模后边际组织成本增加,可表示为  $V_2 = \delta + D^\gamma$ ,  $\sigma$  和  $\gamma$  为常数。自理成本为  $N_1 = \lambda + \beta D + D^\gamma$ ,  $\lambda = \alpha + \beta$ 。外包成本  $N_2$  包括交易成本  $E_1$  和外包商生产成本  $E_2$ 。CSO 商务基模中,交易双方为 1 对 1 关系,一次交易即可,故认为交易成本与企业规模无关,即  $E_1 = a$ ,  $a$  为常数。外包商的规模经济效应使生产的边际成本递减,可表示为  $E_2 = b + \log_c^D$ ,  $b$  和  $c$  为常数,且  $c > 1$ 。外包成本为  $N_2 = d + \log_c^D$ ,  $d = a + b$ 。根据上述关系,自理与外包的成本关系见图 5: 当企业规模小于  $D^*$  时,自理成本低于外包成本;当企业规模大于  $D^*$  时,自理成本高于外包成本;即当企业达到一定规模后,非核心业务外包相对于自理的成本较低。

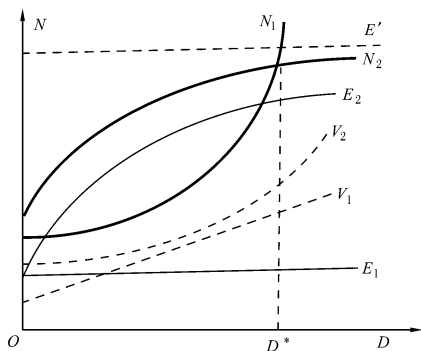


图 5 CSO 商务基模成本效应

(3) 用集成购买/销售客制化产品/服务取代零散购买/销售标准化产品/服务,亦即 1 : 1 相对于 1 :  $N$  的成本降低效应 由图 6 可见,在传统商业模式下,需求方  $D$  要面对  $n$  个产品/服务供应商 ( $s_1, s_2, \dots, s_n$ ),经历  $n$  次搜寻、议价、选择、决策等并发生相应的交易成本 ( $s_1, s_2, \dots, s_n$ ); 同样,产品/服务供应商  $S$  也要面对  $n$  个需求用户 ( $d_1, d_2, \dots, d_n$ ),经历  $n$  次搜寻、议价、比较、决策等并发生相应的交易成本 ( $d_1, d_2, \dots, d_n$ )。而在 CSO 商务基模中,需求方  $D$  和供应方  $S$  都只需与 CSO 业者进行 1 对 1 的接触,从而只发生一次交易成本 ( $s$  或  $d$ ),在一

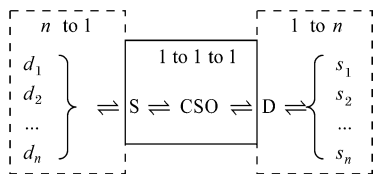


图 6 从 1 到  $n$  到 1 到 1 的“交易简化”

一定程度上简化了交易程序并节约了交易成本,如式(1)、式(2)。

$$s < \sum_{i=1}^n s_i (s_i = s_1, s_2, \dots, s_n), \quad (1)$$

$$d < \sum_{i=1}^n d_i (d_i = d_1, d_2, \dots, d_n). \quad (2)$$

### 3.4 高端效应

高端效应是指 CSO 商务基模推动业者不断向知识和价值高阶攀升的作用和效果。“高端”包含高知识含量和高附加价值之“一体两面”:高知化必然高价值化,高价值化必须高知化。一方面,CSO 业者致力于研发设计涵盖多学科知识、涉及多领域科技的客制化系统解决方案,以求在激烈的竞单作业中增加胜算,于是形成高度知识化发展倾向;另一方面,它不得不努力分离、放弃、外包各种相对低端的非核心业务模块,不断向增加值空间更大的产业链两端偏离和“极化”,以便最大限度地集中有限资源和能量发展其最核心的系统集成专长,于是形成高增加值化发展趋势(见图 7)。从这个意义上看,CSO 商务基模只是众多商业模式里的“高端者”,CSO 业者也只是众多企业里的“佼佼者”。

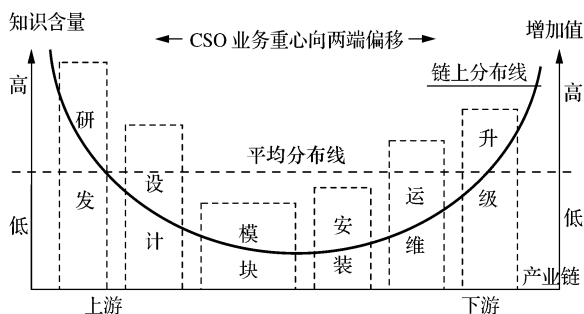


图 7 知识含量与增加值在产业链上的分布

当然,跟任何事物一样,CSO 商务基模也有劣势和局限性。比如其行业适用性就有差异,相对更适用于信息技术、流程服务、基础设施等一些可服务化或具工程性质的领域。但这一局限也正在实践中被突破。再如 CSO 业者的过度“枢纽化”及知识、信息、客户等资源过多向其集中容易形成垄断,导致一般业者对其依附和不公平竞争。当 CSO 业者对市场拥有一定程度的控制权后,下游需求者和上游模块化供应商与其交易成本将增加(图 5 中的  $E'$ )。此时交易成本增加导致的集成外包成本大于自理成本,需要进行监管和控制。

## 4 CSO 商务基模的应用

业经“辨识”出来的 CSO 商务基模有何实用价值和前景?可以从下游需求者、上游

供给者和中游 CSO 业者三方视角来进行评价和实证。

### 4.1 应用于需求方的外包选择

CSO 商务基模为下游需求方提供了以外包取代自理、用集成购买客制化服务取代零散购买标准化产品的选择。以中国国家开发银行为例:2003 年与惠普开始 IT 服务外包合作,基于惠普为其量身定制的系统解决方案,于 2006 年缔约将其 IT 硬件、软件的运营和管理整体外包给惠普,由惠普为其提供全面、长期、系列、集成 IT 服务,包括现场支持、一站式热线电话、设备管理与委托采购、客户培训、新技术咨询、外包管理、设备外包 7 大服务模块。随后该行又将网络服务外包给中国电信和中国网通,将业务软件开发和系统集成外包给神州数码等。这样,该行便舍弃了自建庞大的 IT 部门、自购系列的 IT 标准化设备、自理庞杂的 IT 系统运维的传统模式,转而一次性定制长期稳定的 IT 服务套餐。运营结果显示,实行外包后该行的总体 IT 拥有成本降低了 30% 左右,但尚有进一步整合的空间和必要<sup>[20]</sup>。该行 10 多年来的良好业绩成长(见表 2)与其做出外包选择、采用(事实上的)CSO 模式不无关系。如今可以从国内外转型企业的长串下游客户名单里找到大量像中国国家开发银行这样的 CSO 应用案例,其中有电信运营商、金融机构、高速公路网、工矿企业、科研院所、媒体、政府、军队、高校、医院、社区等。

表 2 国家开发银行各年部分指标成长情况

时间/年	员工人数/人	总资产/亿元	净利润/亿元
2000	3 000	8 083	8.43
2011	7 626	62 523	456
增长倍数	1.5 倍	6.73 倍	53.1 倍

数据来源:国家开发银行 2001~2012 年报。

### 4.2 应用于供应商的营销选择

CSO 商务基模也为上游供应商提供了用 1 to 1 式的系统解决方案和集成化营销取代 1 to N 式传统营销的选择。在后一种模式下,供应商主要靠机会主义预期、批量生产标准化产品、大规模保持存货和频繁进行调运等方式来适应多变的市场需求,不仅营销成本高而且市场风险大。在前一种模式下,供应商基于为 CSO 业者量身打造的系统解决方案、寻求与之建立 1 to 1 的长期合作关系,根据其特定需求提供模块化的产品或服务,既有利于集中发展自己的核心能力和专长,也有利于降低市场风险和营销成本。以西安普天天线有限公司为例:该公司

以为大客户提供模块化产品和服务为定位,分别赢得了中国电信、中国移动、中国联通、中国网通、深圳华为、深圳中兴、上海贝尔以及美国“HARRIS STRATEX”、日本“NEC”和“FUJITSU”、瑞典“ERICSSON”、芬兰“NOKIA”、挪威“NERA”、以色列“CERAGON”和“MIL-LIMETRIX”、加拿大“NORTEL”、法国“SA-

GEM”等国内外厂商的配套供应大单,已成长为全球三大微波天线供应商之一,还曾获颁 2008 年度“华为杰出供应商”。由此,可以从国内外 CSO 业者的长串上游供应商名单里找到大量像西安普天天线公司这样的模块化产品/服务供应商(见表 3),且业绩大都比较理想和稳定。

表 3 华为公司部分模块化产品/服务供应商

公司	为华为提供的模块化产品/服务	备注
美国莱迪思半导体有限公司	现场可编程门阵列的设计	近 4 年销售收入年增近 7%
美国飞索半导体有限公司	闪存解决方案及无线基站、交换路由器、机顶盒	全球最大 NOR 闪存公司
北京握奇数据系统有限公司	以 SIM,OTA,DNA,HomeZone 等为基础的解决方案	2010 年销售额 14.5 亿元
上海贝岭股份有限公司	电源管理、通讯产品、音频功放等系列芯片	2011 年销售额 3 510 万元
艾柏森通讯技术(深圳)有限公司	综合布线服务(2011 年中国综合布线进步最快品牌)	母公司为全球 500 强
日本 TDK(爱普科斯)公司	表面元件、电感器、电容器、射频模块和电阻	年销售额近万亿日元
美国康普(安德鲁)公司	电缆、封装设备、智能软件和网络设计服务	年销售额 10 亿美元左右
西安普天天线有限公司	移动天线	全球微波天线供应商三甲
宁波舜宇光电信息有限公司	CCM 高像素产品	2011 年销售额约 25 亿元

资料来源:华为官网 <http://www.huawei.com/cn/>

### 4.3 应用于高端企业的走出去路径选择

CSO 商务基模还为高端企业提供了用“离岸外包”取代传统走出去模式的选择,做出这种选择的高端企业也就因此成为国际商务活动中的 CSO 业者。企业走出去主要是为了利用外部市场和资源。如果说走出去的第 1 条道路是国际贸易,第 2 条道路是国际直接投资(FDI)的话,那么第 3 条道路就是“离岸外包”(此外还有许可生产、对外并购等)。从在岸外包,到近岸外包,再到离岸外包,是当代外包的发展趋势之一。而通过离岸外包谋取国外外包大单,正在成为跨国公司进入他国市场、实现全球扩张的高端模式。这从前述一个 NBN 项目就“案值”数千亿人民币可见其份量。由此,IBM、HP、UPS、Novartis、Accenture 等外国公司实现了在中国的拓展,华为、上海电气、上海贝尔、东方电气、中兴等中国公司也实现了在外国的拓展。以华为公司为例(见图 8),其对外承包工程(事实上的跨国 CSO 业务)额年均增长 66.45%。在 2012 年我国对外承包工程业务完成营业额前 50 家企业中,华为以 103.9 亿美元高居榜首,占这 50 家企业完成总额的 1/7,第 1 名华为公司完成总额 1 039 030 万美元,第 2 名中国水利水电建设股份有限公司为 547 314 万美元。此外当年还新签对外承包工程业务合同额 131.51 亿美元。离岸外包业务的迅猛发展促使华为的销售收入自 1999 年以来以平均 27.4% 的速度增长,已成功跻身世界 500 强(2012 年排名第 351);其产品和解决方案也已应用于全球 140 多个国家,服务全球运营商 50

强中的 45 家及全球 1/3 的人口。

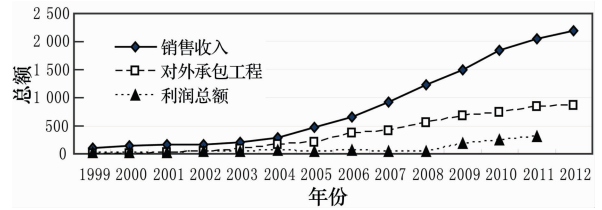


图 8 华为部分经济指标各年度成长情况(亿元人民币)

数据来源:高校财经数据库 <http://www.bjinfobank.com/>; 对外承包工程额系按当年汇率由美元折算而来,暂缺 2012 年利润总额。

因受目前数据采集所限,以上应用案例主要选自 IT 行业。但实际上 CSO 元素已渗透到许多领域,正在改变着人类的营商模式和习惯。这从“系统解决方案”这一原本的 IT 行业术语被愈来愈广泛地运用可见一斑,如供应链系统解决方案、消费信贷系统解决方案、能源替代系统解决方案、矿区植被恢复系统解决方案、可持续生计系统解决方案、跨境河流水资源分配系统解决方案、工业园开发系统解决方案、产业转型升级系统解决方案、城中村改造系统解决方案等。

### 5 结语

与科学技术的日新月异一样,现实经济生活中的商业模式也在不断演化和推陈出新,需要“灰色的理论”做出及时总结和反映以与时俱进。本研究即是源于对现实商业模式演化的跟踪、观察和感悟。由于“新模式”事实上已具雏形,且现有任何一个相关概念都不能单独反映其全貌或本质,尝试合成 3 个基本元素而称之

为“CSO 商务基模”。这是一种原生态的高端商业模式和当代大宗交易的主导模式,可分别从作业路线、流转路线和因果回路来加以辨识并用系统动力学模型来进行“勾勒”或“模拟”,具有聚核、集成、成本节约和高端导引效应,适合应用于下游客户、上游供应商和中间集成商的互动作业,尤其适用于高端企业从事国际商务、走出一条“通过谋取外包大单而走出去”的新路。CSO 业者的主导产品是为不同客户量身打造的系统解决方案,其核心竞争力源于广义系统集成能力及在此基础上建立起来的品牌营销能力,其发展趋势是或将成为引领未来的“商界霸主”。把握这一动态和趋势可能有助于密切经济管理理论与商业实践的联系,也可能为中国企业走出去提供新的路径选择和策略参考。

CSO 商务基模挟其高端性、前沿性与成长性而呈引领未来之势。中国企业尽管在部分国家的电信乃至高铁、港口、水电等基础设施外包市场上有较好的表现,但从总体看这方面的发展尚不尽如人意。如在全球每年数万亿美元的项目外包市场中,中国企业所取得的份额不过 7% 左右。在全球每年数千亿(2010 年约 2 310 亿)美元的 IT 服务外包市场中,中国仅获得 8.58% 的份额,而印度的这一份额是 31.99%。可见,中国企业基于 CSO 谋取“外包大单”之路尚任重而道远。

同样任重道远的是对这一发展趋势的总结和研究。建立在主流经济学原理基础之上的各国对外贸易和投资政策早已成形,我国在应对他国传统贸易和投资壁垒方面也已形成一套相对成熟的对策,但在应对国际项目外包“歧视”,尤其是政治干预上却显得乏力。这不能不说是一些中国企业在国外(包括华为在澳大利亚、美国、印度)频遭质疑和“排挤”的原因之一,也可能是导致中国在全球外包市场上的业绩逊于印度的一个因素,显见我国亟待加强和深化这一领域的理论和对策研究。

#### 参 考 文 献

- [1] TIMMERS P. Business Models for Electronic Markets[J]. *Electronic Markets*, 1998, 8(2): 3~8
- [2] SENGE P M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* [M]. New York: Doubleday, 1990
- [3] 李振勇. 商业模式——企业竞争的最高形态[M]. 北京: 新华出版社, 2006
- [4] PINE B J. *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition* [M]. Boston: Harvard Business

School Press, 1992

- [5] WIND J, RANGEAWMY A. Customerization: The Next Revolution in Mass Customization[J]. *Journal of Interactive Marketing*, 2001, 15(1): 13~32
- [6] NORBERG P A, DHOLAKIA R R. Customization, Information Provision and Choice: What Are We Willing to Give Up for Personal Service? [J]. *Telematics and Informatics*, 2004, 21(2): 143~155
- [7] 马玉波, 陈荣秋. 即时顾客化定制理论框架下企业柔性研究的新思路[J]. *管理评论*, 2004, 16(4): 39~44
- [8] FRANCIS J M. Retail Marketing: From Distribution to Integration[J]. *International Journal of Research in Marketing*, 1997, 14(2): 103~124
- [9] LAN L P. Line Design for Consumer Durables: An Integrated Marketing and Engineering Approach[J]. *Journal of Marketing Research*, 2011, 48(1): 128~140
- [10] 吴秋明. *集成管理理论* [M]. 北京: 经济科学出版社, 2004
- [11] DAVIES A, BRADY T, HOBDAV M. Organizing for Solutions: Systems Seller vs Systems Integrator [J]. *Industrial Marketing Management*, 2007, 36(2): 183~193
- [12] HANSEN K L. Howard Rush Hotspots in Complex Product Systems: Emerging Issues in Innovation Management [J]. *Technovation*, 1998, 18(8/9): 555~561
- [13] PRAHALAD C K, HAMEL G. The Core Competence of the Corporation[J]. *Harvard Business Review*, 1990, 68(3): 1~15
- [14] QUINN J B, HOLMER F G. Strategic Outsourcing [J]. *Sloan Management Review*, 1994, 40(2): 43~55
- [15] 代明. 管理新概念与新概念管理[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2004
- [16] BAIN J S. *Industrial Organization* [M]. New York: Wiley, 1959
- [17] 沈建缘. IBM: 智慧成长[N]. *经济观察报*, 2012-05-28, 公司版
- [18] 刘南杰. IPTV 的商业模式、运营模式与赢利模式 [J]. *华为技术*, 2005(6): 5~9
- [19] 钱学森, 于景元, 戴汝为. 一个科学新领域——开放的复杂巨系统及其方法论[J]. *自然杂志*, 1990(1): 3~11
- [20] 比特网. 国家开发银行打造金融机构 IT 外包典范 [EB/OL]. (2009-04-20) [2009-04-20]. [http://e.chinabyte.com/121/8811121\\_shtml](http://e.chinabyte.com/121/8811121_shtml), 2009

(编辑 杨妍)

通讯作者: 代明(1955~), 男, 重庆市人。暨南大学(广州市 510632)经济学院教授、博士研究生导师。研究方向为产业经济与商业模式。E-mail: bofeng1004@126.com