



企业外包策略中的成本因素分析



中央财经大学 黄焱圭 李 瑞

【摘要】 本文主要论述企业在制定外包策略的过程中所应考虑的外包策略实施前和实施后的成本,并通过这一考虑来权衡外包策略实施中的利弊,最终为企业做出外包与否的决策提供参考。

【关键词】 外包 策略 成本

外包是指企业在激烈的市场竞争中,由于自身资源有限,通过利用外部的专业化,达到提高整体生产效率、降低成本的目的,充分发挥企业的核心竞争力,增强企业对环境的变化能力的一种管理模式。外包这一管理模式虽然很早就有,但真正的繁荣却是在上个世纪的八九十年代,伴随着跨国企业的迅速发展,外包策略成为跨国企业获取成本优势、提高企业竞争力的最佳选择。

我国作为一个制造业大国,很多专家、学者都曾预言,外包将在我国蓬勃发展。但事实上,我国的外包业并未像人们预期的那样繁荣。很多企业的相关生产仍然是自营而不是外包,这使我们不得不思考为什么外包在我国不能很好地实施这一问题,我国很多企业的经营者对外包不甚了解,并且对实施外包策略时所应考虑的问题也不够明确,因对其不了解,从而产生抗拒心理。

过去理论界对外包的论述,主要停留在外包对企业产业链优化、成本降低带来的好处方面,只是告诉我们外包可以带来企业利润的增加与核心竞争力的提升。很少有学者研究企业实施外包策略时所付出的相关成本,即使有也缺乏系统性。本文将从一个比较完整的角度来说明企业实施外包策略时所应考虑的相关成本,为企业制定外包策略提供参考。

企业实施外包策略应考虑的成本主要分为两个方面:

一、企业外包策略实施前应考虑的成本因素

外包策略实施前的规划是很重要的,只有事前考虑足够周全,企业才能清醒地认识到外包给企业带来的利与弊,才能做出合理的外包决策,最终使企业在外包中获利。外包策略实施前应考虑的成本因素主要有以下几点:

1.企业了解自身并确定外包范围的成本。企业若要实施外包,首先要做的就是对企业的整体环节进行考察,只有在了解了企业自身的经营方式、需要和目标之后才能做出正确的决策,并从中获利。这一了解的过程比较复杂,而且成本也较高。

企业外包策略实施前了解自身的程序包括:①了解企业生产的各个环节,确定哪些环节对企业来说是必要的和关键的,哪些环节是与企业核心竞争力相关性不强的;②考虑与企业核心竞争力相关性不强的环节与企业核心环节的联系是否紧密,是否属于企业整体生产环节改进的必要环

节;③根据以下事项确定企业准备实施外包策略的环节:如果企业不擅长或经营该业务需要企业投入大量固定资产及技术支持,而这些技术企业本身缺乏相关的专业人才,同时,还应比较这一环节自营与外包企业所需耗费的直接成本的差额是否巨大。

确定外包范围后,企业需要制定一份详细的需求计划书,在这份计划书中列出企业对外包业务的具体要求以及企业外包的意图,同时还应包括企业的基本情况以及企业顾客的基本情况,若有过曾与其他企业合作的经历,也应将其写入。这份计划书的目的使企业的外包决策分析有一个书面的、可以量化的文件,将这一文件作为企业外包招标时的一个参考资料提供给外包商,使外包商对企业的外包环节有详细的了解。

2.外包的招标成本及对外包商的了解成本。投标制度可以使外包更加透明化,也可以使更多外包商了解企业,同时也给予企业更多的机会。企业的招标过程包括:①标书的制定,这需要聘请专业人员来制定,标书中应包括外包范围及对外包商规模、技术等方面的要求;②向外包商发出标书,可以通过邮寄或刊登广告的方式完成;③收集标书并召开项目招标会,通过招标会使外包商与企业之间对标书的理解更加一致;④由相关专家评标,选出企业满意的外包商。

通过招标确定企业选择的外包商后,企业就需对外包商进行充分了解,这是企业最终做出外包决策的立足点。

对外包商进行全面考察,除了看其与本企业的产业能否很好地衔接之外,还应考察外包商的企业文化与经营理念,不能与本企业相差太大,并且应尽可能追求一致。同时,要考察外包商信息化的程度及其内部成本控制制度和质量控制制度的完善性,保证本企业与外包商之间沟通顺畅。

3.外包合约的签署成本。在签订外包合同时,需要聘请法律和外包环节的专家,对整个外包合同中的相关法律和技术问题逐条进行详尽地考虑,并且在制定合同的过程中需要不断与外包商进行磋商。

在合同制定过程中最费时、费力的就是确定利益分配的问题。价格结构影响到外包商的积极性,也影响到本企业的交易成本。定价策略的三种方式为成本加成、利润共享和固定价格。

成本加成合同下,可以通过限制外包商的利润,达到节约支出的目的,这种方式下外包商的利润很透明。但是这种合同也限制了外包商降低生产成本的积极性,因为他们不需要通过创新、施展采购能力或雇佣有更高生产力水平的人员来提高效率,就已经有了利润的保证。

收益共享合同的优点在于可以鼓励外包商进行创新和降低经营成本,但会提高交易成本。因为这种合同要求双方必须准确界定每一种情况下的成本目标,所以在讨价还价和监督方面的成本最高。当费用节省低于期望值时,双方在进一步讨价还价中互相责备就不可避免,外包商的创新动力也受到限制。例如,一家成本领先的物业管理公司的客户要求修改合同,原因就是该公司成功实现了成本的快速下降。成本加成合同和收益共享合同都是通过区分成本和利润来制定价格的。

固定价格合同的好处在于外包商可以享受生产创新带来的收益。固定价格合同也降低了讨价还价的成本,客户不再需要审查外包商的成本开支(成本加成合同和收益共享合同都需要这样做)。但这种方法也有其局限性,主要的弊端在于它要求外包商必须明确了解实际成本情况。

无论采用哪一种定价模式,都需要考察外包商控制整体成本的水平,只有整体成本控制水平较高的外包商才适合固定价格结构。而对不能很好控制整体成本的外包商而言,就只宜采用成本加成或收益共享的价格结构。

4.取得全体人员支持的成本。企业外包计划的完美实施不仅需要企业高层管理人员的支持,还需要企业广大员工的大力支持,特别是各个部门的负责人要统一思想认识。要想取得企业各层次对外包的正确认识,就需要让员工了解外包的相关知识。建立与外包商良好的合作关系需要动员全体员工和各个业务部门,一起投入到实施外包策略的全过程中,这是一个追求卓越的企业所必须认真对待的大事。

二、企业外包策略实施后应考虑的成本因素

1.沟通成本。企业为了与外包商进行良好的沟通需要专门分管与其沟通的人员,这些人员需要学习外包的相关知识,需要有较强的谈判能力和面对紧急事件的应变能力。这些人员企业无论是从外引进还是自行培养都需要付出较大的成本。

对外包商提供的资源以及外包商将产品运回企业的时间都需要企业与外包商进行沟通,以确保无误。同时,为了解决沟通问题,企业还应建立与外包商之间的信息集成系统,实现信息的共享。

沟通成本也包括合作管理的冲突成本。外包中若没有良好的沟通就可能常常收到相互矛盾的信息,从不同部门取得的信息可能就不同。为解决这一问题企业可以专设与外包商进行沟通的人员,同时还需要专门的人员负责消除企业各部门之间通讯和交流的障碍。

2.失控与泄密成本。企业将某项业务外包出去后,有可能对外包出去的业务失去控制,使原本流畅的运转过程出现停工、怠工现象,而且外包商可能甩开企业自行生产相关产品,成为企业在市场上的竞争对手。企业产品外包后,对质量的控制可能鞭长莫及,无法达到理想的状态,同时外包后企业

的生产链内部将不再为一个整体,不利于各个环节的技术人员之间的交流,从而影响到企业科研创新的进程。

外包还有可能导致企业的技术机密外泄,因为企业可能为了使外包商能够提供企业所需的产品,会给外包商提供一定的技术支持,并可能将企业的策略、技术机密以及产品的生产标准告诉外包商,这样企业将承担商业机密被泄漏给竞争对手的风险。所以,鉴于我国不够完善的信用体制,企业应建立起一套面对外包失控的应急方案。

3.设备处理成本和人员分流成本。企业实施外包后,必然会导致原有相关业务设备的处理和人员的分流。设备专用性较强时,这些设备无法用于他处,相关设备处理的折价损失成本会相当大。

同时,外包相关业务人员的分流也是一个棘手的问题。我国的社会保障体系还不健全,劳动力市场还未完全开放,企业在人员分流时将付出高额的成本。尤其是国有企业,外包将导致大批员工下岗,对企业领导人来说将存在很大的风险。这部分人员的分流若处理不好,将会影响到企业的稳定。我们可以看到,在美国很多人都在抱怨美国企业的外包策略使得很多美国人失业。业务的外包必然会触及某些相关人员的既得利益,尤其是在很多企业存在这样或那样的利益小团体的情况下,这些人必然会想方设法阻止外包的实现。特别是在企业财务状况良好时,企业的经营者更不愿外包。

4.企业制定相关计划的成本。企业在制定生产计划和资源分配计划时,必须考虑外包商的生产能力,同时还要考虑外包商与企业的协作能力,这样企业的计划制定过程将变得更为复杂,需要与外包商在不断协商的基础上来制定企业的计划。同时对计划准确性的要求加强,如果资源分配计划的制定不够具体和实际,不仅影响企业内部的生产,而且会影响外包商的生产,并且企业计划的变动将不如外包前那么自由。这就需要企业制定计划时投入更多精力使计划行之有效。如果外包商出于自身利益考虑,其相关信息提供不够准确将不利于企业计划的制定。

5.相关信息缺失的成本。外包后可能会使对称的信息变得不对称,使企业对整个作业流程中的成本了解不够全面。如果企业将物流这部分业务外包出去,那就出现与产品用户之间的联系被割断的可能,使企业对产品最终用户的信息掌握不够充分。

同时,外包后企业原有的信息反馈机制将发生改变,在企业与产品用户间多了一个外包商,这时企业需重新建立反馈机制,这一反馈机制的建立需要付出很大的成本。

主要参考文献

- ①杨金,王勇.考虑转换成本的物流外包决策分析.商业经济与管理,2004;4
- ②于江.企业外包物流的选择与合作.财经问题研究,2003;5
- ③王淑云.物流外包成本的决定要素及企业的战略选择.经济问题探索,2004;7