



基于协同商务的资源外包价值网

■ 刘志强

网络经济时代,基于生产预测的传统价值链式资源外包模式已经不能满足越来越挑剔的顾客需求。以顾客为中心,适时反映顾客需求的新兴网状资源外包模式将成为未来发展的趋势。本文创造性地从协同商务的视角研究资源外包,建立了以顾客真实需求为中心,以提取分包方核心能力为途径,以高效信息处理和企业关系治理为抓手,以功能协同、结构协同、管理协同、信息协同、文化协同等为特征的资源外包模式,以实现资源外包价值网整体价值的最大化。

[关键词] 协同商务;资源外包;价值链;价值网

[中图分类号] F270.7 [文献标识码] A [文章编号] 1004-518X(2008)03-0212-05

刘志强(1967—),男,厦门大学管理学院博士研究生,研究方向为企业管理。(福建厦门 361005)

Applegate 和 Collura (2000)指出,在网络经济时代,应该以“价值网”而不应该是“价值链”来分析企业的商务模式^[1]。当前及未来的竞争,已不再是单一企业或线性价值链的竞争,而是企业与其合作者所共建的价值网之间的竞争。经济全球化和产业分工进程的加速,促进了资源外包业务的广泛开展,而传统价值链式资源外包模式已经不能适应多样性和高时效性的顾客需求。因此,构建适合网络经济时代的资源外包模式成为亟待解决的问题。

协同商务是时下管理学领域的研究热点。笔者以协同商务为理论基础,尝试建立基于协同商务的资源外包价值网,以求能够快速应对市场需求,同时发挥外包网络企业间的协同效应。

一、协同商务的含义和层次

1. 协同商务的含义

所谓协同(collaboration),指的是两个或两个以上的系统或运动方式之间通过各种相互作用而彼此影响以至联合起来的现象,是各子系统之间的相互依赖、相互

协调、相互促进的动态关联关系,或者是一个在协调方式下各参与方共同行动的状态^{[2] (P59-63)}。Gartner Group (1999)提出协同商务概念:“将具有共同商业利益的合作伙伴整合起来,它主要是通过对整个商业周期中的信息进行共享,实现和满足不断增长的客户需求,同时也满足企业本身的活动能力。通过对各个合作伙伴竞争优势的整合,共同创造和获取最大的商业价值以及提供获利能力。”^[3]

2. 协同商务的层次

就协同商务的含义而言,其目的不仅是管理企业内部的资源,还需要建立一个统一的平台,将客户、供应商、代理分销商和其他合作伙伴也纳入企业信息化管理系统中,实行信息和资源的高效共享及业务的一系列链接^{[4] (P66-67)}。一般将协同商务分为三个层次:第一层次是企业内部的协同,即体现在企业内部不同部门计划之间、各层次计划之间以及不同周期计划之间的协同;第二层次是多个企业之间的协同,表现在同一价值链上的企业之间在采购、生产、销售等方面的协同;第三层次是企业价值网层面上的协同,通过企业价值网络效应的发

挥,实现企业价值网中各节点企业之间在信息、资源、知识和智能方面的共享,提升企业的快速反应能力,实现整个网络的效益最大化。

二、资源外包价值网的提出

1. 价值网概念及本质

美国美智顾问公司的亚德里安·J. 斯莱沃斯基在《发现利润区》一书中首先提出“价值网”的概念^[5]。他指出,由于顾客需求的增加、国际网络的冲击,以及市场高度竞争,企业应该改变商务模式设计,将供应链转变为价值网。Philip P. Andrews 认为价值网是那些可用网络模型描述的企业模式,依赖于媒体技术,把相互独立的客户联系起来^[6](P24-41)。国内学者李垣等认为资源外包价值网是由外包网络的利益相关者之间相互影响而形成的价值生成、分配、转移和使用的关系和结构^[7]。

研究表明,价值网模式的本质就是确立以客户为中心,采用存取客户信息、培养关系、通过服务与数字一体化方式保持顾客满意以及管理供应商网络,确保快速、低成本运作的高绩效网络。通过引入一般使能技术并嵌入常规商业规则,以客户选择代以客户请求,以客户群定制服务“包”(定制化解决方案服务)实现快速响应;将现有流程优势提升为e. 流程优势,满足核心品牌企业对外部资源的有效整合,包括在供应链上完成资源内合、任务外分和服务分包等,以达到资源优化配置的长期目标,并一定程度上实现价值网管理的网络增值效应。

2. 资源外包价值网的提出

传统的业务外包模式是基于线性价值链形态的供应链模式,该模式是基于产品预测进行生产组合及运营的,其材料按顺序在供应链中缓慢地流动,原料、信息、产品等要素常常是不稳定地沿着供应链单向向后传递,时间延误和多次转手是常见的弊端^[8](P19-23)。为克服传统资源外包价值链模式存在的种种弊端,实践界尝试运用价值网的理念对资源外包业务模式进行重构,通过改进价值识别体系并扩大资源的价值影响,同时使组织之间的联系具有交互、进化扩展和环境依赖的价值网状生态特性。

资源外包价值网是在专业化分工的生产服务模式下,通过一定的价值传递机制,由处于价值链上不同阶段的具有某种专利资产的企业及相关利益组合,在不可分割性或互补性导致共同创造价值的机制下连接成的一个整体。它对传统业务外包价值链形态重新塑造,利用先进

的信息技术,将顾客需求与上下游企业结合在一起,从顾客的需求出发,依靠一种前所未有的协同合作关系,充分利用各分包方的核心竞争力,使企业以更高效的成本利用率和更高的服务水平创造竞争优势,从而在激烈竞争中立于不败之地。

基于上述分析,本文提出资源外包价值网(Outsourcing Value Network)的概念。笔者认为,资源外包价值网是一种以顾客为核心的价值创造体系,它结合了战略协同理念和价值网管理思想,通过协同机制,优化发包方和分包方之间的资源配置,以满足顾客所要求的便利、速度、可靠与订制服务。

3. 资源外包价值网的价值主张

资源外包价值网的价值主张是,在打破传统价值链的基础上,以顾客需求为中心,以提取分包方核心能力为手段,以高效信息处理为平台,建立功能协同、结构协同、管理协同、信息协同、文化协同等机制,构建高绩效的价值网运营模式,从而实现网络整体的价值最大化目标。资源外包价值网不是传统业务外包价值链术语的升级,它是在双赢(多赢)战略思维主导下,不仅强调发包方利益,而且关注为顾客和各分包方创造价值^[9](P47-55)。分包方与公司的协同合作是为资源外包价值网每一环节顺利实施,最终为顾客提供高质量的产品或服务的根本保证。它也不是一种按顺序连接的固定链,而是一种包含顾客、各参与方合作、信息共享的强有力的高业绩网络。

三、资源外包价值网的协同机制分析

在资源外包价值网中,每个参与企业创造的价值都是最终价值的不可分割的一部分。产品或服务的价值是由每个成员创造并由价值网络整合而成的。但在资源外包网络运行中,如果各参与主体出于自身利益考虑,导致战略目标和外包行为缺乏协同,将会由此引致资源外包价值网的租金耗散和价值流失。因此,在资源外包价值网研究过程中,不可避免地要涉及协同理念。

1. 协同机制分析

资源外包网络的协同包括资源外包网络内各参与方之间的功能协同、结构协同、管理协同、信息协同、文化协同等。

(1) 功能协同机制。即通过各种功能子系统的最优组合和相互协同作用实现整体功能达到最优。发包方通过与分包方增加交易频率,提高分工水平,增加信任与

合作, 以及对专用资产的投资, 与分包方企业之间产生功能协同, 形成各种循环结构。

(2) 结构协同机制。即外包网络及构成要素之间在时空上的有机结合、相互渗透、相互促进。基于协同运作的资源外包价值网模式需要打破各成员原有的各自独立运作的模式, 建立顾客需求导向的协同外包网络系统。在结构协同状态下, 各方之间形成的协同关系可产生关系资本, 并带有专用性, 专用性越强, 协同效应就越强, 退出损失也越大, 资源外包网络就越稳定。

(3) 管理协同机制。即建立规则平台, 通过资源外包网络体系中各项管理制度、方法、流程的协调一致, 使外包价值网的总目标与子系统目标之间产生高度协同, 使资源外包网络价值得以最大程度的实现。

(4) 信息协同机制。即建立资源外包网络信息共享平台, 通过提供信息转换、传递、存储等服务, 实现提高效率、降低成本、增强服务的目的。资源外包网络信息共享平台给资源外包网络的参与者提供了一个统一的信息发布和互动平台, 通过 Internet 与相关部门信息系统相连, 实现信息交换和共享; 各参与方可以利用信息平台通过 EDI 系统实现信息交换和信息传递, 访问信息平台的 Web 站点进行在线交易, 提高操作效率^[10]。

(5) 文化协同机制。即建立价值平台, 协调不同企业在经营理念和管理制度的差异, 避免出现因处理顾客价值最大化与分包方利润最大化的矛盾而导致外包网络协同瓦解^{[11](P19-21)}。

2. 协同效果分析

通过以上五种协同机制, 资源外包价值网致力于达到以下目标:

(1) 建立价值网系统总目标和各子系统目标之间的多种反馈机制。协同使系统的总目标与各子系统目标之间产生一致性, 协同建立的多种反馈机制, 使总目标得以最大程度的实现。同时还可以通过各功能子系统的最优组合和相互协同作用达到整体功能最优, 负效应最小^{[12](P11-12)}。

(2) 提升系统整体的反应能

力和危机应对能力。在协同状态下, 分包方能够随着发包方的需求变化而快速响应, 当发包方的需求改变时, 这种改变量通过一定的传导渠道实时作用于分包方, 类似电磁学的“场效应”, 当一端发生改变时, 协同的另一端实时改变以维持原有的关系^{[13](P168-169)}, 从而使得分包方对核心需求的响应更加迅速, 提高了系统整体对环境变化的适宜能力。

(3) 提升系统本身的自适应机制。协同机制还使系统具有较强的自适应能力, 外包网络由众多的子系统组成, 形成在空间、时间、功能上有序结构的开放系统, 通过协同机制提高了资源外包价值网与外部环境的适应性, 并利用外部环境促使外包网络内各节点企业间关系持续演进, 达到内外部的协同。

四、基于协同商务的资源外包价值网构建

1. 基于协同商务的资源外包价值网的基本结构

协同商务下的资源外包价值网是由核心发包方、顾客、分包方成员 (包括设计商、采购商、制造商、装配商、物流商、分销商) 等组成, 以满足顾客需求为中心, 通过核心发包方与各分包方成员的协同合作, 实现资源外包价值网络的协同效应 (如图 1)。具体而言, 协同效应的发

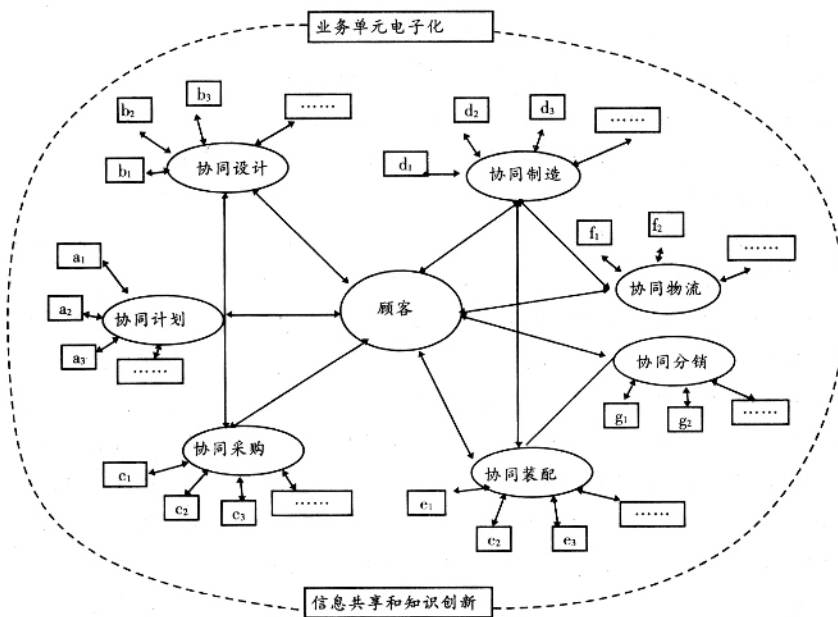


图 1 协同商务下资源外包价值网的基本结构

注: a₁a₂a₃...是对整个资源外包价值网运行的计划管理、调度监控; b₁ b₂ b₃...是发包方与合作研发机构/咨询顾问机构/产品技术开发商等的协同; c₁ c₂ c₃...是发包方与供应分包商的协同; d₁ d₂ d₃...是发包方与制造分包商的协同; e₁ e₂ e₃...是发包方与装配、测试分包商的协同; f₁ f₂...是发包方与物流分包商的协同; g₁ g₂...是发包方与渠道分包商的协同。

挥主要通过两重途径：一是实现核心发包方与其合作伙伴各业务单元的电子化，通过改变业务活动的模式在各业务单元及跨业务单元进行各种业务的合作，提高外包活动的效率和实现实体资产的互补；二是打破组织间影响知识创新与传播的障碍，建立有利于外包价值网的各业务单元间信息共享和知识创新的新型组织，降低实现协同效应的组织成本，激活外包网络的隐性资产，引发外包知识网络的正反馈效应。

2. 基于协同商务的资源外包价值网的构建

资源外包价值网的构建是从价值定位到获取价值的整个过程。图 2 说明了资源外包价值网从其目标层(资源外包网络的整体价值)一直到资源外包价值网目

顾客的需求所带来的持续利润增长空间,在企业协同合作走向双赢的理念驱动下,通过构建价值平台、规则平台、信息平台等一系列价值创造平台,吸引更多的优势企业加盟外包价值网,来共同获得更多的价值增值^{[15](P328-339)}。

(3)运作策略。首先要进行外包方的选择,其依据取决于主要分包方是否拥有核心能力。资源外包价值网核心发包方注重于各候选分包方满足资源外包价值网要求的核心能力、效率及其匹配和兼容能力,要求它们在独立运营和联合运作时都要富有效率。其次是提取分包方的核心能力,资源外包价值网的核心发包方,在资源外包价值网中开发每个分包方的强项,根据顾客定制的产品或服务来选择和配备核心能力。第三是接近终端顾客。

资源外包价值网核心发包方及其节点成员努力朝价值系统的最终顾客接近,以便建立与顾客的直接联系和忠诚度。最后是建立分包方之间的协同关系,建立协同关系的模式包括建立跨企业部门的工作小组,对分包方提出的有效建议给予奖励,企业领导间的定期会晤等。

(4)网络治理。在动态环境中,资源外包价值网络的构建和运作需要根据外部环境和内在因素的不断变化进行调整,为保证资源外包价值网络模式的稳定性和可持续性,这种网络间的协同机制还要不断进行深化和固化,促使外部供应商在入网后,逐渐认同外包网络的价值主张并与发包方形成协同性,从而实现资源外包网络的既定价值。但这一过程不是自然而然的,而是需要运用激励与约束机制引导、控制。因此,建立

资源外包价值网的治理机制,从制度和规则层面上对各节点企业的行为进行刚性规范,并通过建立基于全面信任的战略合作伙伴关系实现对多方行为的软性约束,才能有效规避价值网络运行风险,实现初始的价值目标。

五、结论

相对于资源外包的价值链模式而言,资源外包价值网络模式有着无可比拟的优点。该模式是以顾客真实需求为中心,通过建立实时响应的信息平台,实现了顾客真实需求信息在整个资源外包网络中的实时传递,能够

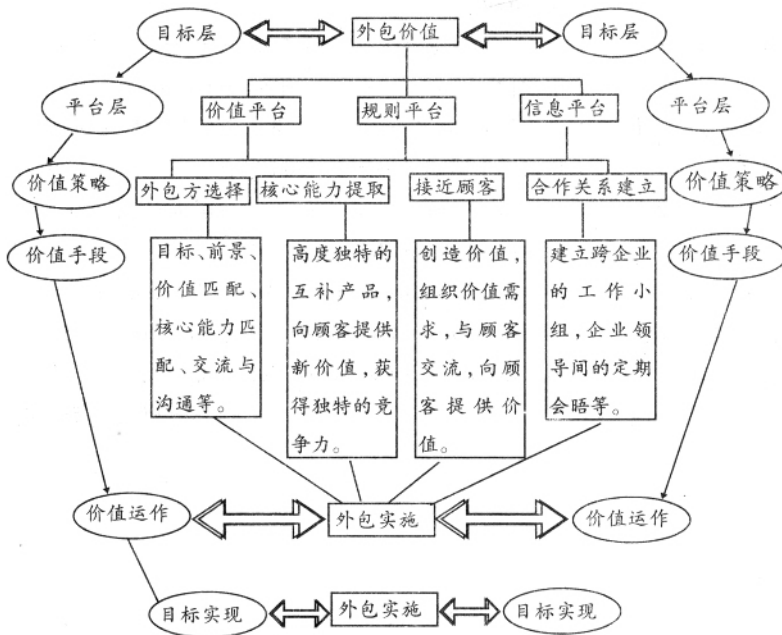


图 2 资源外包价值网全景图

标实现的整个流程。

(1)目标制定。资源外包价值网是无边界柔性组织,其核心任务是迅速将信息和资源传递到最有效的地方为顾客创造价值,其所有的价值活动都是以顾客为中心,其目标是通过向顾客提供定制的产品或服务实现网络整体效益的最大化。制定目标的关键问题有,以顾客为中心的短期和长期目标,完成这些目标所需的资源和能力,承担的风险,分包方的素质特征,资源外包价值网的管理,合作关系的本质及如何协调等^{[14](P36-39)}。

(2)平台建设。资源外包价值网的核心发包方,预测到

适时应对顾客的多样化需求,最大限度地避免信息失真和时间延迟。在组织模式上,资源外包价值网络建立价值平台和规则平台,实现了价值网络节点企业核心能力的提取和整合,在最大限度上发挥了网络运作过程中各节点企业之间功能协同、结构协同、管理协同、信息协同和文化协同等效应的发挥,促成了企业间的强强联合,保证了网络整体的价值最大化和多方共赢。

[参考文献]

- [1] Applegate, L. M. *Overview of e - Business Models* [M]. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- [2] 邱灿华. 协同商务环境下的战略供应链管理[J]. 上海企业. 2005 ,(11).
- [3] AMT 协同商务研究小组. 协同商务初阶 [EB/OL]. Http://www.amteam.org, 2002.
- [4] 方承武,王姝,唐润. 基于协同商务的企业间关系优化原理及模型[J]. 现代管理科学. 2006 ,(6).
- [5] 亚德里安·J. 斯莱沃斯基. 发现利润区 [M]. 张春子,译. 北京:中信出版社. 2003.
- [6] Philip P. Andrews, Jerome Hahn. *Transforming Supply Chains into Value Webs*[J]. *Strategy & Leadership*. 2004. 26(3).
- [7] 李垣,刘益. 基于价值创造的价值网络管理:特

点与形成[J]. 管理工程学报. 2001 ,(15).

- [8] 吴海平,宣国良. 价值链系统构造及其管理演进[J]. 外国经济与管理. 2003 ,(03).
- [9] Joan Magretta. *Why business models matter*[J]. *Harvard Business Review*. May ,2004.
- [10] Myong H. Chang, J. E. Harrington. *Competition and the Organizational Structure of Multi - unit Finns ; the International Conf. On Computing in Economics and Finance of the Society for Computational Economics*, Jul , 2005.
- [11] 任一凡,雷景生,孙盛杰. “协同产品商务”与“企业流程再造”关系初探[J]. CAD/DAM 与制造业信息化. 2006 ,(01).
- [12] 王晨志. 协同商务:提升企业业务运作和组织管理[J]. 机械工业信息与网络. 2005 ,(02).
- [13] 刘胜华. 电子商务环境下供应链协同管理研究[J]. 科技进步与对策. 2005 ,(10).
- [14] Verna Allee. *Reconfiguring the value network*[J]. *Theory in Action*. Jul - Aug ,2004.
- [15] Richard Norman, Rafael Ramirez. *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy* [J]. *Harvard Business Review*. Jul - Aug, 2004.

责任编辑 莉 茹