

[旅游饭店管理研究]

试论外包战略管理的饭店核心能力提升*

龙浑璞¹, 陈习定², 宋国惠¹

(1. 山东大学 管理学院, 山东 济南 250100; 2 厦门大学 经济学院, 福建 厦门 361005)

[关键词]外包战略管理; 核心能力

[摘要]通过对外包战略的基本理论进行了阐述, 深入分析其与饭店企业核心能力的关联性, 指出外包对于饭店核心能力的提升作用, 并提出了一系列建设性对策, 为饭店管理者动态地进行外包决策提供借鉴。

[中图分类号]F592 [文献标识码]A [文章编号]1008-6080(2005)03-0084-04

The Description of the Development of Hotel's Core Competence Based on the Outsourcing Strategic Management

LONG Hun-pu¹, CHEN Xi-ding², SONG Guo-hui¹

(1. School of Management, Shandong University, Jinan 250100, China;

2. School of Economics, Xiamen University, Xiamen 361005, China)

Key words: outsourcing strategic management; core competence

Abstract This paper explains the basic theories of outsourcing strategy and analyzes deeply the relationship between core competence of hotel and outsourcing strategy. Then the author points out that outsourcing strategic management can promote the core competence and puts forward a series of constructive measures so as to provide references for managers to make outsourcing decisions

随着技术的不断细化, 产业内部战略联盟的形成, 以及消费需求特点由“趋同”向“求异”的转变, 任何单一饭店企业要想在整体产品市场上取得全面的竞争优势已经非常困难。竞争形态的转变, 一方面迫使饭店企业尽力改进内部组织流程, 以提高对市场信息和顾客要求的反应速度; 另一方面则要求饭店重新审视本企业在整条产品价值链上的增值优势, 确立其核心业务范围, 以便于企业将优质的资源和独特的能力集中到该领域, 形成强化核心竞争力的业务平台。

一、外包战略管理概述

20 世纪 90 年代以来, 传统的纵向联合式, “五脏俱全”的经营模式难以应对动态、快速、多变的市场环境, 集速度、专业知识、柔性和革新为一体的全新的经营模式——外包便应运而生, 并得到了迅猛发展。业务外包可以说是近 10 年来国外兴起的体制改革的新

理论之风中最有成效的方式, 也是最近 10 年使世界企业发生根本变化的最重要的动力之一, 并成为企业获取竞争优势的重要战略。业务外包标志着企业从垂直一体化的生产方式发展到分工整合方式的新阶段。

尽管业务外包这种经营形式至今仍没有一个统一明确的定义, 但就其本质来说, 是以外加工方式利用公司外部最优秀的资源, 从而达到降低成本, 提高效率, 增强竞争力的目的。准确一点讲, 业务外包是一种管理策略, 它是某一公司(称为发包方), 通过与外部其他企业(称承包方)签订契约, 将一些传统上由公司内部人员负责的业务或机能外包给专业、高效的服务提供商的经营形式。业务外包被认为是一种企业引进和利用外部技术与人才, 帮助企业管理最终用户环境的有效手段。企业的外包战略实质上包括两层含义: 集中企业资源发展核心能力和业务外包。其中, 我们可以将企业业务分为 3 个层次: 对企业的生存至关

* [收稿日期]2005-02-04

[作者简介]龙浑璞(1983-), 女, 湖南人, 山东大学管理学院旅游企业管理研究方向 2004 级研究生。

重要的核心业务、帮助实现或提升价值的辅助业务和附加业务。如今,业务外包概念已经远远超越了设施管理的“硬服务”而更多地指向作为一个组织核心能力辅助支持的“软服务”方面。业务外包作为一个专业术语的出现,主要是为了应对组织所面临的诸多压力。这些压力包括:减少在衰退期的开支负担;经营流程再造现象的大量涌现;大型投资项目的考察以及与一系列专门化的经营流程和信息的出现相联系的培训要求等。这些投资负担和财务制约累加的结果正在威胁到核心业务的创新及变革时代组织的竞争力。但是,目前对于业务外包的研究主要偏重于制造企业的研究,而对于服务性行业研究很少涉及。

二、饭店核心能力与业务外包战略关联性分析

(一) 饭店核心能力的内涵

自1990年普拉哈拉德(Prahalad)和哈梅尔(Hamel)在哈佛商业评论上发表“The Core Competence of the Corporation”一文以来,企业核心能力理论成为经济学界、管理学界以及企业界研究的重要领域。普拉哈拉德和哈梅尔认为企业的核心能力是“组织内的集体学习能力,尤其是如何协调各种生产技能并且把多种技能整合在一起的能力”。但由于后来的许多研究学者研究的角度不同,对于企业核心能力的概念描述已不局限于普拉哈拉德和哈默当时的定义,而是根据各自研究的需要,众说纷纭。但是大家普遍认同作为核心能力的识别主要有以下3个方面:是否可以给顾客带来超过其价值判断的利益;是否具有排他性竞争优势以及是否能扩展新的市场和服务领域。值得注意的是,核心能力是一种能力、技能,虽然所有的核心能力是企业的竞争优势,但并非所有的竞争优势都是核心能力,虽然每一核心能力都是致使企业成功的关键因素,但并非所有致使企业成功的关键因素都是企业的核心能力。

饭店核心能力被定义为饭店企业在其经营范围内,赖以实现竞争优势的企业内部过程、技能和资产。除此,饭店还有大量的外围能力,具体见下图。这一模型分为3个同中心的矩阵,模型的中心是发生在顾客与一线员工间的交易(我们认为这是饭店所有经营战略思考行为中关键的一点,它代表了制造业与服务业间的重要的差异特征),这一过程称为交换过程,在这一过程中企业精心设计开发的产品与服务由与顾客直接接触的一线员工提供给顾客。要成功地实现这一点,饭店必须开发模型中第二个矩阵中所形成的一系列核心能力。第三层矩形反映的是要熟练地实现这一交换所必须的外围能力,为核心能力的持续发展和保

持提供支持。模型传递了饭店管理者在试图创造条件提供产品服务时面对的复杂性。从此图也可以看出来,饭店企业必须将选择正确的产品和服务组合与开发核心能力以传递服务组合等努力结合在一起,以完成交易从而满足并超过顾客需求及所有者对现金流的需要。

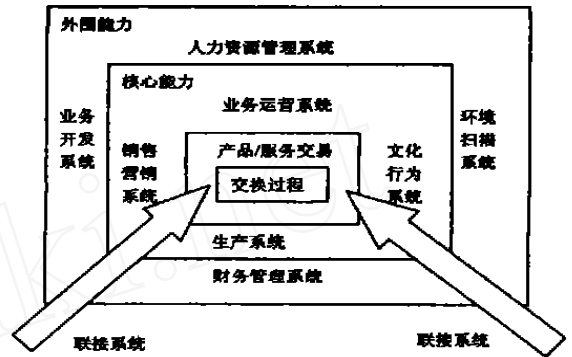


图1 饭店与旅游服务企业能力模型

(二) 外包战略是基于饭店核心能力战略决策的必然要求

基于资源的理论,一个企业可被看成资源和知识的独特集合体。如果资源能够使企业在其所处的环境中利用机会或抵御威胁,则这种资源对企业来说就是有价值的,此乃企业成功的关键因素。企业的核心能力不仅是一种资源,而且被认为是企业所有资源中最重要,它往往决定了其他资源的使用效率。Prahalad和Hamel认为,企业的核心能力是一种稀缺的、难以模仿的、有价值的、可延展的能力。企业的竞争优势来源于企业的核心竞争能力。Quinn和Hilmer指出,企业应该持续地在具有核心能力的业务上进行投资,而将不具备核心能力的业务进行外包。外包非核心活动可使企业更加提高管理注意力,加大对绩效显著工作的资源的分配,而对相对劣势的工作交给外部组织承担。

由于任何饭店企业所拥有的资源都是有限的,它不可能在所有的业务领域都获得竞争优势。快速多变的市场竞争中,单个饭店依靠自己的资源进行自我调整的速度很难赶上市场变化的速度,因而饭店企业必须将有限的资源集中在核心业务上,强化自身的核心能力,而将自身不具备核心能力的业务以合同的形式(外包)或非合同的形式(战略联盟或合作)交由外部组织承担。通过与外部组织共享信息、共担风险、共享收益整合集成供应链各参与方的核心能力,从而以供应链的核心竞争力赢得、扩大竞争优势。这样外包就成了企业利用外部资源获得互补的核心能力强化自身竞争地位的一种战略选择。

外包战略对提升饭店核心能力的作用实质是其战略优势的主要体现。外包对于提升饭店核心能力主要体现在以下两个方面:

首先,增加顾客价值。顾客价值是构筑企业核心能力的基点。一个企业之所以存在是因为它利用所谓的“稀缺资源”创造产品或服务来满足人们无限的欲望。企业的核心能力是一种能为企业进入各类市场提供潜在机会、能借助最终产品为所认定的顾客利益做出贡献而且不易为竞争者所模仿的能力。核心能力不仅仅来自于它在核心技术、研发团队、营销网络、企业文化等方面比竞争对手做得如何出色,更在于它能为顾客提供多少价值。如何将资源最大程度地、有效地转化为顾客价值,这将是企业构筑核心能力的基点。

饭店是服务性的企业,它提供的服务就是其主要产品。发生在顾客与消费服务提供者之间的交易是个复杂的交换过程,这种复杂性来源于服务体验本身以及顾客需要的物质产品及服务过程中所固有的不确定性,用于生产预期服务的技术必须考虑所提供服务的无形性和易损性特点。由于服务通常是一种感知体验,饭店服务过程就更为重要。由于外包服务的承担者往往都是一些比较大型的专业服务公司,它们的专业化程度以及熟练程度往往就是效率与质量的象征与保证。许多专业服务公司都比饭店拥有更有效的资源(尤其是专门化的知识和经验)。这将有利于帮助饭店提升其整体的服务质量与服务档次,以满足宾客日益挑剔与个性化的需求。

其次,节约成本。科斯在其交易费用理论里提出,市场和企业是资源配置的两种可相互替代的手段。他们之间的不同表现在:在市场上,资源的配置是由非人格化的价格来调节的,而在企业内相同的工作则由层级关系中的权威来完成,两者之间的选择依据于市场定价的成本与企业内部官僚组织成本之间的平衡关系。也就是说,企业的边界由市场交易的成本和企业内部化的成本的均衡点决定。由于信息的不对称、有限理性、机会主义和交易的不确定性等原因,就出现了交易费用,即在安排管理和监控交易的过程中发生的费用。同时科斯认为,通过签署长期的合同,交易费用就可以降低。

无论是从交易的全过程还是交易费用的决定因素来看,企业与外部企业建立起较长期的合作性外包关系,都有助于降低交易费用。具体而言,饭店是一个劳动密集型的行业,最大的成本来自于其固定资产投资和人力资本。在饭店业中实施外包服务将大大地减少巨额的固定资产投资。以洗衣房为例,一个四星级饭店的洗衣房,通常要在其硬件配置上投入约2~3

百万元。而实施外包服务将减小由资产专用性带来的沉没成本,使饭店的退出壁垒及转化成本大大降低。饭店受季节波动影响较大,其服务的淡旺季明显,所以其人力资源的平衡管理更加困难。饭店业的人力成本一般要占饭店总营收的25%——30%。实施外包服务,势必会减少饭店的用工总量和用工比例,同时也会降低饭店的用工单价。

通过成本领先于其他饭店,从而在市场上具有较大的排他性,有利于本企业获得更多的利润,也有利于饭店开拓新的市场空间。

三、实施外包战略,提升企业核心竞争力

(一) 构筑全新的经营理念

目前,不少饭店经营者的观念仍较为陈旧,在盲目追求饭店部门与结构的全面性与完整性的同时,忽略了成本的控制及效益与效率的兼得。面临经济全球化、社会分工日益精细、竞争日趋加剧、消费者需求多样化、信息技术飞速发展并得到了广泛应用的经营环境,中国饭店业要积极转变观念,充分利用市场,利用外部资源提高企业的运作效率;要变企业依靠单个力量参与竞争为依靠整个供应链的整合优势参与竞争,积极缔结动态性的外包组织,保证企业具有持续性的竞争优势。

(二) 识别需要外包的业务

进行外包首先必须明确哪些饭店业务必须由企业自己来做,那些业务可以通过外包来完成。解决问题的关键是必须明确企业的核心能力。因为业务外包就是要求饭店经营者将资源集中在那些使自己真正区别于竞争对手的技能和知识,即核心能力上。一般来说,下列业务应该外包出去:(1)其中所包含的核心技术不是本饭店企业的所长,且与企业的核心能力关联度极低;(2)外部供应商在资源、技术、规模、需求反应速度上具有明显的比较优势;(3)给饭店企业造成较大的资源占用,且投资回报率较低。

(三) 审慎的选择自己的外包商

业务外包对于饭店来说,具有潜在的风险性。主要表现为对外包商没有监控能力,难以控制外包产品和服务的质量,从而丧失了业务外包的真正意义。此外,还有一个文化融合的问题。实施外包远比普通的采购要复杂,饭店要选择一个能够一起解决问题的合作伙伴,建立战略合作伙伴关系。因此在选择外包商时,要建立一个专门的评审小组来审核,结合各个部门管理人员的意见。供应商的合作意愿、信用等级、综合实力是最重要的因素,但饭店企业还须注意组织文化的差异及对供应商的绩效进行监控的难易程度等。错误的选择往往会给企业带来巨大的转移成本。

(四) 签订委托代理合同。

饭店的业务外包不同于一些制造性企业的供应链管理。饭店内部各个部门之间的协同作用更加重要,服务过程是一个整体,如果哪个环节出现问题,都会影响饭店在顾客心目中的形象。所以,外包企业与饭店各个部门之间的协商和工作标准是非常重要的。外包服务必须有相当程度的标准化,这是外包服务质量的标准所在。要明确双方各自的权利和义务,保证服务质量,就必须通过委托代理合同来约束。合同应包括外包的价格和技术要求,服务的级别和违规的处罚条款等内容。同时,应当考虑可能发生的变化和问题的程序,这样,才能保证业务外包健康进行,卓有成效。

(五) 动态管理外包

业务外包出去之后,饭店还要对外包过程进行动态管理,后续管理工作是非常重要的。外包不仅仅意味着成本的节省,更重要的是,要比以前为顾客提供更好、更优质的服务。饭店要使外包实现最初的目标,

就必须充分重视和外包商的合作和交流,在这种合作和交流过程中,不仅可以使得供应商在理解企业的需求方面做得更好,而且会促使饭店与外包商之间的经验、知识等的扩散,从而从长远来提高服务的质量。

一般而言,专业服务公司与饭店毗邻的几率较少。以外包洗衣为例,通常洗衣场及大型设备都设在较偏的地方,只留一个收发室在饭店内或饭店边上。因而,送取布件的在途时间差,往往是招致宾客投诉的重要原因之一。但是,对于客人投诉洗衣质量问题,饭店在处理过程中处于被动地位。顾客不会理会饭店与其外包商之间的委托——代理关系,一旦出现类似问题,他们首先想到的是饭店服务质量问题,从而降低其满意度。从此看出,对外包商的管理将极为重要。外包服务后,不能认为饭店就不用管理此项业务了,相反由于外包服务的性质,饭店与专业外包公司的关系相比制造企业来说更加复杂。饭店要加强对外包过程的动态管理,并在出现的问题中及时找出规律,加以改正。

参考文献:

- [1] 徐虹,王妙等 饭店与旅游服务业战略管理[M] 天津:南开大学出版社,2004
- [2] 李威松,王淑云 基于交易费用与核心能力相融合的外包研究[J] 北京航空航天大学学报(社会科学版),2004,(3): 39- 44
- [3] 黄文胜,徐建新 实施业务外包的意义与策略[J] 商业研究,2001,(12), 96- 98
- [4] 邹益民,舒芸 我国饭店企业实施外包服务的障碍与对策[J] 商业研究,2004,(17): 148- 150.

[责任编辑:连云凯]

(上接第79页)

需要为解决的某一问题而成立的单项政府组织,也有组建功能多元的综合性地方政府联合组织。我国的许多学者也提出加快组建综合性的城市区域联合政府,如“都市联盟”,来统一行使跨界职能协调政府间的利益。从实践来看,地方政府利益的整合本身实践起来就比较困难,这种综合性的区域组织的操作难度较大。因此,本文认为跨行政区域组织一体化建设应当是先易后难,职能设定应当是从单一到综合逐步过

渡,选择城市区域发展过程中迫切需要解决的问题入手组建相关的区域组织,从而降低制度变迁的成本,并逐步实现区域组织职能从单一到综合的转变,同时这一组织也应由政府型向复合型联合体转变。

* (本文承蒙汪宇明教授、刘君德教授指导,并得到三亚市政府、旅游局有关领导大力协助,在此一并致谢!)

参考文献:

- [1] 薛莹 20世纪80年代以来我国区域旅游合作研究综述[J] 人文地理,2003,(1): 29- 34
- [2] 海南省统计局 海南省统计年鉴2003年[M] 中国统计出版社,2003
- [3] 李树民,陈实 论西部旅游业实施政府主导型战略的宏观分析[J] 人文杂志,2002,(5): 66—68
- [4] 王健,等 “复合行政”的提出——解决当代中国区域经济一体化与行政区划冲突的新思路[J] 中国行政管理,2004,(3): 44- 48

[责任编辑:谌世龙]