

踏上下一波业务外包的浪潮

Riding the Next Wave of Outsourcing

消费类电子产品、鞋子和服装早在 20 年前就开始进入低成本国家 (LCCs)。从那时起至今, 将业务外包至低成本国家的环境已经变得越来越成熟, 尤其是在物流技术、信息流动以及供应链管理方面。这些领域的进步——与基础设施、生产质量的进步、政府管制的放松、降低成本的竞争压力等因素一起——促使着越来越多的消费品公司考虑进入低成本国家。

然而, 这不意味着外包业务对每个公司来说都总是正确的答案。并不是所有的产品——也不是一个产品供应链上的所有环节——都应当被外包出去。持续的竞争优势需要一个详细的区别对待的方式。当面临把什么送去外包, 送去哪里, 以及如何操作的取舍时, 你必须考虑到内部的成本与组织过程。甚至当外包业务是正确选择的时候, 绝大部分公司还面临着一条陡峭的学习曲线。成长的烦恼也将随之而来。

送什么出去？

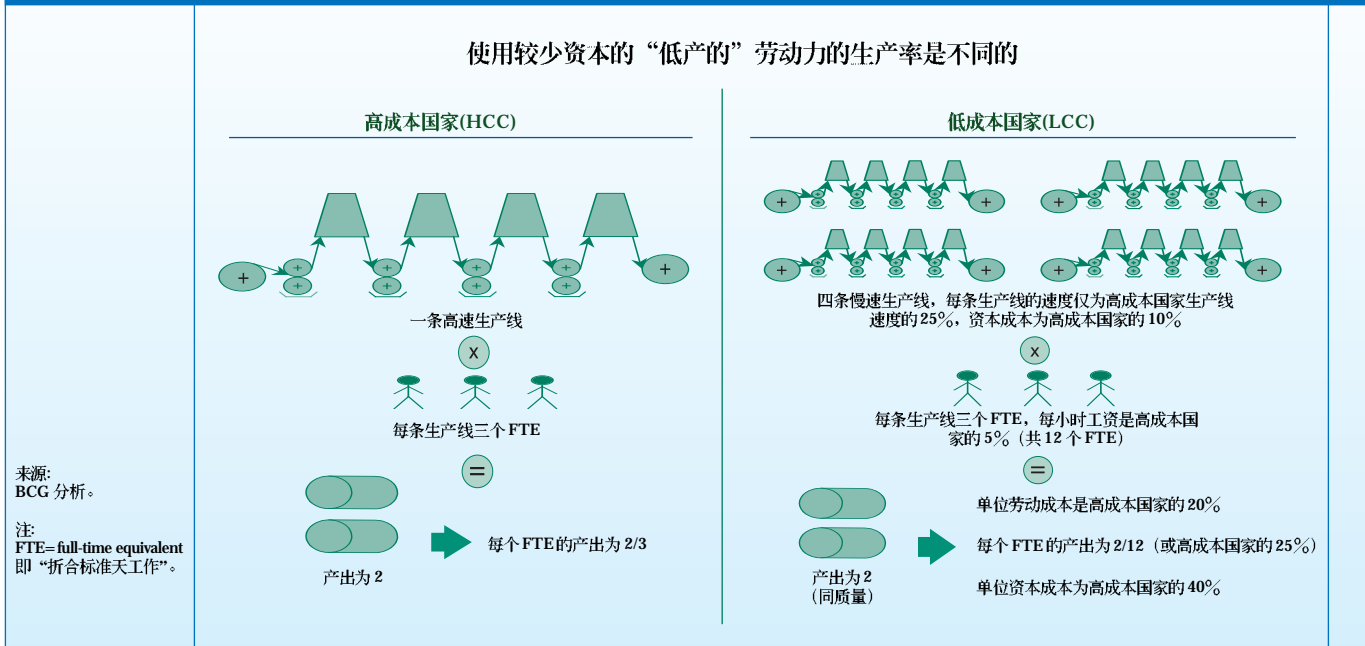
这不是一个要么全有, 要么全无的命题。劳动力在某些国家的确便宜, 但是根据我们的经验来看, 这往往不是把整个价值链或者产品线外包的理由。外包一些产品和生产过程是有其道理的, 比如那些需要相当多手工劳动的产品。然而有些高度自动化生产过程的产品、那些需要最后一步就完成了的产品以及那些劳动力成本节约还不够抵充运费的重型产品, 把它们放在母国会更好的选择。而且, 许多在生命周期后期的产品根本承受不起那些外包所需要的初期投资, 例如关闭母国生产设施、在低成本国家建立工厂以及发展供应商网络等。

在决定把什么业务外包的时候, 你必须相当详细地了解你的内部成本结构, 以及如何衡量这些成本。比方说, 劳动力成分可能被隐藏在采购的工件、组件当中, 而你在做公正的比较的时候, 应当将这些因素一一分开。你还需要了解可变经营成本与固定经营成本之间的消长, 以便估计外包业务的潜在利益。

成本比较应当同时考虑劳动力单位成本的不同和该过程的资本密集度。公司往往只注意到低成本国家非常低的小时工资 (通常只有欧美国家的 5%), 却没有比较在资本投资层面的不同。事实上, 外包业务可以提供双重好处——更低的整体劳动力成本和更低的资本成本。但由于没有从运营角度来理解在低成本国家的资本使用情况, 比方说人员水平与运行速度, 公司常常认为它们的劳动力的“生产率低”, 然而实际上它们却是“生产率不同”。这整个系统其实可能提供比公司预想要高的多的资本投资回报。(参阅图 1。)

进行初始的分析并决定把哪些东西送到发展中国家, 这可能会很困难并且费时费力。因此不要低估初期所需要的投资, 包括管理高层需要花费的时间。正确评估起步成本可不容易——许多公司都没有搞对。另外还要小心“分析失灵症”。找出你在比较方案不同时所需要的数字, 然后做出决定。真正的学习往往需要亲自尝试。

图 1. 资本与劳动力成本可能同时很低



应当送到哪里去？

对于业务外包而言，控制距离劣势，同时又能保证灵活性并及时交货是主要的挑战。在了解熟练劳动力的供给情况、运输成本，以及政府政策之后，许多美国公司采取了一种混合策略。比如说把基础生产放在中国，而把那些“爆发性”的生产能力——用来对付旺季需求的那种——安排在墨西哥或东欧。然而，到目前为止，尝试这种方法的公司的结局还是喜忧参半。因为靠近母国的生产设施往往不够规模而且十分昂贵，而且，由于缺乏足够的数量，在当地发展供应商网络通常比较困难。

我们将供应链分为五个基本模型，从最优化母国工厂到真正的全球生产。（参阅图 2。）你可以根据不同地

图 2. 公司可以选择不同的供应链模型

供应链模型	选项描述
对国内工厂的最优化	全面实施倾斜制造 实现原材料成本缩减
选择性的 LCC 采购	选项 A 单一 SKU 采购：为战术目的采购有限的 SKU
	选项 B 单一生产线采购：通过直接进口从国外采购一条核心生产线
	选项 C 基础生产线采购：采购基础生产线，以及高峰季节需求量大的 SKU
低成本生产	在低成本国家生产全部的核心生产线
国内组装 LCC 生产的部件	从低成本国家采购部件，在本国按定单要求组装
全球生产	从低成本国家采购部件，并在另一个低成本国家按定单要求组装

来源: BCG 分析。

点，以及不同采购和装配线进行组合，适量地开发出一些可选的供应链方案。最后，与经济分析一起，你需要对战略和运行上的优缺点，以及每个方案的相关风险进行分析。这样的分析将使你做出既有创造性又有实效性的决策来。

使运作正确无误

即使你知道了送什么出去，以及送到哪儿去，还需要考虑来自执行方面的挑战。公司管理层可以通过设计一些流程与产品来解决低成本国家的一些问题。例如，可以简化一些产品以适应更多的手工操作，或者改变参数以便使用当地原料。或者，一个产品可以被重新设计，使得它可被拆散分装或重新组装，以便优化在不同地区、不同供应商之间的采购与装配。

这样做同时能够有助于迅速建设起当地组织。我们推荐雇用有经验的熟悉当地情况的人员。尽管从长期来说招募人才十分重要，但是以最快速度完成基础设施建设是相当关键的，要超前一步投资。同时，你需要为当地的公司组织设计一个真正“增值”的角色来吸引本地的熟练劳动力。

从整体来看，能够使产品迅速流动的最稀缺资源是那些能够找到并审批供应商和零件的技术人员。许多公司从一开始就外派人员到低成本国家，同时积极雇用一些经过培训后可以为其需要的岗位服务的本地员工。更有经验的公司则很早就雇用当地员工，并且把他们送到母国培训，使这些员工得以与总部的同事们建立起良好个人关系和信誉。

由于外包业务到低成本国家通常有很大的不确定性，因此找到正确的操作方式往往是个十分具有挑战性的问题。交货时间，发货情况，以及产品质量都可能有很多变数。举例来说，一个把业务外包到中国的美国公司发现，他们收到的一些零部件的报价差别竟达到 80% 之多——而通常类似的产品在美国的报价差别在 2% 到 5%。因此公司需要实施严格的采购控制，比如对供应商运营及成本的早期审计。

克服组织障碍

许多内部过程在公司内部已经习以为常，但却不会自动地转移到低成本国家。如果没有记录完善的资料，许多环节都可能会出问题。例如我们曾经一起工作过的一家公司，它在早期忽视了要明确送到国外生产的正确步骤，由此给供应商和客户造成了许多麻烦。其一，因为该公司从来没有在母国为各种过程存档（在外包业务开始之前），在它想把这些经验在国外复制的时候就立刻陷入了麻烦。其二，由于该公司没有成功地把它的质量控制体系应用到低成本国家的不同的生产线上，结果造成业务外包国工厂不得不多次为一个产品重新安排生产，从而导致了供应商过高的生产费用，并且延误了发货时间。

这些情况的根源是一个组织问题：采购所引发的应该是一个需要跨部门的努力来完成的事情。质量控制小组颁布了许多不必要的高标准，而这些具体参数对低成本国工厂来说非常难以接受。尽管公司内部的生产专家可以预见这些问题，公司其实并没有足够多地让这些专家参与，因为它假定制造人员会把业务外包作为一种威胁。外包成功的关键通常在于超越组织障碍并保持动力。值得庆幸的是，许多公司已经采取一系列措施来准备迎接这些挑战。

制订积极的目标，并给内部组织机会来达到目标。成功的公司应该自问，“我应该把什么留在母国”，而不是问“我应该把什么东西送到低成本国家去”。举证的工作应当由低成本国家倡议者（通常是采购）转移到现有的制造者（生产），而后者还需要证明并且提高它自己的竞争能力。这方面领先的公司会调查并沟通低成本国家的方案与成本，明确被视为具有竞争力的目标成本，然后给公司内部一个机会来达到或者超越这个目标。通常公司会提高自身效率并且证明在国内保留一个相当部分的供应链是合理的。

从上至下管理。低成本国家的商业运行，就其本质而言，是跨部门的。这不可避免地使公司的一个部门承担成本或风险，而产生的好处却跑到另外一个部门身上。举例来说，后勤部门的领导可能不得不支持一个会增加交货时间，存货成本，单位运费成本的过程，然而他的动力（还有奖金）其实是基于减少以上这三者。公司 CEO 以及其他高层管理人员必须直接插手来克服这种利益冲突。比如说，一个大公司的全球采购经理要在每个星期四早上 5 点与全球各地的团队召开视频会议。这样一个论坛使得实时解决问题成为可能。

在公司范围内指定一个专员管理低成本国家业务。这个人必须有执行官级别的权力。将权力分散给多个人，每个部门一个，则会导致无效决策。判断公司的起点、建立平衡性机制同样十分重要。如果你的公司是按多个地区来组织的，那么应该建立一个最高级别的理事会来确保有人专职把握跨地区的机会。如果你的组织是着眼于各个事业部门层面的，那么就要建立一个CEO领导下的特别小组，以保证有足够广泛的人员参与考察低成本国家的事务。

定义合适的组织关联与激励。正如我们提到过的，低成本国家采购需要公司内部每个部门的合作。关联机制包括确定程序、使用电话会议来协调跨部门、跨地区、跨事业单位的意见；开会以便推动采购决策；使用全球的信息中心来共享相关数据；还有无数的协调日程与跟踪的工具。建立这些关联提供了稳定的可见性，确保没有什么东西会漏过我们的注意。另一个同样重要的是要把激励诱因恰到好处地在各个关键部门之间协调——比如说，如果外包业务带来计划的节余、质量以及按时到位的表现，那就应该给制造、采购和后勤部门一个共同的奖金库。

不要过少利用全球的力量。当然，通过不同的协调机制，在同一个低成本国家的全球性运作以及地方性运作可能通过各种协调机制实现协同效益，但是我们不应该冒一种使其完全整合而丧失各自重心的风险。在主管全球运作的办公室，除了那些管理全球链接和当地事业单位的人员，还需要技术资源来控制供应商资质，检查零件，并且保证质量。供应链经理是这个办公室的最后一环。尽管这种办公室的规模与类型很自然地取决于它管理的业务规模及其复杂性，这个办公室往往需要至少20个，甚至可能到上百个人。它常常距离公司最大业务所在的低成本国家很近，或者就在其中。

早沟通，多沟通。积极、有效的沟通——不论是内部还是外部的——都非常重要，尤其是在考虑到外包业务对母国就业情况的影响时。一方面，分析家在寻找更多的可以取得成本竞争优势的地位的积极低成本国家战略；另一方面，媒体和政治家却都在批评那些想走这条路的公司。许多公司都力图证明它们的低成本国家战略和股东价值、产品创新以及给客户的极具竞争力的价格息息相关，并以此作为它们的答复。

在企业内部的跨部门的沟通是至关重要的。比如说，仅仅分析存在的风险是不够的，公司必须在整个组织层面沟通如何做才能降低那些风险。

确认并降低风险

外包业务可能威胁到发货时间，成本竞争力，客户忠诚度，但是这些风险是可以控制。对知识产权的风险是一个非常具有挑战性的问题。我们建议各个公司从以下几个方面对之进行处理：

- 把最敏感的产品和生产过程在国内完成，即使相关的供应商来自于低成本国家。
- 一些重要的元件放在低成本国家做，这样这些产品或者部件就不能被仿制。
- 坚持严格执行不入库检验，并确认实施情况，坚持严格的库存管理和为过量存货及不合格产品制订的条例。
- 寻找专利保护，并且建立含有不透露与不竞争条款的严格的合同。
- 投资供应商评定、培训与奖励工作以及员工保留工作。
- 游说低成本国家政府提高对知识产权的保护。

价格削减是另外一个风险。但是，保持质量并持续重视推出创新性产品能改善这个情况。这可能意味着在低成本国家的供应链上会产生更多的缓冲库存——同时偶尔发生的“应急”发货，从而导致更高成本。不过，产品质量、服务水平以及创新都对维持价格水平和客户满意度至关重要。

*

*

*

一些产品和供应链的某些部分可能从外包业务中获得比其它部分更多的利益。这完全取决于了解公司的组织结构和过程的细节，以及做出你要什么以及要往哪里去的取舍。尽管推进全球化的力量势不可挡，我们的经验表明，做出正确的业务外包决策是一个比绝大多数管理者从同事那里，或者从主流媒体上了解到的更为微妙的过程。

Jonathan Cowan
Katrina Helmkamp
Jim Hemerling
Hubert Hsu
Michael Zinser

Jonathan Cowan 是波士顿咨询公司芝加哥办公室的经理。Katrina Helmkamp 是波士顿咨询公司芝加哥办公室的副总裁兼董事。Jim Hemerling 是波士顿咨询公司上海办公室的高级副总裁兼董事。Hubert Hsu 是香港办公室的副总裁兼董事。Michael Zinser 是波士顿咨询公司芝加哥办公室的项目经理。

© 2004 年波士顿咨询公司版权所有。