

战略性外购

詹姆士·布瑞安·奎因
弗里德里克·G·希尔默

通过评估本厂自制还是外购所涉及的相关成本与风险，各公司可以妥善运用他们的技能与资源，藉此提高获利能力

下面有两种策略。如果企业领导者能将其恰当组合，那么可使一个企业合理安排资源使用，扬长避短，获得最大利润。

——把企业所有资源集中在能使企业取得绝对优势，并能为客户提供无可匹敌价值的“核心能力”上。

——战略性外购——包括外购很多传统上认为对于企业必不可少的产品甚至功能上——这些对于企业来说既没有根本的战略需要，企业又没有专门的能力来从事他们。

成功地将这两种方法结合在一起有极大的好处。企业领导者可以从四个方面安排公司的资源利用。

首先，通过把投资和精力集中在企业做得最好的活动上，企业可使内部资源盈利率达到最大化。其次，领先一步的核心能力为那些寻求扩张到公司利益领域的竞争者（现有的或潜在的）设置一道不可逾越的障碍，从而扩大和保护公司的市场份额。第三，所有这些作用中，最大作用或许是：充分利用外部供应商的投资、革新和具有专门研究的专业能力等等，这些对于企业来说可能是昂贵得不敢问津。甚或在企业内部不可能重复的活动。第四，在飞速变化的今天，这种策略可降低风险，缩短流通时间，减少投资额，并对客户需求作出更快速的反

应。

下面从我们对澳大利亚和美国的企业所进行的研究中选取两个例子来证明我们的上述观点。

例 1 :耐克公司是世界上最大的运动鞋供应商 ,但耐克除了生产其关键技术部分——耐克鞋的空气系统 (Nike Air System) 之外 ,将其余几乎 100% 的生产都交给外部供应商来完成。运动鞋既要求很高的生产技术 ,同时又是一种时尚品 ,所以在生产和营销水平上都要求具有较高的灵活性。耐克公司把力量集中在前期生产活动 (研究和开发) 和后期生产活动 (行销、分销和销售) 上 ,这些活动通过或许是该产业最好的市场营销信息系统连结在一起 ,从而创造了最大的价值。

通过使用一种精心发展的 ,向供应商处派驻“ 耐克专家 ”来监控其外国供应商的形式 ,耐克甚至将其行销计划中的广告也委托给一家外部公司——威登肯尼迪 (Wieden K Kennedy) 做。威登暨肯尼迪公司创造性的努力将耐克公司的产品认可度推到了极致。耐克公司以复利 20% 的增长率增长 ,在过去的 7~8 年中 ,为他们的股东赚取了 31% 的股本利润。

例 2 :苹果公司由于认识到他们不可能为其获得爆炸性成功的“ 苹果 II 型 ”计算机制造最好的芯片、机箱、显示器、电缆、键盘等等诸如此类的组件 ,于是他们外购了 70% 的零部件。除此之外 ,苹果公司还向外购买了某些关键运作功能和某些成品 ,诸如 (向弗拉格设计公司) 购买设计 , (向东京电器公司) 购买打印机 ,甚至 (向瑞吉斯·麦肯纳公司) 购买市场营销的关键因素。(瑞吉斯·麦肯纳公司只有几个雇员 ,他们花费大约 100 万美元 ,却为苹果公司获得了“ 一亿美元的形象 ”。)

苹果公司把他们的内部资源集中在苹果 Dos (磁盘操作系统) 上 ,集中在支持宏指令的软件上 ,给苹果产品以独一无二的外貌和感觉。苹果开放的结构 ,刺激独立的软件发展商们纷纷编写各种急需软件给予苹果 II 型计算机以无与伦比的强大功能。苹果公司避免了不必要的投资 ,从其供应商的研究与开发及其技术专长上得到了好处 ,并不断地灵活采纳新技术 ,将其有限的资本资源发挥了最大作用。苹果公司组合结构简洁 (扁平的组织结构) ,在整个 80 年代 ,与那些具有固定投资比例的大型计算机生产商相比 ,苹果公司享有三倍的资本营业额和最高的市场价值。

企业领导者如何才能将核心能力概念与战略性的外购结合起来以获得最大的成效?

企业领导者如何才能将核心能力概念与战略性的外购结合起来以获得最大的成效? 若要取得耐克公司和苹果公司这样骄人的成绩 ,应该仔细地注意几个难题。下面我们来逐个讨论这些难题 :

1.“核心能力”的确切含义是什么?遗憾的是大多数文献对这一主词都是字面上的重复——“核心的”相当于“关键的”或“紧要的”,或“基本的”。企业的领导者如何才能够分析性地选择和发展这种将会为企业的将来提供独特性质、竞争力因素和价值创造基础的核心能力呢?

2. 假使决定企业及其根本的生存原因的能力应该保持在机构内部,那么,其他的東西就应该外购吗?在大多数情况下,常识和理性明白地建议“不”。那么企业领导者如何能够从战略上,而不是以短期的或权宜的方式来决定,哪些活动要留在内部,哪些活动要进行外购?

3. 在特殊的情况下,企业的领导者如何能够评估外购的风险和利益?而且,当需要进行外购时,企业的领导者如何才能够控制致命的风险——尤其是关键性技能的潜在丧失,或者说,企业的领导者如何才能够控制企业的未来方向?

一、核心能力策略

核心能力和战略性外购背后的一些基本观念已经研究了 20 多年,1974 年,鲁默尔特注意到,当时受青睐的各种策略——不相关的多元发展或纵向联合——之中,没有哪一种策略持续产生过高回报。由于注意到 60 年代和 70 年代许多大集团经营的失败,无论是金融理论家还是投资家都开始支持更为集中的企业观念。一般地说来,这意味着,企业通过减少自己的产出而“各人自顾门前雪,莫管他人瓦上霜”。遗憾的是,这也同时意味着企业必须要依靠少量的产品种类而获得成功。

然而,一些分析家也注意到:很多取得巨大成功的日本企业和美国企业,都有非常宽的产品线,但是他们既不是联合企业,又没有真正的纵向联营。日本的一些企业,像索尼公司、三菱公司、Matsushita 公司还有雅玛哈公司,都有各种各样的产品供应商,而美国的 3M 公司、休利特—帕卡德公司也是这样。然而,这些企业并不是通常意义上的联合企业。由于他们从市场上购买某些关键技能又将此技能重新卖向市场。所以,他们被称为“相关联合企业”。

与此同时,这些企业也将许多重要的辅助性业务分包出去。例如,日本的汽车工业通常被认为是纵向联营,但是,这种联营是围绕着母公司与大量的独立供应商和供货联盟伙伴一起组建的——这些联盟伙伴与母公司没有主从关系;母公司主要从事设计和装配。很多其他的日本公司,尤其是像索尼和本田这种更注重革新的公司,通过广泛的外购,使其虽然只拥有为数不多的核心技能,但还是在多元化发展中独占鳌头,实力不凡。

“核心能力战略”后来被用来描述这些或其他围绕着公司的一些中心技能

企业的领导者需要考虑到，根据专门的技能，企业必须为客户创造独一无二的价格

而发展起来的较少多元化的策略。然而，关于“核心”的确切含义，文献中至今还没有什么理论或一致性。结果，很多主管人员混淆了这一主题，他们往往从企业必须拥有专门技能为客户提供独一无二的价值角度思考，但是他们应超越传统产品和策略的思路，去发现那些企业自身之所以比竞争者做得更好的原因。

例如，对于像富仕达这样的啤酒公司来

说，在度过困难时期之后，很容易决定不应该在金融、森林产品、畜牧经营这些他们曾经多元经营的行业进行发展。现在，他们已经放弃了这些外围经营，把全部的力量集中在啤酒上。然而，就经营啤酒业范围而言，富仕达的真正能力是在酿造啤酒和营销上。他们的许多生产活动，如分销、运输和啤酒罐生产完全可以分包给供应商去完成。仅就生产这个环节而言，富仕达可以将诸如机器维修等委托给供应商，自己则可节省资源来最大限度地扩展其优势所在。

（一）核心能力的本质

那么“核心能力”的真正含义是什么？为什么它的含义是这样的？这一概念要求企业的领导者更为审慎重地考虑，企业的哪一种活动是真正要做的活动。或者说，哪一种活动能够创造独一无二的价值，哪些活动是企业的领导者能更为有效地从外购买的。我们通过仔细研究成功和失败企业两方面的例子，认为有效的核心能力是：

1. 技能或知识集群，而非产品或功能。企业的主管人员需要超出产品之外看到那些真正创造竞争优势的智力技能或管理系统。产品，甚至那些受到专利保护的产品，也很容易滞后，被他人复制，或为一些代用品所替代。功能，诸如生产、工程、销售或财务也都不是一种核心能力。与之相反，核心能力往往是跨越各部门的技能集群。

核心能力指的是趋向于建立在知识而不是建立在资产所有权或知识产权本身的基础上的那些活动

在市场、技术和竞争快速变化的今天，这种具有跨部门强大知识技能优势的企业要远胜于仅在某一个功能领域出色的企业。所以核心能力指的是诸如产品或服务设计、技术创造、客户服务或后勤等等趋向于建立在知识而不是建立在资产所有权或知识产权本身的基础上的那些活动。这些建立在知识基础上的核心能力可为企业在服务领域和生产领域创造最大价值。

服务行业占美国所有工作的 79%，占全

部增值的 76%。实际上,智力输入创造了几乎全部的增值。银行业、金融服务业、广告业、咨询行业、会计行业、营销业、批发业、教育、娱乐、传播,以及保健行业就是明显的例子。在制造业方面,以知识为基础的活动,诸如研究与开发、产品设计、后勤、营销研究、市场学、广告学、分售以及客户服务,也主宰着大多数企业的增值环节(见图示 1)。

2. 灵活的、以长远为重的发展形式——能够适应或发展。太多的企业试图把力量集中在他们当下优胜的狭窄领域,通常是一些以产品为导向的技能上。其实,对于企业而言最聪明但也最富于挑战的做法是,超越产品,找寻客户将一直重视的领域,并在这些领域中有意识地建立优势技能。正如摩托罗拉公司那样,把力量集中在“高质、轻便的通讯”上。“R”US 玩具公司的独一无二性在于其强大的玩具信息和分销系统,而 State Street Boston 公司的独一无二性在于他们高度发达的大型监管账目方面的信息和管理系统。

如果企业领导者选择把力量集中在过于狭窄的产品上(如计算机公司专做硬件),或太不灵活地把力量集中在那些不再适合客户需要的类型和技能上(如 Fotomat 公司和许多连锁百货公司所做的那样),问题就出现了。灵活的技能集群和不断有意识地对业务动向进行重新评估是成功的核心能力策略的标志。

3. 限制数量。大多数企业把目标定在对于未来成功最具决定性的价值链的 2~3 个(不是 1 个,也很少超过 5 个)活动上。例如,3M 公司集中在 4 个最深层的关键技术上,并且以举世无双的革新系统来支持这 4 个技术。当工作变得越来越复杂,并且在许多精细的活动上都有取得优势的机会时,企业的领导者就会发现,他们并不能在价值链的每个活动上都做得最好。当他们越出 3 至 5 个活动或技能集群时,他们就与那些更为集中力量的竞争者或供应商们难以比肩了。

每种技能集群都要求花费极大的精力和管理的细致入微。很难想像微软公司的高层管理人员把他们在软件方面的热情和技能花费在——比方说——芯片设计甚或软件使用方面的大型培训上。要是他们这样做了,很难想象会给他们软件开发带来何代价?

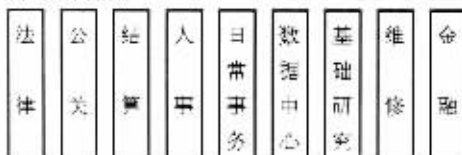
4. 在价值链中充分发挥独特资源的作用。有效的策略寻求的是企业可以以独一无二的能力去填补市场缺口和知识鸿沟之所在,寻求的是智力资源能够得到高回报的投资项目。瑞琴公司和英特尔公司把力量集中在钻研设计和支持精选的以知识为基础的高度专业的测试反馈系统上——而不是集中在大量生产标准化的产品上——从而跳过了较为强大的竞争者的经验性的曲线优势。摩根·斯坦利和比尔·斯蒂恩这两家投资银行业务公司已经使用电脑程序开发深入的知识,以便在其具有高度竞争力的市场上创造独一无二的智力优势和利润率。

图示 1

造还是买？

当要外购时

公司人员服务

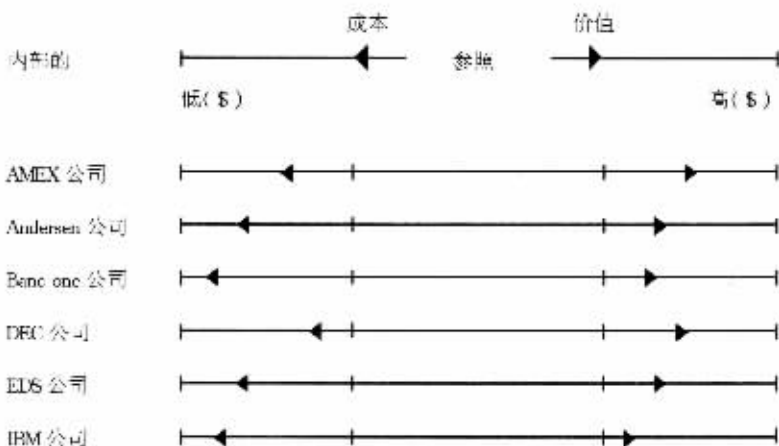


例子

潜在的供应商

潜在的成本缩减

潜在的价值获取



当要外购时

价值链服务

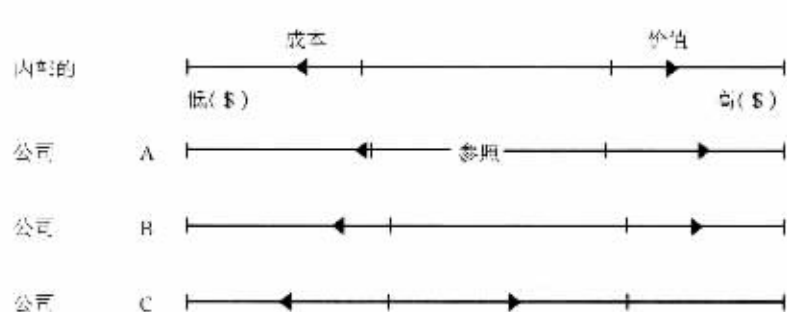


例子

潜在的供应商

潜在的成本缩减

潜在的价值获取



5. 企业能够主宰的领域。一个企业只有当他比其他的公司更有效地从事某些活动——这些活动对客户来说是非常重要的——时候，他才能不断地比其竞争者赚取更多的钱。真正的战略集中意味着有能力比任何竞争者更有力量承担一个精选的战区。从前这意味着在一个精选的市场位置上拥有和管理支持特殊产品或服务的价值链中的各种因素。然而，今天一些外部供应商由于精通价值链中以一个单一因素为基础的专门技能或技术，因而比起任何致力于整个价值链的企业来实际上更精通那种活动。

真正的战略集中意味着有能力比任何竞争者更有力量承担一个精选的战区

根本说来，每个企业在其价值链中都是在与每一活动的所有潜在的供应商们进行竞争。因此，他必须针对这一活动的其他所有潜在的供应商来评估自己精选的核心能力，并且不断地建立这些核心能力，直到无人匹敌。所以战略分析的基本性质从行业分析的角度转变为对超越这一活动的所有潜在的供应商的能力进行横向分析，不管这一供应商是在哪一个行业（见图示 1）。

6. 从长远的观点来看对客户重要的因素。企业的核心能力之一应该是理解和服务他的客户——这就是图示 1 中价值链的右半部分。很多具有完美产品的高科技公司之所以常常失败，就是因为他们忽视了这种技巧。另一方面，麦尔克公司之所以常常获得成功，就是因为他们使其杰出的基础研究与同样杰出的处方类药品方面的营销知识相匹配。

通过积极分析客户的价值链，企业能够确定他们可以专门从事并且能以较低的成本或更有效的工作为其客户提供一种活动的领域。这些分析已经创造了全新的行业，诸如专职抵押经纪人、辛迪加、第二市场、交易事务处理业、和保险业务，这些行业现在已经承担了银行的这些风险和功能，并且使整个抵押业分解细化。

7. 根植于整个组织系统。可维护的竞争能力不能依赖一两个天才明星——诸如苹果公司的史蒂文·约伯和史蒂芬·沃兹尼亚克，或格伦特克公司的赫伯特·波耶尔或阿瑟·D·瑞吉斯，这些人的离去会摧毁一个企业的成功。相反，企业必须将这些能力转化为企业的荣誉或超越明显之上的文化。尤其是当一个策略是严重地依赖于创造性、个人的献身精神、进取精神，或依赖于第一流的专业人员的时候，企业的系统内就必须抓住这些核心能力。广义地说来，这些系统包括企业的价值观、组织结构和管理系统。

这些能力可能包括吸收新雇员（如麦肯锡公司、哥德曼·萨克斯公司），企业培训（如麦当劳公司、迪斯尼公司），市场营销（如普鲁克特暨甘波公司、哈尔玛克公司）、革新（如索尼公司、3M 公司），激励系统（如“服务大师”公司），或者在一种共同的框架和理念内遥控分散的营业点（如艾克森公司），这些系统常常

处在协调高级行动的核心部位；在很多情形下，企业的系统成了企业的核心能力。

(二)卓越、关键的战略性障碍

对于其精选的核心能力来说
企业必须确保他保持了绝对的
卓越性

对于其精选的核心能力来说，企业必须确保他保持了绝对的卓越性。他也可能既在上游又在下游需要防御性的来保卫这些核心能力。在有些情况下，企业可能会不得不在他不具世界领先地位的地方从事一些活动，以便防止现存的或潜在的竞争对手了解、替代、侵犯，或规避企业的特殊能力。事实上，企业

领导者应该有意识地开发这些能力以便在战略上设置阻挡竞争对手的障碍，并且应该有意识地避免外购这些核心能力，或者避免让供应商们接近支撑这些核心能力的关键知识基础或技能。

例如，本田公司在本部从事所有的关于引擎的研究和开发，在其严格控制的日本的生产部门里，制造其小型发动机核心设计所需的分部关键部件。本田公司将考虑外购所有非关键零部件，但是在最基本的关键部件周围精心设置了一道具有战略意义的障碍。

最重要的是，当企业精选的核心能力增长时，其以知识为基础的核心能力将使他人望尘莫及。知识基础与投资和经验一起在价值上就会呈几何级数增长。智力型的领导倾向于吸引才华横溢的人员，这些人届时会影响和解决那些最有趣的问题。这种结合也必然创造更高的回报并吸引之后更多的才华横溢的人员。除我们已经列举的那些例子之外，像奔驰特尔公司、AT&T 贝尔实验定、微软公司、波音公司、英特尔公司、麦尔克公司、格伦泰克公司、麦肯锡公司安达信公司、索尼公司、耐克公司、宁腾多公司 (Bankers Trust 公司) 和 Mago Clinic 公司，都已经发现了这一结合的正确性。

智力型的领导倾向于吸引才
华横溢的人员，这些人届时
会影响和解决那些最有趣的
问题

有些主管人员认为，核心活动就是公司不断投入的那些活动，而全面活动则是那些可以中止，因而可以外购的活动。然而从战略性的外购这一观点来看，核心能力却是这样的一些活动，即提供长远的竞争优势并因此必须严格控制和保护的全面活动。全面活动则指的是那些对于公司的竞争因素来说非关键性的活动。

二、战略性外购

要是供应商市场是可靠而高效的话,那么理性的企业倒是可以外购除核心能力之外的一切活动。遗憾的是,大多数供应商市场是不完善的,对于买卖双方来说,在价格、质量、时间,或其他关键的方面的确承担一些风险。此外,外购花费非常大的交易费用——研究、订约、控制和再订约,所有这些有时可超过直接在企业生产的所用成本。

要解决这些困难,企业的领导者必须回答三个关键问题。首先,考虑到交易费用,为了获得这一活动的具有竞争力的优势,具有什么样的潜能?其次,如果外购了该项活动,那么从市场的失败中可能产生的潜在的脆弱性是什么?从概念上来看,这两种因素可以用一个简单的矩阵排列出来(见图示2)。第三,为降低这种脆弱性,我们应做些什么?这需要与供应商事先商定企业买断适当的控制权,同时也在需要时留有充分的灵活性。

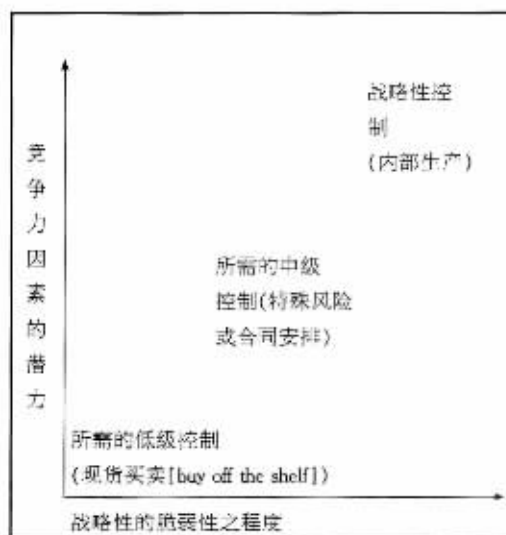
图示2中的两上极值表达十分清晰。当竞争因素和战略性的脆弱性的潜能都高时,企业需要高强度的管理,通常在内部,或通过商定联合所有权,或通过紧密长期合同(明确地或暗示地)承担生产。

例如,马克暨斯宾塞公司以其牢固的供应商网络而著名,它创造了独一无二的品牌和风格,这种品牌和风格是零售商的价值和声誉的支柱。现货供应商可能太靠不住,他们不可能满足像马克暨斯宾塞公司独一无二地允诺给客户的那种需求标准。因此有必要用合同甚至用财务支持来严格地控制产品的质量、设计、技术和设备。

相反的情况可能是办公室清洁,在这里通常可能有少数竞争性因素,并且有一种积极的、深入的供应商企业市场。在这种少数的竞争性因素和积极的、深入的供应商企业市场之间,有一种持续的、要求不同程度的控制和不同程度的战略灵活性的活动范围。

问题的焦点并不只是制造还是购买,而且在于:供应商如何实现独立与刺激之间的理想平衡,与此相较,买方又如何实现控制与安

图示2
竞争优势相较于战略性的脆弱性



全之间的理想平衡。大多数企业首先将是在一些不太关键的领域,或者是在部分活动上,如在工资单上而不是在全部的结算上尝到扩大外购的甜头。当他们获得了经验的时候,就会向那些能够更有效地从事这些活动的非竞争对手们那里外购更为关键的活动,从而大大地增加利润机会。

在少数情况下,为了获得那些以其他的方式不可能获得的特殊技能,可能有必要与竞争对手建立更为复杂的联合。在每一个层面上,企业必须隔离并且严格地控制他的供应商与他的客户之间的战略上关键性的关系。

问题在于:供应商如何实现独立与刺激之间的理想平衡
与此相较,买方又如何实现控制与安全之间的理想平衡

(一) 竞争因素

内部制造与外购相较,关键的战略问题是,企业能否通过以一种连续性的基础上在内部从事一种活动——通常是更便宜、更好、更合时代潮流,或者说具有某些独一无二的能力——取得一种可以维持的竞争优势。如果企业有一个或更多的因素对于客户来说是至为重要的,并且企业能够独一无二的完成好那种职能,那么企业就应该在本部保持这种活动。遗憾的是,很多企业认为,因为他们历史上已经在内部从事过这一活动,或者因为这种活动对于他们的经营来说是至为重要的,因此应该内购这些活动,然而,通过严密的调查和仔细的评比,可以证明,企业内部的各種能力比起世界上顶尖的供应商来要低得多。

例如,福特汽车公司为其新型的 Taurus - Sable 生产线而对世界范围的 400 家局部生产线开始其著名的“特级”评比时发现,他们内部的许多优质业务和费用比起外部的供应商来差得很远。纽约一家具有世界性范围业务的银行曾调查过其联邦伙伴的费用为何如此剧增的原因,他们发现,它的内部邮件部门从大楼的第 3 层到第 14 层取一封信或一件包裹比联邦快件多花了两天的时间。

我们原以为我们在很多活动中是世界上的顶尖高手,但是当我们与外部最好的供应商评比以后,我们发现,我们连参评企业中最差企业比不上

就评比问题,我们访问了服务和生产两方面企业的高层业务主管,我们经常碰到这样的话:“我们原以为在很多活动中我们是世界上的顶尖高手。但是当我们与外部最好的供应商评比以后,我们发现,我们连参评企业中最差企业都比不上。”

(二)交易费用

在进行预测时，分析必须包括内部的交易费用以及与外部采购相联系的那些交易费用。如果企业着眼于长远的打算想要在内部生产某一项目或服务某一项目，那么他的这一决定必须要有这样的后盾，即至少要有与外部顶尖供应商相匹敌的持续的研究和开发、人事开发和基础设施方面的投资；否则时间一过，

他们就会丧失他们的竞争性因素。企业领导人常常倾向于忽视这些后盾方面的费用，忽视由于拖延革新和漠视那些知道他们拥有一个可靠市场的内部集团而造成的损失。

外购的最大收益之一就是解放了高层主管人员，使其更集中力量于业务核心

最后，还有长期管理内购活动的总部和辅助费用。外购的最大收益之一就是降低了主管人员花费在管理全面活动方面的时间——解放了高层管理人员，使其更集中力量

于业务的核心。多方面的研究已经显示，如果对内部交易费用进行深入、全面分析，会发现其实这些内部交易费用相当高。由于很容易确认与外部供应商打交道时所花费的明显的交易费用，所以人们一般地倾向于将这些费用包括在分析之中。然而那些较难确认的内部的交易费用常常并不包括在分析之中，所以得出了偏颇的结果。

(三)脆弱性

如果有很多供应商（有足够多，但并不是多到不能控制的程度）和成熟的市场标准与条件，一个潜在买主不可能比他最好的供应商具有更高的效率。但是，如果市场没有足够的深度，强有力的供应商们就会反过来控制企业。反之，如果供应商不够多，或者个体供应商们太过弱小，他们就有可能不能像一个更为强大的供应商通过其在本部从事的活动那样好地提供革新的产品和服务。尽管这种活动和产品有可能并不是公司的一个核心能力，但是企业仍然有可能通过内部的生产而获利，而无需承担培训、投资和共同的设计费用将弱小的供应商带到从事这一活动所需的水平上来。

另一种脆弱性是缺乏市场或个体供应商方面的信息；例如，一个供应商可能私下里预见到劳资纠纷或原材料问题，但他却隐匿不报，到客户发现时为时已晚，别无他

一个行业的整个信息结构有时候会有助于外购的进行，有时候又会妨碍外购的进行

途。如果一个供应商有独一无二的信息能力,那么相关的问题也会出现:例如,大型的批发商或零售商、市场研究公司、软件厂商,或法律专家可能拥有不为买方或其他的单个的供应商所复制的信息系统或搜集事实的系统。这些供应商可能会索要从根本上说来是单一价格的东西。但是,即便如此,从他们那里购买的服务比起在内部重新生产的服务在费用上还是要少些。另外的情形是,有可能有很多可能的供应商(例如在研究与开发或软件方面的供应商),但是要在供应商的本部充分地监督其进程,其费用可能会使外购高得无人问津。

一个行业的整个信息结构有时候会有助于外购的进行,有时候又会妨碍外购。例如计算机行业在早期大部分工作都是在本部进行的。因为,一个买主可能获得的关于计算机服务的信息和他判断这种服务的能力,购买公司比起供应商来是不可同日而语的——购买公司对此知之甚少,而供应商却具有一流的信息。很多买主要么缺乏评估销售商的能力,要么缺乏监督销售商的能力,并且担心丧失关键的信息。今天,企业能够比较容易地外购计算机行业的活动,部分的原因就是因为买主的计算机、技术管理以及软件知识足以判断外部的供应商。

除了信息方面不规则的情况之外,斯塔克和怀特还注意到三类“资产特性”,这三类资产特性共同创造了市场的不完全,它们要求控制采购的解决办法,而不是依赖于有效率的市场。这三种“资产特性”是:①地点特性:销售商花大价钱把自己的国家资产放在最靠近客户的地方,从而为单一的供应商减少了运输和存货的费用;②技术特性:一方或双方必须投资设备,这些设备只能为相互协作的双方所使用,并且在选择使用中具有低价值;③人力资本特性:雇员必须专门为特殊的买主或客户关系发展全面的技能。

斯塔克和怀特在铝土矿和铝土提炼机的案例中解释了有关信息和特性问题的外购意义。相对于铝土的价值而言,铝土的运输要花费高额的费用。由于这一原因,冶炼厂通常建造在矿区附近。冶炼厂也必然要转而加工那些与特殊矿藏的铝土相联系的自然财产的狭窄设备。

与采矿相比,冶炼需要一些不同的、高度专业化的技能和资产。获得信息的希求远甚于解决复杂的问题;如果一个独立的矿区预期一次罢工,除非有强大的刺激,否则矿区是不会将这种信息告知他的客户的。所以,铝矿业已趋向于纵向联合或资力雄厚的双边合资,而不是开放外购铝土供应——尽管显然有矿产品生产和很多供应商以及销售商。在这一案例中,无论是竞争优势,还是潜在的市场失败问题都要求高度的采购控制。

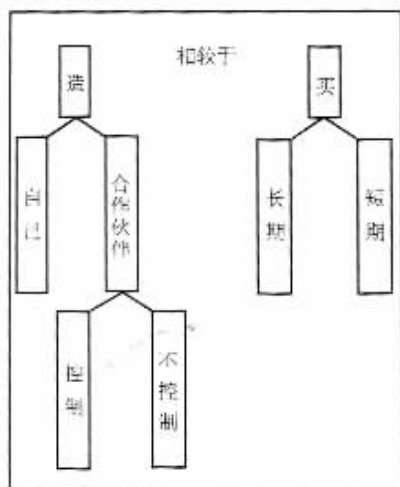
(四) 采购控制的度

在为其业务的特殊部分决定一种采购策略时,企业领导者选择范围很大(最基本的选择范围见图示3和图示4)。图上表明,脆弱性和竞争因素的潜力都

高的地方，控制都严格（像铝土案例中那样）。相反的一端姑且说是办公室清洁。处在这两端之间的是发展特殊刺激或更为复杂的监督合同的各种机会，以便使脆弱性的中间水平与竞争因素的更为中间的前景形成均势。耐克公司的多重策略提供了一个耐人寻味的例子（见下一页方框中的文字）。

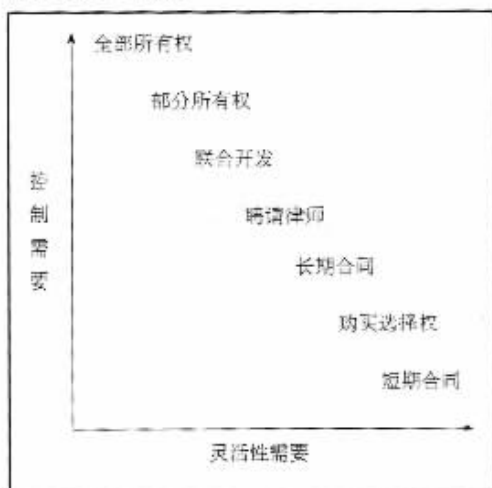
图示 3

外购的选择范围



图示 4

潜在的合同关系



战略性联合的实践和法律正在飞速发展新的方法来处理共同的管理问题——通过建立特殊的程序允许直接参与合伙人的活动的有限阶段，不花费所有权管理方面的费用，或者不放弃在近距离交易中的固有的控制。当企业的领导者通过有效的选择来运作他们的方法时，应该反躬自问一系列策略性的问题：

1. 我们真的要在企业的内部生产这种产品或服务吗？如果要，那么我们愿意使后备投资成为必需以保持世界的领先地位？它是否对于维护我们的核心能力至关重要？如果不，那么……

2. 我们能得到技术许可或买到技能让我们在一种可继续的基础上独领风骚吗？如果不，那么……

3. 我们能否从世界上最好的供应商那里买到现成的产品或服务项目吗？随着购买数量的增大，购买的复杂性的增长，这是一种长远的选择吗？如果不，那么……

4. 我们能否与一个有丰富知识的供应商建立一个联合发展计划，而这个供应商最终将会给予我们成为这一活动的顶尖高手的能力？如果不，那么……

5. 我们能否达成一个长期发展或购买的协议，这个协议给我们供应可靠的资源和一种知识专利，或给予我们和供应商利害攸关的竞争优势？如果不，那么……

耐克公司的多层伙伴策略

耐克公司有一种“生产伙伴”的三层策略。

发达伙伴生产耐克公司最新和最昂贵的“代言产品”，他们能够承担较高的生产成本。这些公司生产的产品数量较少，他们通常与耐克公司一起共同开发产品，并且在新技术方面进行共同的投资。

大规模的生产商 在规模上异乎寻常（每天生产 70000 到 85000 件产品，而发达的伙伴则生产 20000 到 25000 件产品）。他们一般生产特定类型的鞋（比如说，篮球鞋），并且是纵向联合的。耐克公司不与他们开发产品，因为每家公司可能要为 7~8 个其他的买主进行生产，以便保住他们的规模。尽管耐克公司非常努力地去稳定其发达伙伴的生产量，但是对他的大规模生产的伙伴们，耐克公司还是希望他们自己去应付生产量方面的惊涛骇浪。

发展中的资源是最具吸引力的，因为他们的劳动力成本低廉，装配地点分布广泛。这些公司都是专门为耐克生产的，耐克公司有一个强大的“指导”计划把他们发展成为更高水平的供应商。为了帮助发展中的资源和发达的伙伴，耐克公司努力把双立连接起来。发达的伙伴通过提供培训、帮助一些业务活动融资和把他们自己的一些劳动力密集的活动转给这些单位来帮助发展中的资源。

除了装配单位这种第一层的策略之外，耐克公司还为材料、组件和部件的装配提供一个复杂的第二层供应商网络。耐克的第三层策略是，一些更为专门的、更为技术性的组件——例如像耐克气垫鞋这类具有专利特征的产品都是在耐克公司完全控制的供应商那里生产的。耐克公司通过他的在基地上“移居海外”的计划管理他们的外部供应商。这种“移居海外”计划的功能是：联络合作研究与开发、公司本部、世界范围的质量保证，以及世界范围的生产发展工作，它成了生产耐克鞋的每家工厂的永恒的法则。耐克自己的研究与发展小组参与设计工作，他的共同拥有的零部件工厂给他观察其生产的第二个窗口，而他们共同的办公室则不断地搜索具有更好技术的新的供应商。

6. 我们能否购并而且管理一个世界上最优秀的供应商，使其突出自己的优点？如果不能，那么我们能否建立一种合资或合伙关系以避免我们在上述各项中所看到的缺点？如果能，那么……

7. 我们能否建立控制和刺激以便减少整个的交易费用，使其低于内部生

产的费用？

三、灵活性与控制

在灵活性与控制相较的这一框架内，灵活性与控制二者之间有一种不断变化的较多较少问题。外购的主要目的之一就是要供应商承担一定等级的投资和风险，如需求的变化性。为了优化成本，采购的企业可能在一个相当长的水平上，要维持内部的能力，尽管有较大的浮动价格的要求。在这种情况下，他需要有一种策略来处理需求峰值。

例如，麦当劳公司，年营业额为 8 亿美元，年增长率 10.1%，需要小时工和临时工来处理每天的大量的变化。但是它也能从这些人员中挑选未来的长期的或管理方面的人才。IBM 一直有相反的问题，由于它的核心需求一直在减少，公司不得不一直在裁员。然而他们也急需这样的一些能力：①快速达到一些前雇员的基本技能；②无全日制辅助设备成本的有效的生产能力；③能够通过临时协议来使用强大的外部的专业能力——例如在应用软件、微处理器、网络发展，或工厂的自动化方面。

从战略上讲，麦当劳公司已经制造了一大批具有“购买选择权”的人员。而 IBM 公司，当他们缩小生产规模或扩大其营业范围时，通过向承担他们基底产量的那些工厂的回旋滑行、对关键人员的有保证的咨询雇佣、灵活的合资，以及战略性的联合等方式，已经创造了“出售选择权”来处理急需问题。

根据企业的控制和灵活性的需要，外购的安排有一个最高的幅度（参看图示 4）。是去制造还是去购买，这个问题比起如何在最好的基础上去建构内外相比较的采购的问题来要小得多。企业正在大量外购的东西，通常认为要是其价值链中最根本的因素，要么是必要的支柱活动。由于较高的复杂性、较高的专业化和新的技术能力，外部供应商比起那些完全综合性的企业来，更能以较低的成本和较高的增值从事很多这样的活动。

有些情形是，新的生产技术已经将大规模的生产经验推给了供应商。另一些情形是，服务技术已经大大地降低了交易成本，使得分类、运输、储存和调整外部资源的输入成为可能，其费用是如此低廉，以致于利润的平衡已经从内购转到了外购。某些专业化领域，外部企业已经发展到如此的规模和成熟，他们已经发展了规模经济、地域经济和知识强度经济。这种发展其程度是如此的庞大，以致于那些较

比起那些完全综合性的企业来，外部供应商更能以较低的成本和较高的增值从事很多这样的活动。

小的和较为综合的生产厂家都不能有效地与他们进行竞争(例如 ADP 服务公司在工资单方面,Service Master 公司在维修方面)。专门活动的知识比起最终产品本身的知识来更为重要。由于发展到这一程度,所以比起任何综合性的企业来,在专业活动上,专业化的供应商通常能够以较低的成本生产更高的增值。

四、战略利润相较于战略风险

企业惯常将外购视为只是降低短期直接费用的一种手段。然而,通过战略性的外购,企业能够大大地降低他们长期的资本投资,大大地调节他们的关键能力。正如苹果公司和耐克公司所做的那样。不仅如此,企业还能够将多种风险和 unnecessary 的管理费用转移给供应商。

加罗公司是美国最大的葡萄酒生产商和分销商,他们的葡萄大部分是外购的,从而将气候、土地价格、劳动力问题方面的风险推给了他们的供应商。阿基尔钻石公司是世界上最大的生产商之一,除了钻石的分离和归类这些关键性的步骤之外,他们几乎外购了他们营业的各个方面。他们让人承包巨大的开矿经营(以避免资本和劳工风险),让人承包工人們的食宿服务(以避免面临不经营问题),他们的大部分分销工作也承包给了别人(承包给德·比尔公司),以防止价格波动和为存货供给资金,同时避免世界范围的分销纠纷。通过在每一项经营中外购世界一流的供应商,阿基尔钻石公司进一步确保了他们营业的质量和形象。

(一)重要的战略利润

从战略上来看,外购能够给买主提供较大的灵活性,尤其是在购买高速发展的新技术、新式样的产品,或复杂系统的无数组成部件方面更是如此。当多个一流的供应商同时生产一个系统的个别的组成部分时,就会降低企业的设计周期的时间。比起合作的(买主)公司单独所能取得的成果来,每个供应商既具有更多的人才,又具有专门领域方面的复杂的技术知识,并且能够更高质量地支持更为专业的设备。

同样的道理,战略性的外购把企业对零部件和技术的发展所承担的风险扩展到大量的供应商的身上。企业无需承担全部的零部件的研究与开发计划的彻底失败的风险,或者无需为每一个零部件系统投资或不断地升级他们的生产能力。而且,买主不仅可藉此改善本身的革新能力,还可开发新产品,改进运作流程,并拓展质量潜能,这些在以前未外购之前是很难有突破性进展的。

在世界的发达经济中，增长的财富已经迫使人们把更多的注意力集中在新的产品观念、质量细节和定制化（customization）上。因为貌似弱小的专门供应商们常常提供更为快速的反应，而且新技术已经减少了需要进行大规模经济的生产规模。所以，自 60 年代后期以来，工业企业的平均规模已经降低了，转包合同的活动已经构成了大部分厂商生产成本的更大部分。

外购已经成了弱小企业开发快速反应和革新能力的一个主要策略

外购已经成了小企业充分利用内部能力、快速反应和提高革新能力的一个主要策略。MCI 公司的首席策略和技术官员理查德·莱布哈伯评论说：

有些小公司能够提供与 MCI 紧密相连的有趣服务，MCI 公司通常是通过发现和发展与这些小公司的关系来寻求增长的。尽管我们在内部只雇用了大约 1000 名专业技术人员，但是还有 19000 名这样的人员通过合同直接为我们工作……现在我们在内部做 60% 的软件开发工作，另外 40% 的工作外包给其他公司来完成。我们在公司内部制定所有的规格，流程要求，运作程序和系统测试工作。我们来设计系统，我们来控制程序，然后我们让别人来干他们最擅长的事。

波士顿咨询小组曾经研究过 100 多家从事过广泛外购的大型公司，他们得出了这样的结论：大多数西方公司从事外购的主要目的是为了节约管理费用或短期的费用。结果是一种零碎的方法，这种零碎的方法导致了散漫地散布整个企业营业中的过剩能力的碎片。这些公司最终都是些大量的分包承包商，他们花在管理上的费用比管理本部的营业所花费的费用还要多，而这些单独的本部

西方公司外购的主要目的是为了节约普通费用或短期费用……

营业效率极低。更糟的是，由于没有提供充分的监督和技术支持，客户常常丧失了对他们未来所需的关键能力的控制。

相反，日本公司外购的目的主要是为了提高他们自身过程的效率和质量，集中在非常少的资源上，建立紧密的相互依赖的关系，牢牢地把握对质量至为重要的高增值活动。对于那些要外卖的系统来说，日本公司在生产上给予严密的指导，而且在供应商那里共同进行加工和产品的研究与开发。

（二）战略性风险

外购带来了极大的机会，但是它同时也创造了新型的风险。管理的主要策略性关系在于：

1. 丧失了关键的技能或发展了错误的技能。遗憾的是，很多美国企业过去

外购的是当时看起来只是些细小的组件方面的生产，诸如半导体芯片和自行车座架，并且告诉供应商如何按照所需的质量标准来生产这些产品。后来，这些企业发现他们的供应商不能够或不愿意按照他们的要求给他们供应产品，此时他们已经丧失了他们所需的再进入生产的技能，并且不能够阻止他们的供应商帮助他们的竞争者，或者阻止这些供应商自行顺势进入市场。在一些情况

.....日本公司外购的主要目的是提高效率的自身过程的质量

下，通过外购一种关键的组件，企业丧失了他们自己的策略上的灵活性去引进他们所需的新型设计，而不是顺应卖方的变化来引进新型的设计。

例如，少数生产商能够购买设计一种新型激光打印机发动机，以获得微弱的时间优势，而不是等待佳能公司（在这种发动机上，佳能公司占有 84% 的市场份额）来催促他们这样做。佳能在激光打印机这一领域所具有的设计功能活动份额或者松下公司现在在 CD 唱机这一领域所具有的传动装置方面的活动份额给公司以如此绝对的竞争优势，以致于这些公司能够控制该行业的其他特点，限制了其他公司的策略性选择。我们所提出的双重策略构架防止了这样的旁道，并且帮助企业的领导者在开始外购之前明确地处理所需的长远的能力和战略上的脆弱性这两方面的问题。

2. 交叉职能技能的丧失。在不同的职能活动中有技能的人员中间的相互作用常常能够发展出意想不到的新观点或解决问题的办法。企业担心外购会使这种交叉职能的灵机一动的才能丧失殆尽。然而如果企业有意识地确保现有雇员不断紧密地与外购的专家们相互作用，那么，他们的雇员的知识基础比起在本部生产时要高得多，而且其创造力的利润也要高得多。

例如，企业使用德克萨斯设备公司或英特尔公司的设计能力，能够拥有这些供应商的设计人员——连同他们更为强大的技术专家，并且能够获得辅助技术——在开发期间与他们自己的设计队伍一起在本部共同设计芯片。在这种情况下，买主的雇员就一直在接触那些综合性的集成电路人员，这些人员比起企业自身所拥有的集成电路人员来更有技能。

大量的研究发现，2/3 的革新发生在客户与供应商之间的相互作用之中。确切地说，外购促使买主自己（作为客户）参与这种相互作用。其结果是，如果管理得当，这一做法能够通过雇佣多个供应商而大大地增加整个的革新潜能。

然而，在很多不同的地方拥有外购的专家可能会使紧密的交叉职能的协同工作更为

外购经常能够通过雇佣多个供应商而大大地增加整个的革新潜能

困难。在确立有可能涉及到将来革新的长期外购关系时，很多企业领导人明确地表示对于特殊的发展计划来说外购伙伴的人员可以“调进”买方的公司。然后，他们确保在供应商和他们自己具有基本操作水平的技术人员之间发展密切的私人关系。

通常有必要在合同上预先确定：如有必要，买方可以获得外购伙伴的关键人员。但是，买方必需十分充分地向其伙伴评估和指明他所要的专门人员，否则当他需要这些人员时，外购伙伴提供的可能是低价值的人员。

3. 丧失对供应商的控制。当供应商要同时应付几家买主企业，而供应商的重要客户不是该买主的话，就会出现真正的麻烦。外购高手们发现，既与供应商的下层人员保持紧密的私人关系、亲善友好，又与供应商的上层管理人员在政策上进行讨价还价和谅解，这是绝对必要的。正因为如此，耐克公司现在其供应

商的基地上有全日制的“海外生产”，又经常把供应商的上层人员带到他们的俄勒冈的贝福顿总部交换未来的生产能力和前景的细节。当冲突发生时，供应商的首席执行长官和其关键的人员都能够直接施压去解决问题。

即便如此，如果买方没有与卖方相关的足够的市场能力，严重的困难也会发生。有些买主独霸卖方用来生产买方所购买的零部件

的一些关键性设备。如果买方和供应商冲突得非常厉害，买主就会撤走他的设备，并且关闭供应商的整个生产线。这些买主说，这样的安排“确保如有必要，我们能给卖方一点颜色瞧瞧。”

但是，除非买主在市场上享有霸主地位，有些供应商，当他们在买主的帮助下建立起自己的专门技术之后，就会试图在市场上直接绕过买主。台湾的巨人制造厂——一家自行车座架供应商——对施文公司就是这么做的。卖方可能会从买方及其工程技术小组那里尽可能多地学到一些知识，然后试图以不同的产品形态向买主的竞争对手转卖这些知识。东芝公司就是这样转卖潜水艇推进器技术的。

除了最常规的安排之外，任何其他的外购安排必须加以严格的定义、限制、执行手段以杜绝这样的外部冲突。那些具有广泛的外购的企业已经找到了满意的法律和操作方法，来处理这种问题——并且常常乐意与那些在他们行业之外的朋友们分享这些诀窍。

有些供应商，在买主的支持下建立起自己的专门技术之后，就会试图在市场上直接绕过买主

除了最常规的外购安排之外其他的任何外购安排都必须严格地执行这些手段以杜绝外部的冲突

五、新的管理方法

多数大公司对于以传统的方式购买零部件、组件、供应品、设备、建筑或标准的服务方面,都有非常成功的技术。而自然资源、房地产/建筑和金融/保险业——在这方面,合资是多年来的基本做法——都有其操作模式,这些模式都能为更复杂的合伙关系提供有用的指导。除此之外,大多数企业主要的管理上的调整都是那些处理潜在外购活动的增长规模、多样性和服务导向性。

它们的中心在于:(1)一个更为专业的、训练有素的购买和合同管理集团(与过去那些没有受过训练的购买集团相比);(2)一个大大加强的后勤信息系

统(来追踪和评估卖方、协作运输活动、管理服务事务和材料从卖方到客户的转运)。产品和零部件的这种后勤管理有巨大的电子文件交换和材料要求计划文献。

知识和服务型的活动需要一些类似的概念。大量的企业正在他们的服务供应商和控制这种职能的高层管理者之间建立直接的电脑联系。苹果公司在其咨询和公关小组就建立了

这样的电脑联系,这就更易于实现软件界面,从而允许对设计、金融、广告、公关、研究与开发、房地主,或人事研究活动,以及在遥远的地方所从事的生产进行持续的电子监督和主管人员之间的交流。

为了有效地管理更为广泛的外购,一般要把订立合同和后勤活动提高到公司的战略水平上来。开发更为复杂的知识型系统,以便捕捉和分析企业自身内在过程和卖方的基本详情,也要提高到公司的战略水平上来。在这方面,大多数企业的系统需要提高,而一些有趣的开发正在进行。

很多企业担心他们不能在内部保持足够的知识去管理他们的专家供应商。如果不能系统地着手这方面的事情,就会出现真正的麻烦。为了在内部保持足够的知识,大多数成功的外购企业既提高他们的高层管理精英的水平又改善他们的信息系统。当他们积极运作时,很多企业已经发现,他们事实上是在通过战略外购来提高他们的知识基础。福特公

当他们积极运作时,很多企业已经发现,他们事实上是在通过战略外购来提高他们的知识基础

司的“第一流计划”就是如此。由于积极地把电路放在最好的外部供应商和专家那里,他们获得了比内部小组所能提供的更多的刺激和见识——除代表公司核

心能力的那个小组之外。

而且,如果高层主管人员不断地与世界上最好的人才相互交流,而这些人才不只是隔壁办公室的那些人才,那么他们就会在他们的专业顶层稳坐钓鱼台。作为外购的附带利益,他们能够逼迫内部的供应集团与最好的外部公司进行竞争,更有水平地鞭策属下,使内部集团更具竞争力。

大多数企业能够通过战略性外购来充分利用他们的资源:(1)发展几次对客户重要的精选的核心能力,在这些核心能力方面,公司是世界上的顶尖高手;(2)把投资和管理的注意力集中在这些核心能力上面;(3)战略性地外购那些他们不能或无需做得最好的活动。

在外购时,经常有些内在的风险,但是也有些与内部制造相联系的风险和费用。如果在真正的战略性的框架内进行操作,使用多种可能的外购选择,分析本文阐述过的这些问题,企业就能够节约很多费用和规避风险。如果聪明地使用战略性外购,能提高资本回报、降低风险、提供更大的灵活性,并且以更低的成本更好地满足客户的需求。

詹姆士·布瑞安·奎因(James Brian Quinn):达特茅斯大学阿莫斯·塔克工商行政管理学院经营管理布坎南教授(Buchanan Professor of Nanagement)。弗里德里克·G·希尔默(Frederick G Hilmer):新南威尔士大学澳大利经营管理研究生院院长。本文首次发表在《斯隆经营管理杂志》(Sloan Mmanagement Review)1994年夏季号。Copyright 1994,斯隆经营管理杂志协会,版权所有,翻印必究。承蒙《斯隆经营管理杂志》惠允在此刊用。