



## 价值链重组下的 创业战略

George Foster 美国斯坦福大学商学院教授

何晓斌 复旦大学管理学院助理教授

贾宁 清华大学经济与管理学院副教授

越来越多的企业倾向于将价值链某些环节的生产转交给其他更擅长的企业，这给价值链重组带来新的机遇，让新创企业能基于此选择自身的发展战略

如果把“企业”这个“黑匣子”打开，我们可以把企业创造价值的过程分解为一系列互不相同但又相互关联的经济活动，或者称之为“增值活动”，其总和即构成企业的“价值链”。

为了让自己所负责的业务领域更广泛、更直接，许多企业会将价值链活动范围后向扩展到供应源或前向扩展到最终产品的消费者，然而在企业内部扩展价值链并不容易，不仅需要花费大量的人力、财力和物力，还要承担各种未知风险。

过去 50 年，价值链管理复杂性日益增加，越来越多的企业倾向于将价值链某些环节的生产转交给其他更擅长的企业，让专业的人做专业的事。这种企业空洞化 (hollow-out) 的现象，驱使了**业务流程外包类 (business process outsourcing, BPO)** 企业的出现。这种将企业内部职能外包的趋势，能够让价值链得以重组，并且给了新创企业新的战略选择机遇，有些企业开始尝试在已有的价值链中新建一个位置，即参与现有价值链中的某一环节；还有些会选择在现有价值链中扮演一个角色，以提升价值链效率或创造新的价值。在我们研究的案例中，许多企业都会采取以上一种或两种方式。

## BPO

业务流程外包 (business process outsourcing) 是将职能部门的全部功能 (比如事务处理、政策服务、索赔管理、人力资源、财务) 都转移给供应商。外包供应商根据服务协议在自己的系统中对这些职能进行管理。一些 BPO 合同是根据服务水平进行支付的，将供应商的收入与业务绩效或成本节约程度联系起来。

## 参与现有价值链的创建

这种战略多用于业务流程和知识流程外包企业。例如，全球软件服务外包公司，印度的 Mahindra Satyam 等，其最初的创立，不仅对全球 BPO 业的建设和发展发挥了积极作用，还成为许多同业新创企业的榜样。

其实，参与这一领域的新创企业大都是专业技术公司，尤其是基于 IT 技术的公司，这些公司的发展策略一般来说有以下三种。



**IT技术的整合。**一些具备综合 IT 技术的 BPO 公司，随着时间的推移，会试图整合出一整套适用于各个行业的 IT 技术。

印度的 Mindtree 公司就是过去十年在业务流程外包领域中增长最快的企业之一。依赖于整合各领域中的 IT 技术，Mindtree 在多个行业的垂直市场中站稳了脚跟。其员工人数亦从 1999 年不到 100 人增长到 2009 年的 7000 多人。

**专注技术专长。**其他具有较强 IT 技术的业务流程外包企业则专注于特定领域的专长。

致力成为拉丁美洲领先外包企业的 Globant，将自身在设计和工程方面的 IT 技术专长作为细分，区别于其他业务流程外包企业。获得了很好的发展。另外，俄罗斯的 Grid Dynamics 公司，采用成本效益创新的基础战略，专注于生产出一套帮助企业用户充分利用各种云计算服务的工具。因此，短期内市场会偏

KPO

知识流程外包 (Knowledge Process Outsourcing, KPO) 是围绕对业务诀窍的需求而建立起来的业务，指把通过广泛利用全球数据库以及监管机构等的信息资源获取的信息，经过即时、综合的分析研究，最终将报告呈现给客户，作为决策的借鉴。

爱那些能够满足最敏锐需求的公司，这些公司的迅速成长也得益于其致力于为企业提供应用基础服务。

**研究外包。**研究也是外包公司可以从寻求快速增长机会的一个领域。

2000 年在印度创立的 Evaluate serve 公司是知识流程外包的开拓者。它最初 (现在仍占主导地位) 专注于“需求缺口领域高端研究的第三方交付模式”，包括基于客户需求的金融和投资研究、商业研究和市场调研。这为其迅速打开市场。

日本的 Macromill 也一样。Macromill 是一家在日本领先的互联网研究公司。最初成立时，其致力于为市场提供快速、高端的研究报告，随后则将业务扩展到面向企业的定性、定量的市场研究。2010 年在与雅虎和 Japan Value Insight 合并后成为日本最大的互联网研究公司

之一，如今其客户已超过 3000 家。

## 提升价值链效率

如果不参与某个价值链的创建，只是在其中扮演某个角色，其实并不容易，但许多新创企业利用信息技术，提高了市场应对力，他们将这种能力应用于产品生产中，减少了价值链中无法增加的价值，从而提升了价值链的效率，使得他们在价值链中扮演某个角色的做法成为可能。一般来说，这种新创企业有两种。



**协调价值链的关键要素。**这类新创企业在价值链中往往负责的是关键流程的管理和监督，而不直接负责生产。

美国的 eSilicon 公司就是如此。eSilicon 曾自诩为一家价值链生产商 (value-chain producer)。该公司的主营业务是采用专业晶圆代工厂 (类似台积电和联华电子公司) 生产的半导体芯片，然后再利用 Amkor 和 SPIL 等公司，将这些芯片组装成芯片模具出售给客户。eSilicon 专注于让自己的工艺设计和生产过程工程师，管理从芯片设计、组件制造和大量生产整个过程。客户们不是与那些代工厂和组装公司签订单，而是与 eSilicon 签订单。2009 年，这家公司被全球半导体联盟 (Global Semiconductor Alliance) 评为一个新企业类别。

**减少价值链上无增值活动的公司。**帮助某条价值链瘦身或者提高效率，也是新创企业战略选择的一种方式。

Openlane 公司 (后来被 Adesa 收购) 的成立，就是因其发现许多汽车经销商和制造商在管理旧车库存、销售租期到期汽车的过程繁重且效率很低。几十年来这类交易一直经历着这样的过程。例如，这些车被运去经销商那里销售，到期时被卖固然是好，然而有些没有被卖掉的最后仍需要被运回它们原来存放的地方，这个过程昂贵且漫长。Openlane 看准这个机会，创建了一个纯粹的在线平台，致力于为经销商和制造商提供工具，让它们管理汽车归还、销售租期到期的汽车、管理批发市场的



**有些企业开始尝试在已有的价值链中新建一个位置，即参与现有价值链中的某一环节；还有些会选择在现有价值链中扮演一个角色，以提升价值链效率或创造新的价值**



## 一些具备综合IT技术的BPO公司,随着时间的推移,会试图整合出一整套适用于各个行业的IT技术

二手车。这不仅为商家节约了时间和开销。并且交易可以全天候进行。

### 回 价值链重组战略风险

Genpact 在成立之初就一直处于爆发性增长状态。那时,其联合创始人和首席执行官 Pramod Bhasin 指出:“我们的服务甚至可以为顾客节省过去基础工作所需成本的 30%至 40%。” Genpact 的爆发增长基于这个简单的概念,并且 Genpact 还试过在广告上写招 21 人,结果吸引了 8000 个申请者,其中 5000 个人是合格的情形。

可以看到,基于价值链重组战略的新创企业,其成长的重要推动力就是劳动力成本优势。

虽然经济前景如此吸引人,但如何在价值链中获取价值则是许多使用这种战略的新创企

业要面临的主要风险。因为在这个领域中,由于准入门槛较低,会不断有新公司加入参与竞争。大量新公司的出现还会导致这些服务类产品被大量商品化,导致整个行业的利润空间被压缩。

这些新创企业往往能够迅速扩大员工规模,因此还会面临执行风险,包括人员雇佣和保留,以及系统接受能力。招聘人才和保留高素质人才方面的投资也随之增加。

如今,多个全球服务外包产业的企业正经历向成本更低地域转移的阶段。例如,以服装和制鞋业为主的外包公司,他们已经开始地将生产转移到成本更低的地域(从中国转移到越南等)。

(本文是世界经济论坛有关《全球创业和新创企业成功成长战略》的研究成果,何晓斌为本文通讯作者)

编辑:金丹 jindan@pkubr.com

George Foster: 美国斯坦福大学商学院 Konosuke Matsushita 讲席教授,成长公司高管项目主任。主要致力于创业和新创企业成长战略,财务分析,商业运动管理等研究。

何晓斌: 复旦大学管理学院企业管理系助理教授,美国斯坦福大学社会学博士和统计学硕士学位。研究领域包括创业和新创企业成长,社会网络分析与应用,组织社会学等。

贾宁: 清华大学经济与管理学院会计系副教授。研究领域主要包括私募股权基金与风险投资,创业金融和新创企业成长等。