

基于“嵌入性”视角的服务外包网络关系研究

张 培, 周 琳, 马建龙

(河北工业大学 经济管理学院, 天津 300401)

摘要: 基于社会网络的“嵌入性”视角, 分析了服务外包网络的结构特征、关系特征和动态演进特征, 提出了两类服务外包关系模式, 并对其关键特征进行了对比分析。

关键词: 服务外包; 网络关系; 嵌入性; 社会网络

中图分类号: F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1671-1807(2016)05-0047-05

21 世纪以来, 服务外包全球化成为继制造全球化之后的新一轮全球产业组织形态, 与上世纪 60 年代兴起的制造业外包相类似, 服务外包已经在变革当代企业的基本组织结构, 而发包与接包关系的多元化、离岸化和国际化等使得网络性因素在当代经济交往中变得愈加重要。与传统的制造外包过程中转移和交易的对象是有形的物品(Good)不同, 服务外包转移对象是特定的服务活动或流程, 外包过程中具有信息技术承载度高、高附加值等特点。另一方面, 服务外包全球化趋势下形成了离岸外包(Offshore Outsourcing)、近岸外包(Nearshore Outsourcing)和在岸外包(Onshore Outsourcing)的不同区域范围服务外包模式, 同时服务外包过程中发包方和接包方之间不仅局限于一对一的外包关系, 更多的呈现出多对一、一对多、多对多的外包网络关系。因此, 研究服务外包不能仅仅停留在双边外包关系上, 它还通过彼此间相互联接构成服务外包网络, 那么将研究的视角从二元关系进一步拓展到网络关系下的多元视角成为必然。现有研究中基于多元网络视角探讨服务外包网络关系的成果仍不多见。本文将基于社会网络“嵌入性”视角探讨服务外包网络及其特征, 提出两种服务外包关系情境, 以扩展现有的服务外包关系理论研究体系。

1 服务外包网络

嵌入性已经成为一个基础性的概念, 它是指经济活动嵌入在社会结构中, 而社会结构的核心是社会网络, 因此经济活动是嵌入在相应的社会网络中的^[1]。

基于社会网络的视角分析, 外包网络被认为是企业网络的一种组织形态, 由核心企业、参与主体的顾客、供应商、合作单位和竞争对手组成^[2]。在这一外包网络中, 核心企业通常作为网络的设计者, 它凭借结构洞的位置和控制优势决定供应商的进入机制, 选择具有优势竞争力的供应商, 逐步形成以核心企业为中心的外包网络^[3]。

服务外包是一类知识密集型、对 IT 依赖度高的外包活动, 主要包括信息技术外包(Information Technology Outsourcing, ITO)、业务流程外包(Business Process Outsourcing, BPO)和知识流程外包(Knowledge Process Outsourcing, KPO), 其发展可追溯到 20 世纪 60 年代的 IT 外包, IT 外包的动因主要来自于客户关注核心竞争优势和降低 IT 成本等, 而客户选择实施 BPO 和 KPO 的原因是复杂和多方面的, 可能是降低成本、创新或业务转型等等; 在实施服务外包过程都需要外包商具备专业的知识和技能, 相比较而言, ITO 服务商偏重与 IT 相关的专业知识如何更好地满足在客户需求和 IT 应用上, 而 BPO 和 KPO 则对服务商提出了多层面的专业知识整合要求, 一方面是对客户业务流程的理解、外包业务的需求识别和响应设计, 另一方面服务商与客户合作中要不断积累的合作经验、如何更好的在 IT 应用基础上提供无缝外包服务。可以看出, 外包业务需求不同其形成的外包关系网络各有差异。

从整体来看, 服务外包网络的本质就是服务外包的发包企业将自己的非核心业务发包出去, 接包企业

收稿日期: 2016-01-14

基金项目: 河北省自然科学基金项目(G2014202106)。

作者简介: 张培(1972—), 女, 河北邯郸人, 河北工业大学经济管理学院, 副教授, 硕士生导师, 博士, 研究方向: 服务外包与复杂系统, 信任与多主体网络; 周琳(1987—), 女, 河南新乡人, 河北工业大学经济管理学院, 硕士研究生, 研究方向: 服务外包; 马建龙(1971—), 男, 河北承德人, 河北工业大学经济管理学院, 高级工程师, 研究方向: 组织行为与人力资源。

即服务商将其作为自己的核心业务,从而达到社会资源的整合,降低成本并提高效率。网络中节点企业及其数量和密度、节点企业间的直接或者间接的联结方式等构成了不同服务外包网络的形态和结构特征。综合已有研究和服务外包的发展,本文认为服务外包网络是由服务外包接包企业、发包企业、接发包企业的相关合作组织、发包企业的相关客户等,通过一定的契约或合作协议所形成的,具有一定结构和关系的网络,是各节点企业之间不断互动和协作、将不同业务活动或服务内容等相互传递与交付的一种网络组织形态。

2 服务外包网络特征分析

2.1 多重关系嵌入

从多元网络视角来看,服务外包关系是指节点企业的联结方式形成的特定关系,在这些联结关系中有些是纯粹的市场交易关系,有些并不是纯粹的交易关系,而是包含了信任、承诺、嵌入以及相互锁定等特征在内的关系,因此针对不同性质的关系,在网络中的重要程度也不同,节点企业在处理这些关系的时候采用的方式也不同。对于纯粹的市场交易关系,节点企业更多的是采用合同、协议等方式;针对包含信任等特征在内的关系,节点企业之间由于信任的存在较少的采用合同等方式,而是采用沟通等方式来解决问题。

与其他组织间合作关系不同,服务外包关系具有方向性和多重关系嵌入性。方向性是指由发包企业向接包企业“转让”相关业务、功能或活动的一种关系特性^[4]。在经济活动中,业务嵌入和关系嵌入是紧密联系在一起的。当企业需要依托外部资源来完成相关业务或服务流程时,就需要和外部企业或组织发生服务外包关系。在服务外包合作初期,先赋性社会网络人脉关系影响着合作关系的建立。随着服务外包合作的发展,接包和发包双方之间不断的交流和沟通,逐渐形成一定的关系嵌入,会促进双方的信任与承诺并提高合作绩效,而由此会形成新的业务嵌入,进而形成新的关系嵌入,由此产生了多重关系嵌入。可以说,服务外包多重关系嵌入是由业务嵌入引发并驱动,从不同的外包业务嵌入形成不同的关系嵌入,从而影响到下一外包合作周期的业务模式,形成新的业务嵌入,经过多次重复博弈后,业务嵌入和关系嵌入的格局将不断发生变化,服务外包的多重关系嵌入如图 1 所示。

2.2 网络结构特征

关于结构嵌入的相关文献研究主要集中在两个方面^[5]:一是以网络形态为驱动(the configuration-driven),从网络架构或者网络布局对节点企业之间



图 1 多重关系嵌入示意图

尤其是核心企业与其他企业联结关系的影响展开分析,如胡平等^[6]从网络密度、网络中心性、网络规模三个方面研究网络特征对创新产业集群成长的影响;二是面向网络地位(the position-oriented),从企业在网络中所占用的资源使其具备的网络地位和权利出发进行探讨,主要观测变量如结构洞^[7]、网络权利^[8]等。结合已有研究成果,本文选取网络规模和结构洞两个角度来分析服务外包网络的结构特征。

网络规模是指服务外包网络中节点企业的数量,是影响网络中关系的重要影响因素,网络中企业数量较少的时候,企业彼此之间较容易维持合作关系;当网络中企业数量较多的时候,彼此之间的关系维持成本会比较高,此时对网络中具有较高地位的成员也具有一定的要求。结构洞是指在社会网络中某个或者某些个体和一些个体发生直接联系,但与其他个体之间没有直接的联系,好像整个网络结构中出现了洞穴一样。处于结构洞位置的成员能够更好的从其他成员获取相关资源和信息,在网络中具有信息和控制优势^[9]。

基于知识的密集度来看,服务外包分为高端服务外包和中低端服务外包,高端服务外包包括软件开发和设计、企业战略咨询服务和知识产权评估等,中低端服务外包包括人力资源招聘、财务会计核算、简单的数据录入、物流、后勤等^[10]。本文分析了不同的服务外包网络结构特征如表 1 所示。

由于中低端服务外包进入门槛相对较低,市场上的服务商比较多,竞争会比较激烈,此时发包企业有较多的选择优势,由此形成的中低端服务外包网络呈现规模较大、节点企业多而密集。在服务外包刚刚兴起的时候,整个服务外包产业还未得到全面的发展,发包方都是直接将自身的发包业务外包出去,接包企业和发包企业之间是直接的联系,因此网络中的结构洞相对较少。随着服务外包产业的快速发展,发包方不再直接寻找接包企业外包这些中低端的服务外包,而是直接发包给相应的外包整合商,该外包整合商再将相关业务外包出去,此时外包整合商在服务外包网络中就处于结构洞的位置。因此对于中低端服务外包网络来说,其结构洞是和外包产业的发展紧密相连的。

表 1 不同服务外包网络结构特征

网络类型 结构特征	中低端服务 外包网络	高端服务 外包网络
网络规模	大、密集	小、稀疏
结构洞数量	少	多

资料来源:作者分析整理

对于高端服务外包来说,由于对知识和技术的要求较高,因此市场上的服务商相对于中低端服务外包来说较少,竞争相对较小,发包方可供选择的服务商比较少同时也比较固定,形成的网络规模比较小、节点企业少而稀疏。由于对服务商的要求比较高,发包企业一般会自己选择相应的接包企业,但是由于是高端的服务外包,其中包含了较多的业务,接包企业会根据业务的复杂程度以及自身的能力,选择将一些业务分包出去,因此这类服务外包网络中的结构洞相对较多。

2.3 动态演进特征

服务外包形成的外包关系网络是一类多主体的复杂系统,多主体、复杂动态等特征影响着服务外包关系的建立与持续发展^[11]。首先,服务外包是多主体系统,不仅包括一般意义上的服务委托方即发包主体和服务提供方即接包主体,而且还包括服务外包过程中直接和间接的服务接受方,涵盖了服务发包方内部员工、服务发包方的外部客户以及各利益相关者等多方主体。其次,服务外包是由发包—接包的交易关系所维系的中间组织类型,不同的外包关系结构以及关系模式导致服务外包网络关系不断演进,双边和多边的外包关系结构、长期合作的伙伴关系和短期交易关系模式使得服务外包网络关系具有不同的特征。第三,由于 IT 本身具有独特的资产专用性、不确定性和业务关联性,使得对 IT 高度依赖的服务外包呈现出服务交付和服务流程的嵌入性和复杂动态性,而不同主体间的交互作用和影响关系,促使服务外包多主体关系呈现出聚集、涌现和突变等复杂系统特征。

从发包方视角来看,早期企业将某一职能或业务活动外包给一个接包方,形成了简单的接发包二元关系,随着服务外包产业的持续发展,越来越多的发包企业开始将多个企业内部的职能与活动外包交给外部的接包商,以降低成本和提高客户满意度。服务外包行业从 IT 外包逐渐扩展到商业流程外包(BPO)和知识流程外包(KPO),发包企业的外包业务在不断的扩大和复杂化,大型复杂的服务外包项目通常交给多个服务商共同承担完成,对外包服务企业的专业性和协作性要求越来越高。归纳来说,对发包企业而

言,其服务外包网络呈现出从一对一、到一对多、再到一对多个相互联系与合作的接包方如图 2 所示。

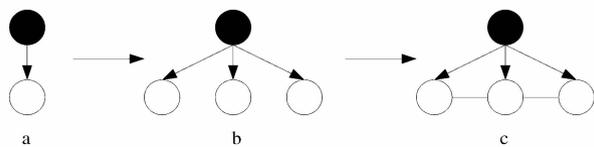


图 2 发包方视角下的服务外包网络动态演进

注:●表示发包企业,○表示接包企业,

→表示接发包关系,—表示双方之间是合作关系。

从接包方企业的角度来看,发展初期的接包企业服务范围一般相对单一,专注于某类服务市场。伴随着服务外包业务规模不断扩大,很多接包企业(服务商)得到了快速的成长,企业规模不断扩大,开始作为一个总的接包方,组建一个服务平台,建立自己的外包网络,使得服务外包市场出现了总包服务商、集成服务商和分包服务商等各类外包形态,以第一家上市供应链服务企业怡亚通供应链股份有限公司为例,其发展历程在国内承接服务外包业务的专业服务商中具有一定的代表性和典型性。

怡亚通 1997 年初建的时候,仅仅是一个小的服务公司,1998 年和 1999 年两年期间,业务需求开始增加,同时开展代理采购、采购执行等简单的服务,客户主要是中关村的小公司,此时怡亚通承接主要较简单的采购业务,如图 3a 所示。2000—2003 年开始年怡亚通开始深度挖掘、广度延伸,进行创新性定位:专业承接企业外包的非核心业务,提供“一站式供应链管理服务”^[12]。为了更好的为客户服务,怡亚通开始和其他物流企业联盟,将自身的一些业务外包给其他的物流企业,以便更好的为客户服务,该阶段其网络如图 3b 所示。2006 年开始,随着客户市场不断向国内三线城市以下市场的转移,怡亚通开始进行渠道下沉并建立服务整合平台即“深度供应链业务”^[13]。当前怡亚通不仅为联盟者提供强大的平台支撑、雄厚的资金支持、共享全球的服务网络和强大的品牌影响力,同时根据不同的业务发展需要,还提供了面向联盟伙伴成长期有竞争力的薪酬体系和利润分成、培育期的业务培育机制、共同控股公司、核心团队持股等多种的激励政策和手段。现阶段怡亚通服务外包网络如图 3c 所示。

由图 3 可以看出,各节点企业在网络中的位置是不同的,网络位置使得节点企业具有不同的网络优势,如处在结构洞位置的成员企业,由于其两边都连接着节点企业,因此具有信息和控制优势,对信息有

一定的掌控能力;而处于非结构洞位置的成员则没有该优势。以接包方为核心的服务外包网络中,存在着一个或多个结构洞,结构洞形成主要原因在于接包企业作为发包方将接包业务分包出去,于是接包企业就与发包企业以及二级分包商直接相连,从而处于该项目网络中的结构洞位置,网络中这些结构洞的形成与变化将进一步加剧服务外包网络的复杂动态性。

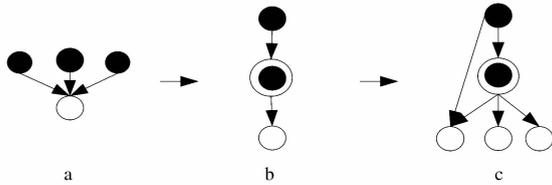


图 3 接包方视角下的服务外包网络动态演进

注:●表示发包企业,○表示接包企业,

●表示既是发包方也是接包方,→表示接发包关系。

3 “嵌入性”视角下的两类服务外包关系模式分析

按照外包业务对接包和发包企业形成的“嵌入性”特征,本文从业务嵌入性、外包业务发生性和合作促进性三个方面来分析,将服务外包关系分为伴随型和非伴随型两类模式,如表 2 所示。

3.1 伴随型服务外包关系

1)直接嵌入性。对接包企业来说,所承接的外包业务是直接嵌入到发包企业的业务流程或日常工作中,比如 IT 运维、物流配送、Call Center 等,一方面要求接包企业及时响应客户的外包服务需求,提供伴随性的外包;另一方面,服务内容、服务标准和服务成本等受到发包企业相关业务变动的直接影响。对于伴随型外包业务来说,由于外包业务和发包企业的其他业务的关联度比较大,当发包企业的其他业务变化的时候,要求服务商依据客户的需求能够“随需而变”。比如对于第三方物流企业来说,当发包企业需要运输的货物数量发生变化的时候,物流企业就需要及时的调整自己的运输方案,以便能够保证发包企业运输的货物及时完整的得到运输,各方之间的交互比较频繁,第三方物流企业需要及时的和发包企业之间沟通确保发包企业的需求及时得到满足。

表 2 两类服务外包关系情境比较

关系情境 关键特征	伴随型服务外包	非伴随型服务外包
业务嵌入性	直接嵌入性	间接嵌入性
业务发生性	频发性	偶发性
合作促进性	强	弱

2)业务频发性。由于伴随性外包业务与发包企业的核心业务流程、经营活动或日常工作产生直接关联关系,对发包企业的业务起到了随时支撑的作用,这意味着这些“转移”接包方来承担的相关活动和功能具有长期存在的稳定性,无论是采用外包还是内部化,都需要发包企业解决资源获取的问题。因此伴随型服务外包业务是长期持续存在和发生的。

3)强促进性。伴随型外包业务的直接嵌入性和业务的频发性,使得接发包企业之间的沟通和协调比较多,相互之间比较了解,接包企业能够很好的完成发包企业的外包业务,有时候接包企业会考虑的更详细,能够考虑到发包企业自身都没有考虑到的地方,因此发包企业就更愿意和该接包企业合作,在将来的合作中,也会更倾向于选择原来合作过的合作伙伴。因此直接嵌入性和业务频发性就驱动了伴随型外包业务双方的长期合作。

3.2 非伴随型服务外包关系

1)间接嵌入性。对于接包企业来说,所承接外包业务并非直接嵌入在发包企业的其他业务中,具体来说是在双方合作周期结束之后才与发包企业的后续业务产生直接嵌入关系,如软件研发、IT 规划设计和业务流程优化等。非伴随型外包业务和发包企业的其他业务的关联度,低于伴随型外包业务和发包企业的其他业务的关联度,因为非伴随型外包业务并非直接嵌入到发包企业的其他业务中,而是通过该非伴随型外包业务的发展,在以后的发展过程中逐渐嵌入到发包企业的其他业务中。该类外包是为了提高发包企业的效率或者支持后续的工作,但是对当前工作没有太大影响。比如软件研发外包,发包企业外包的软件研发业务是发包企业的新业务,和企业原有业务之间的关联度不强,但是随着研发的完成,发包企业该业务的上线和运行,该外包业务就可能和发包企业的主要业务有很强的关联性。因此对于非伴随型业务来说,其嵌入是间接性的。

2)业务偶发性。由于非伴随型服务外包业务的发生,不影响发包企业现有核心业务的运行,但是当该项外包业务完成之后,能够提高发包企业的工作绩效,或者优化发包企业的业务流程,从而促进发包企业的整体发展。这种外包业务并非经常发生,只有当发包企业需要改进相关业务时才有发生。相比于日常业务密切相关伴随型服务外包业务,非伴随型服务外包业务具有偶发性。

3)弱促进性。非伴随型业务的驱动性相对比较复杂,因为这需要考虑到发包企业的因素。以软件外

包为例进行说明,当软件外包项目完成之后项目上线和运行之前,发包企业有三种选择来进行以后的项目。第一,将完成的外包项目收回,自身进行以后的项目上线和运行,也即不再与接包企业进行合作;第二,将完成的项目部分收回,一部分继续由接包企业完成,另外一部分由自身完成,即与接包企业继续合作;第三,完成的外包项目继续由接包企业上线实施和运行,此时就相当于伴随型外包业务,这种情况下对接发包企业的长期合作具有很大的促进作用。

4 结论

服务外包形成的合作关系包含和镶嵌在合作各方的社会网络中,对于服务外包合作关系的建立、维系和协调等产生一定的交互作用关系,将社会网络纳入服务外包关系的研究理论体系中成为必然。本文应用社会网络的“嵌入性”视角,分析服务外包网络及其特征,提出了伴随型和非伴随性两类服务外包关系情境,进一步拓展了服务外包关系研究理论体系,后续研究中可以进一步考察不同关系情境下的治理机制及其对合作绩效的影响。

参考文献

- [1] 李久鑫,郑绍濂. 管理的社会网络嵌入性视角[J]. 外国经济与管理,2002,24(6):2-6.
- [2] 孙大鹏,苏敬勤,张莹莹. 资源外包网络的形成路径研究[J]. 科研管理,2005,26(6):5-81.

- [3] 伍蓓,陈劲,吴增源,陈钰芬. 研发外包进程探索:效率/创新外包模式的动态演进[J]. 科学学研究,2013,31(6):948-955.
- [4] 张培,曾珍香. 信息技术外包特征及其演进趋势研究[J]. 情报杂志,2008(5):88-91.
- [5] DONG-YOUNG KIM. Understanding supplier structural embeddedness:a social network perspective[J]. Journal of Operations Management,2014,32(5):219-231.
- [6] 胡平,邵鹏,温春龙. 网络特征对创新产业集群成长的影响研究—以珠三角地区信息服务产业为例[J]. 科学学与科学技术管理,2013,34(12):55-62.
- [7] UZZI B. Social structure and competition in interfirm networks:the paradox of embeddedness[J]. Administrative Science Quarterly,1997,42:35-67.
- [8] 王琴. 网络治理的权利基础:一个跨案例研究[J]. 南开管理评论,2012,15(3):91-100.
- [9] RONALD S BURT. Structural holes: the social structure of competition [M]. Cambridge, Mass: Harvard University Press,1992.
- [10] 王燕妮,李华. 论服务外包产业领域的分类及发展方向[J]. 商业时代,2012(13):47-49.
- [11] WILLIAM R KING. Outsourcing becomes more complex [J]. Information system Management, 2005, 22(2): 89-90.
- [12] 姚伟峰,鲁桐. 基于资源整合的企业商业模式创新路径研究——以怡亚通供应链股份有限公司为例[J]. 研究与发展管理,2011,23(3):97-101.
- [13] 费戈. 怡亚通的“下沉”红利[J]. 二十一世纪商业评论,2013(18):64-65.

Study on Network Relationship of Service Outsourcing Based on Embeddedness Perspective

ZHANG Pei, ZHOU Lin, MA Jian-long

(School of Economics and Management, Hebei University of Technology, Tianjin 300401, China)

Abstract: Based on social network embeddedness perspective, this paper analyses structure characteristics, relationship characteristics and dynamic evolution characteristics of service outsourcing network. It provides two types of service outsourcing relationship contexts, and makes a comparison of the two contexts' key features.

Key words: service outsourcing; network relationship; embeddedness; social network