

摘 要

随着全球经济一体化和科学技术的飞速发展,市场竞争日趋激烈。越来越多的企业为了优化资源配置、强化比较竞争优势、实现利润最大化,将非核心业务尤其是职能部门进行外包,将有限的资源集中到企业核心业务的竞争中去,力求在市场上实现高绩效发展。在这样的背景下,全球 BPO(业务流程外包)产业正在高速发展。与此同时,出于运营成本、人力资源、基础设施和产业升级等的考虑,全球 BPO 产业正在由爱尔兰、澳大利亚、印度等国家向 BPO 新兴国家如中国进行转移。在此契机下,中国政府推出了一系列产业促进政策,力图大力发展 BPO 产业。在多重因素的作用下,整个中国的 BPO 产业发展迅速、方兴未艾。鉴于此,ACN 公司,作为全球 BPO 产业的领导者之一,致力于立足中国,快速发展和扩张其 BPO 业务能力,实现公司整体的高绩效发展。

本文第一部分从全球 BPO 产业目前状况和发展趋势着手,分析其产业的高速成长性和产业的地区性转移趋势,探讨中国作为一个新兴地区,开展 BPO 产业的吸引力。第二部分结合 ACN(中国)公司的具体情况,利用 PEST 方法对其所面临的外部环境进行了系统的分析,又从企业资源、能力和文化制度等方面的优势劣势进行有效论证。结合以上内外部分析,在第三部分,通过 SWOT 分析和战略矩阵确定了其整体发展战略,通过产品系列平衡法等工具论证了其具体业务的战略方向,并结合实际情况,将战略发展目标进行细化。而后,在第四部分,讨论了具体的实施阶段、实施重点和必要的体系支撑。

本文在写作过程中,分析了大量的相关文献,多次深入企业内部就相关问题进行调研,通过较具有现实意义的分析框架,力图为 ACN(中国)BPO 业务的未来战略发展提供具有实际意义的指导。

关键词: BPO 战略管理 环境分析 战略实施

中图分类号: F272

Abstract

With the integration of global economy and the fast development of science and technology, companies are facing more challenges in the competitive market environment. To optimize resource utilization, enhance competitive advantages, and maximize profit margin, they tend to concentrate on their core competencies and outsource back office functions. Thanks to this trend, the global Business Process Outsourcing (BPO) Industry is under high development. Meanwhile, due to the consideration of operating cost, human resources, local infrastructure, etc., the BPO industry is transferring from existing players to emerging ones as China. The Chinese government has issued quite a few favorable policies to enhance the development of BPO industry. As one of the global BPO leaders, ACN Company is dedicated to establish its strong existence in China, development and enhance its BPO capabilities, and realize its overall high performance development.

As the beginning, this thesis deals with the current situation and development trends of the BPO industry, analyzes the industry's features of rapid development and regional transfer, and further investigates the attractiveness of China BPO industry. In the following part, both ACN (China)'s external and internal environments have been considered. Then, by using SWOT framework and development matrix, the overall development strategy has been raised; through the help of GE Matrix, the thesis settles down specific business development directions. Thereafter, the thesis proposed different phases, key considerations, and supporting functions for the strategic implementation.

Many related materials have been referenced during the writing process. To further understand the current situation of ACN (China), researches have been conducted with the company. Through practical analysis framework, this thesis is dedicated to provide meaningful direction to the strategic development of ACN (China) BPO Capability.

Key Words: BPO Strategic Management Environment Analysis Implementation

第一章 前言

全球经济一体化的进一步加强使全球调配资源成为必需,科学技术的飞速发展则逐步夷平地理意义上的差距,跨国公司或大型企业集团为了优化资源配置、强化比较竞争优势、实现利润最大化,正逐步将其非核心业务,诸如人力资源、财务运营等交付至更具专业素养和成本优势的公司进行业务处理。业务流程外包(Business Process Outsourcing)正在全球范围内成为一种趋势。

1.1 选题背景

业务流程外包(Business Process Outsourcing,简称BPO)于20世纪90年代兴起,经过长达10年的发展后,借势21世纪初网络泡沫兴起时全球大规模信息技术投资,快速发展并形成一种潮流。

在20世纪60年代至90年代,发达国家的跨国公司出于节省成本和提升核心竞争力的考虑,在全球化和物流产业高速发展的背景下,将生产制造活动逐步转移至成本更低、产业政策更具吸引力的国家,如东南亚国家和中国。除核心生产活动之外,其他生产工作则完全交付给第三方进行处理。更有甚者,企业本身只掌握研发、设计、整合和营销等流程,如波音公司等。这便是生产型外包,中国也顺势成为世界工厂。当生产型外包成为普遍的趋势之后,专门从事制造业的企业集团需要寻找新的途径提升自己的竞争力。

步入20世纪90年代,通用电气(General Electric)和美国联合航空公司(American Express)等公司开始将其客户服务部门集中起来,安置在公司运营区域成本较低的国家,如爱尔兰、印度、墨西哥,以及后来的中国等等。当这种模式逐渐获得认可之后,跨国公司将自己非核心的职能部门,如物流、采购、人力资源(甚至包括招聘)、行政等部门的业务交付第三方服务提供商签订分包合同。这种以削减成本为初始目的新的业务运作手段,逐渐被其他公司效仿。业务流程外包产业应运而生。

进入21世纪之后,伴随着信息技术的发展和贸易环境的不断开放,尤其是以IT技术为核心的技术革新浪潮席卷全球,全球范围内的通讯成本迅速下降,便捷程度飞速提高,信息传输量巨大,由于地理距离造成的障碍几乎可以忽略不

计。企业可以跨越时空,在全球范围内寻找质优价廉的生产要素,提高生产效率,这为业务流程外包的迅速发展提供了有利的外部条件。BPO 作为一个新兴产业,其规模不断扩大,产业吸引力不断增强,其竞争格局也在不断演化当中。越来越多的跨国公司在面临激烈的市场竞争环境时,将 BPO 作为其持续发展战略的一部分,不断的将非核心业务外包出去。这些跨国公司在考虑发包的时候,越来越注重将 BPO 纳入到整个集团的发展战略中去,因而对 BPO 供应商有着低成本和高质量的双重要求。

ACN 公司是全球领先的管理咨询公司。其外包业务起初是作为管理咨询项目的有效延伸。但自 90 年代初进入外包市场,ACN 公司的外包业务便开始为公司整体提供稳定的现金流。这是由于管理咨询本身并不稳定、周期性较强,而绝大部分外包业务合同都以持续时间长、合同金额大为特点。依托其雄厚的咨询业务能力,ACN 快速成长为 BPO 市场的一个强有力的成员。在 BPO 市场方兴未艾的形势下,ACN 公司将 BPO 业务列为公司三大主营业务之一。至 2007 年,整个 BPO 事业部的业务规模已经占据了 ACN 公司整体的三分之一强。

中国作为 BPO 业务快速发展的国家,拥有优良的基础设施、充足的人才供应、低廉的劳动力成本和有利的政策环境等优势,极大地吸引了 ACN 公司,使其将中国作为其 BPO 业务重点发展区域之一。早在 90 年代后期,ACN(中国)有限公司上海分公司就开始从事 BPO 业务,主要承接跨国公司业务。2003 末,其在大连的分公司正式开始承接 BPO 业务。经过几年的发展,ACN(中国)BPO 业务的发展从 2006 年之后逐渐到了一个瓶颈期,面临着竞争环境恶化、运营成本居高不下、人员流失较快、及中国区市场份额萎缩等潜在威胁。本文从公司战略的高度,深刻剖析 ACN(中国)BPO 业务内外部竞争环境及其比较优势,力图提出行之有效的解决方法。

1.2 研究意义

当前国内外关于 BPO 产业的研究仍处于初级阶段。就目前所公开的资料来看,相当多的研究更多的是从理论或者宏观产业发展的角度来研究和探索,专门针对从事 BPO 业务的企业本身发展战略的论著较少,而其研究方向又基本是针对从事低端 BPO 业务、市场份额较小的本土企业。整个中国 BPO 产业的快速发

展必然要求从事 BPO 业务的企业迅速提升自己竞争优势、抢占市场先机、全面提升业务实力。因此，全面的分析整个 BPO 产业中不同类型的公司，对整个行业的持续、有效发展有着极大的借鉴意义。

本文试图从外资 BPO 企业的角度，分析一个大型跨国公司 BPO 业务布局和战略发展，展示中国行业领先的 BPO 服务提供商的真实情况，以填补相关研究方面的空白。

此外，发展战略，对于任何一个类型的企业都必不可少。战略为企业提供了一个未来的发展方向以及实现发展目标的可行方法。它决定了企业运营过程中各种要素资源的分配和使用。除去行业因素，本文通过研究和分析一个处于发展瓶颈期的企业如何利用自身优势实现业务的有效发展和扩张，对战略理论的研究和应用均有着实际的借鉴意义。

1.3 研究架构

本文通过全球以及中国 BPO 产业的现状和未来开始着手，分析了中国作为一个新兴地区的产业吸引力。稍后，结合 ACN(中国)公司的具体情况，有效研究了其所面临的内外部环境。接着，通过 SWOT 分析等战略框架，确定了公司的整体发展战略、具体业务战略方向并细化了战略发展目标。最后，将战略实施具体化，分析了实施阶段、实施重点和必要的体系支撑。论文的研究流程图如下所示(图 1.1)。

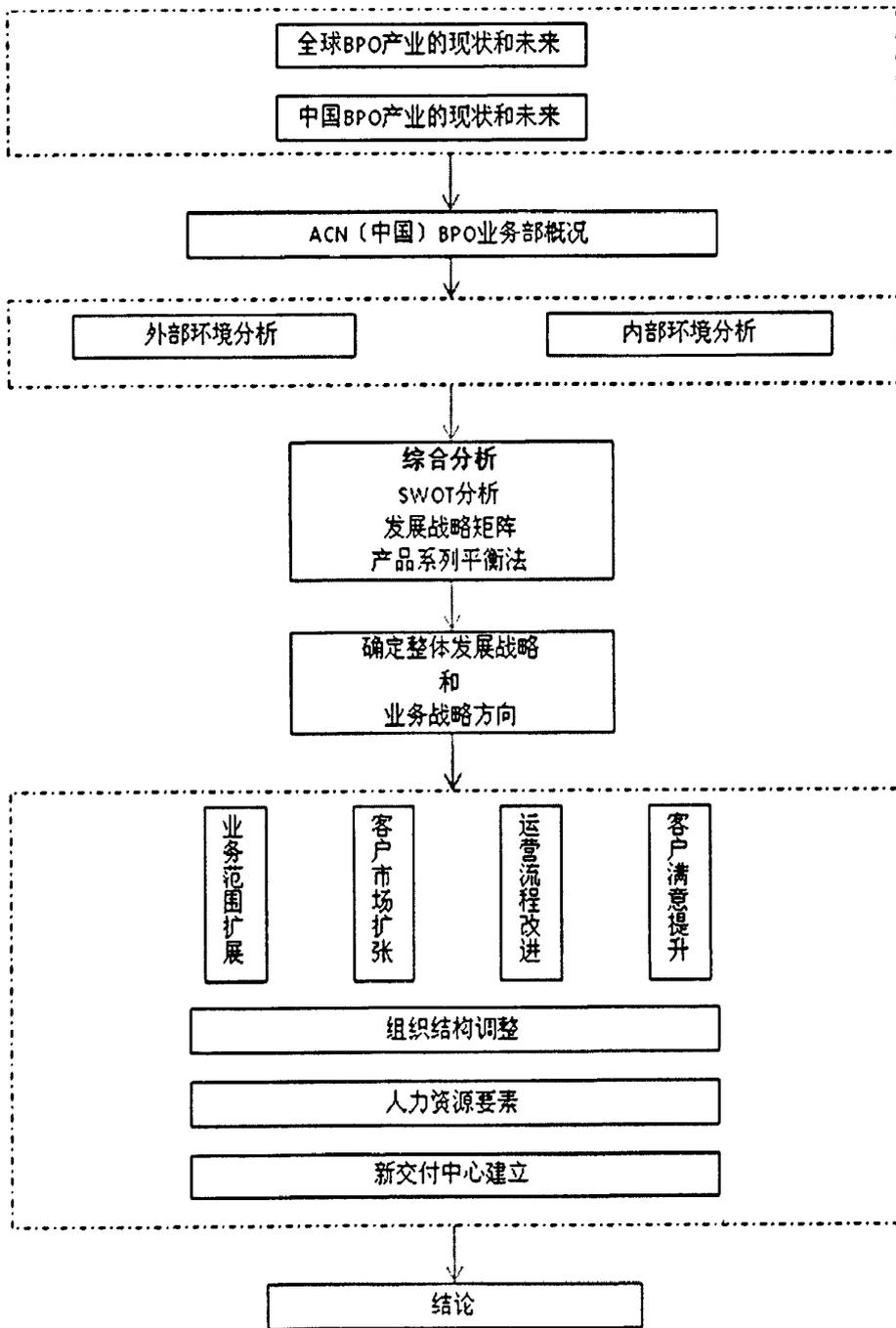


图 1.1 论文研究架

第二章 BPO 产业概述

2.1 BPO 的概念和成因分析

2.1.1 BPO 概念

BPO 全称 Business Process Outsourcing, 中文叫做业务流程外包。顾名思义, BPO 涉及两方面: 一是业务流程; 二是外包。

Ould A. Martyn 认为“业务流程具有如下关键属性: 它包含有目的的活动; 往往需要一组人协作进行; 总是由顾客或是外部需求驱动”。业务流程不同与一般的服务, 它作为一个中间环节, 并不直接针对终端用户或顾客。在本质上, 业务流程是在产品生产分工的基础上进行的二次分工, 是从知识、技能和知识等的应用角度在更小范围之内的劳动细分。这一劳动细分过程可以在组织内部, 也可以是跨越组织的边界进行; 后者, 便是业务流程外包。外包出去的业务流程的特殊之处在于, 它们是企业为实现高效运营的过程所必不可少、但却又是非核心的业务流程。对 BPO 可以进行如下定义: 为获取业务竞争优势, 将企业内部有限的资源集中到其最具竞争优势的业务上, 将非核心业务交付于外部最合适的专业资源进行运营, 以达到降低生产成本、提高运营绩效、提升企业核心竞争力和增强企业竞争优势的一种业务运作模式。

实践领域里, 多个顶级外包服务提供商也分别提出了自己对这个产业的理解。Gartner Group 认为: 外包是“把一个或多个对信息技术要求很高的业务流程委托给外部服务商运作, 并且由该外部服务商根据双方定义好的和可衡量的绩效考核指标拥有, 支配和管理这些流程”。类似的, 埃森哲公司提出外包是“与外部机构签定服务合同, 使其对某一流程或职能承担首要责任”, 而普华永道公司则将外包定义为“把非核心业务系统长期外包给外部的服务商以帮助实现股东价值的提升”。业务流程外包基本都是以业务为导向; 它们一般都是针对业务量大而利润里的流程, 较少涉及到某个企业的差异化核心活动。在企业实践中, BPO 主要针对的是企业的职能部门或非制造性部门。虽然如此, 企业在选在 BPO 服务时的理念与进行生产性质的外包(如 OEM)时非常相似。相比较波音公司将自己的整个制造过程分化交付给全球成千上万家零件供应商进行 OEM, 宝洁公司同样把自己的人力资源、应付账款、

固定资产管理等交付给相关的 BPO 服务提供商。这样企业最大限度的利用了外包服务提供商的专业技能，在此基础上有效降低了运营风险。在 BPO 实践中，像宝洁这样的 BPO 服务接受者被称为“发包商”或“客户”，全体客户形成了“外包市场”，其因接受外包服务而产生的费用叫做“外包开支”；而为宝洁公司提供 BPO 服务的公司被称为“接包商”或“供应商”，全体供应商形成了“外包产业”，其因提供服务而获取的收益叫做“外包收入”。

此外，还需要在概念上明确一点的是，本文所指的 BPO 并不等同或包括 ITO (Information Technology Outsourcing, 即信息技术外包)。后者更多是指客户将编程、测试等软件开发工作交付由第三方完成，关注的是信息技术相关的业务，如 IT 基础架构、软件研发、应用和操作支持等。

2.1.2 BPO 成因分析

对于任何一个企业（发包商）来说，是否将自己价值链内的一部分非核心业务流程交付由第三方处理，最基本的权衡要素有两点：成本，即内部运营成本和外部采购成本孰优孰劣；以及效率，即内部运营效率和外部运营效率的孰高孰低。详见图 2.1。

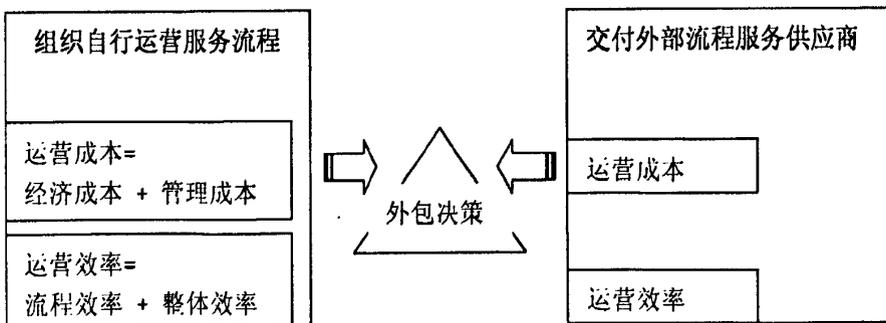


图 2.1 业务流程外包决策图

在一个健全和成熟的外包市场里，企业是否决定选择外包服务的关键，取决于成本和效率的共同作用。只有当外部供应商所提供的业务流程外包服务能给企业带来成本（降低）和效率（提升）的协同收益时，企业才会考虑是否进行经营

外包。我们可以把这个协同收益看成是成本和效率的函数：

$$\text{协同收益} = f(\text{成本} \times \text{效率})$$

如果用 F 指代企业将业务流程交付第三方运营的收益与自行运营的收益之差，则：

$$F = f_{\text{外包}}(\text{成本} \times \text{效率}) - f_{\text{自营}}(\text{成本} \times \text{效率})$$

也就是说，经营外包的必要条件是，作为收益之差的 F 对于企业来说，要足够有吸引力。

竞争环境的迅速变化，如技术的日新月异、公司架构的扁平化、政策法规的不断细化、行业竞争壁垒的不断弱化、顾客需求的多样化和个性化等，都要求企业通过专注于自己的核心业务，高效应对不断出现的机会和挑战，实现企业长期、有效的高绩效发展。将非核心业务自行运营，不只是占用企业人力成本和物质资源，更是增加因不能专注核心流程的管理、革新等所产生的机会成本。将非核心业务外包给专门的 BPO 服务供应商，则可以同时降低这两方面的成本。

当然，更高的运营效率也是促成企业选择外包非核心业务的重要动因。针对某一业务流程，从事 BPO 业务的供应商可以实现比客户企业更高的运营效率的原因其实很简单：比较优势和规模效应。BPO 供求双方其实都是力图专注与自己具有比较优势的业务流程。在客户企业那里被看做是非核心的业务，在从事 BPO 业务的供应商来说却是绝对的核心业务，这些 BPO 供应商将大部分资源都集中到运营来自客户的业务流程。同时，BPO 供应商往往为多家客户提供相同的业务流程的服务（比如绩效考核），在相关流程上自然拥有比客户更精深的业务知识，并且很容易实现规模效应，因而可以实现更高的业务流程运营效率。同时，因为非核心业务的剥离，客户企业可以更有效的专注于核心业务流程，全面提升企业整体运营效率。

利用更低的成本实现更高的运营效率，这是大多数企业选择进行业务流程外包的最基本动因；相对应的，如何为客户实现降低成本和提升运营效率也是从事 BPO 业务的企业需要考虑的最根本的问题。

2.2 全球 BPO 产业分析

2.2.1 全球 BPO 产业概况

2.2.1.1 产业规模

经过 20 年左右的发展，全球 BPO 产业已经步入了快速发展的时期。其产业规模和业务领域得到了前所未有的扩张。如表 2.1 所示，目前 BPO 的业务领域涉及财务会计、人力资源、设施管理、供应链和物流等方面。根据全球领先的数据分析公司 NelsonHall 估计，从 2007 年到 2012 年，全球 BPO 产业的年均复合增长率至少为 9%，在 2012 年达到 2000 亿美元左右的规模（其分析方向针对金融服务业、政府和事业单位、制造、零售、交通、医疗和通信等热门产业）。

服务领域	具体内容
财务与会计	一般涵盖采购到支付、订单到现金、记录到报告等流程
人力资源	跨越整个雇佣周期的流程，如招聘/猎头服务、雇员建议、绩效考核等
培训与教育	技术培训和软技能培训的行政和事务方面的内容，包括培训内容的外包和开发
采购	从货源寻找到付款，也包括采购支出管理
客户关系	客户关系管理，主要包括呼叫中心及其管理
供应链/物流	订单管理、仓储和库存管理、运输管理和退货管理等
设施管理	维修支持、电气和通讯系统支持等服务
特定行业服务	针对特殊行业所特有的流程，如金融服务行业的信用卡服务和航空业的预定和收入管理。
研发	通常面向制药和生物技术行业，引起专业程度而从业公司较少。
知识服务	市场研究和产业研究等，在数据分析、法律、税务服务等领域有很大的潜力，并有机会加强有价值的劳动力属性，如创造力和判断力。是外包服务的较高级阶段。

表 2.1 BPO 服务细分

2.2.1.2 BPO 产业分布

在全球范围内,如果从 BPO 发包商(客户)的角度来说,美国是外包业务最活跃的地区。其合同金额曾一度占据全球近 90%的份额。根据市场研究公司 Gartner 的数据,在 2007 年,美国发包商所提供的合同金额大约为全球总量的 60%,欧洲(主要是西欧)为 28%,其余的发包商来自亚太(主要是日韩)和拉美地区。尽管亚太区的外包支出份额不多,但其增长速度领先全球。根据 IDC 统计和预测,从 2005--2010 年,该地区外包支出的年复合增长率为 15.6%。这些国家和地区的大型企业、金融机构和其他服务型企业持续选择 BPO 服务来增强企业核心竞争力、降低成本增加效率、改进服务质量等。

当前外包服务供应商集中的国家中,由于语言、文化、地理和发展历史等多方面原因,加拿大、爱尔兰、印度和澳大利亚是目前最成熟的接包市场(BPO 供应商);其中印度最具有竞争力,占据了全球 ITO 和 BPO 市场的 40%以上的份额。而随着这些国家的劳动力及运营成本的提升,中国、东南亚国家、拉丁美洲和中欧地区正在成为强有力的竞争者;尤其是在后者的基础设施不断完善、劳动力知识技能的持续提高的情况下。不过,无论是从市场份额还是从业公司的规模来看,印度依然最具有竞争力,而中国和拉美国家发展最为迅速。其中中国利用临近日韩的优势,拉美利用与北美时区和文化上的相近,不断提升自己的市场份额。

2.2.2 BPO 产业发展趋势

伴随着整个产业的快速发展,BPO 业务的供求双方都在不断审视外包服务对于自身的意义。BPO 发包商将采取更有效的措施评估业务流程外包并将其更具体的纳入企业发展战略中,其对供应商的全方位能力的要求必将更加严格。同样的,随着行业吸引力的加强,BPO 服务供应商将会采取必要措施,提升自己的业务能力,持续占领更大的市场份额。

1) 全球 BPO 产业的规模将不断快速扩大。无论是从行业调研公司如 Gartner、NelsonHall 的行业预测报告,还是从产业巨头 IBM、塔塔咨询等自身分析结论来看,在未来 10 年内,全球 BPO 产业的年均复合发展率都不会低于 9%。尤其是在当前经济危机的情况下,客户企业更加迫切需要采取有效的方法降低成本。

- 2) 外包产业的地区性转移。正如制造业的地区性转移一样，随着现有外包业务主要从业国家，如爱尔兰、加拿大、澳大利亚和印度等的劳动力成本增加以及产业升级，部分中低端外包业务将大规模的转移至中国、拉美、东欧等外包产业新兴国家和地区。
- 3) BPO 发包方更加关注 BPO 服务的质量和附加值。尽管经济成本和运营效率还是所有采用 BPO 服务的企业的首要考虑因素，但是 BPO 客户将更加关注服务的效能以及供应商在附加服务上的表现，能否“提供全面解决方案”正在成为 BPO 客户选择供应商的重要考量指标。
- 4) 产业内部的竞争加剧。随着市场的快速发展和宏观经济政策的优化，越来越多的竞争者参与到市场博弈中；同时 BPO 供应商面对客户越来越严格的要求，迫切需要全面提升自己的竞争力。
- 5) 产业集中度加剧。大型 BPO 服务供应商将凭借其规模效应、成本优势、服务质量以及抗风险能力等优势，不断提升自己的市场份额；而一些中小型的供应商，如果不能有效发展，则面临被兼并、淘汰或转变为二级 BPO 供应商的境地。

2.3 中国 BPO 产业分析

中国低廉的劳动力成本、日益完善的基础设施、健康发展的宏观经济环境、巨大的市场潜力，使其日益成为承接跨国公司服务外包的重要目标国之一。

2.3.1 中国 BPO 产业概况

2.3.1.1 产业规模

如果忽略接包商的背景（如内资或外资）而将其看成一个整体，中国的 BPO 产业还处于起步阶段。产业规模在全球 BPO 市场中所占份额很小。在 2007 年，整个产业实现了约 10 亿美元的收入。根据 IDC 分析（见图 2.2），在中国，整个业务流程产业从 2007 至 2012 年将保持 20% 以上的增长速度，远超全球的产业增长速度。

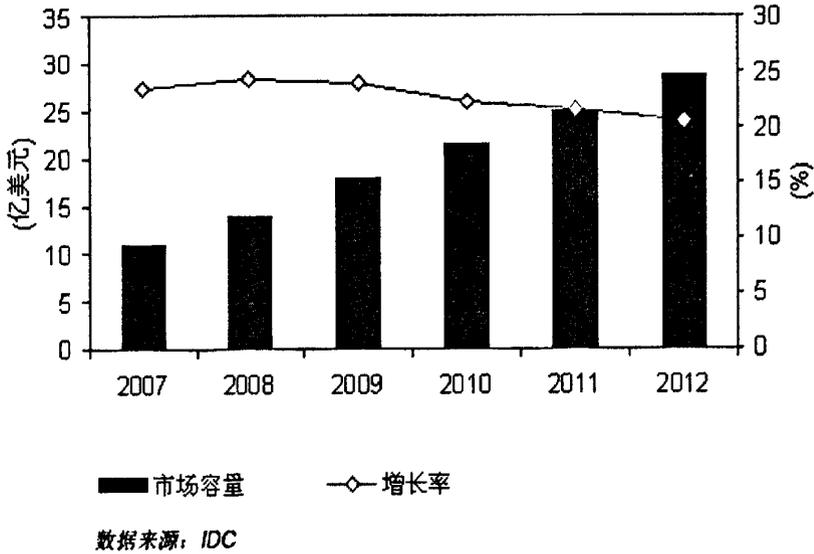


图 2.2 中国业务流程外包市场收入及预测

目前整个产业的收入主要来自海外业务,尤其是日韩业务,来自美国和欧洲的外包业务也在快速增长中。值得欣慰的是,随着中国经济的快速发展和综合国力的提升,本土业务所占比重持续增加,根据中国国际投资促进会的数据,2008年,本土客户贡献了大约 20% 的营业收入,该份额还在持续攀升中。

2.3.1.2 竞争格局

目前中国 BPO 业务领域的竞争非常激烈,跨国巨头纷纷进驻,新的本土 BPO 供应商不断涌现,在市场份额和人才方面展开争夺战。

按照规模和市场区域来划分,当前在中国开展业务的外包服务供应商主要分为两类。一种是跨国集团,主要来自于美国和印度,在全球前 100 强的 BPO 供应商中,70%来自美国和印度,如 IBM、惠普、塔塔咨询、Infosys、Wipro 等。这些公司作为 BPO 产业巨头占据了大部分市场份额;如 2007 年,以生命和保险外包服务市场为例,IBM 的营业收入占据约 6.5% 的份额,塔塔咨询为 3.6% 等(在任一细分 BPO 市场内,没有公司占据了超过 10% 的份额)。

尽管在中国开展业务,这些大型 BPO 供应商的客户依然主要为大型跨国集团,其 BPO 服务合同具有期限长、范围广、金额大的特点。与此对应的,就是

专门针对某一市场区域或某一业务流程的中小型供应商。比如来自中国的东软集团主要为日本和韩国市场提供 BPO 服务。这一类供应商基本都有 ITO (信息技术外包) 的背景, 其技术实力较强, 人员专业素养过硬, 但是提供服务的成本更加低廉, 绝对是不容小觑的竞争对手。一个非常值得关注的趋势是, 大型 BPO 供应商在服务了一定的跨国集团客户后, 正在致力于开拓中国本土客户; 而本土的 BPO 供应商在积累了一定的本土 (此处包括日韩) 经验后, 正力图扩展自己的国际业务。

2.3.2 中国 BPO 产业发展潜力

与成为制造业中心的原因类似, 低廉的劳动成本和充足的劳动力供给是中国 BPO 产业可能发展制胜的利器。在中国的一线城市如北京、上海等, BPO 从业者的人均薪水约为 700 美元; 而二线城市如苏州、大连等, 这个数字则为 450 美元左右。在同等条件下, 印度的从业者薪水要高出至少 30%, 更不要说爱尔兰和加拿大等国家。

其次, 发展规律表明, 在保证运营效率的情况下, BPO 产业逐渐向成本更低的区域转移。中国广大的地理空间和各地区发展的不均衡, 为 BPO 产业的持续发展提供的广阔的施展空间。而相比较爱尔兰, 由于缺乏产业发展纵深, 在人力成本瓶颈面前一筹莫展。

此外, 良好的基础设施和人力资源储备保证能为 BPO 产业的发展提供必要支持。相比较印度、东南亚国家等发展中国家和地区, 中国的基础设施特别是通信、网络、交通等领域非常有优势。受过高等教育的人群的持续增加, 为中国 BPO 产业接纳国际业务提供了必要的人才保证。

最后, 也是最重要的, 中国本土的客户群体在不断扩大。本土市场的扩大, 将为中国 BPO 业务的发展提供更加广阔的前景。引起显著意义, 这一点本文将在下一节单独论述。

近年来, BPO 产业的跨国巨头如 IBM、本土新兴竞争者如东软集团不断扩大其业务流程外包的规模, 欲借势而有所为。

2.3.3 中国 BPO 产业—本土客户

随着中国经济的快速发展,本土客户的巨大市场潜力被 BPO 产业的巨头一致看好。这也是在中国从事 BPO 业务与其他发展中国家或地区一个最大不同之处。

但是需要注意的是,中国本土的客户群体尚未成熟,还没有形成规模。中国的 BPO 客户的经济实力还在一个动态的经济环境中快速发展,其对业务发展的要求与大型跨国公司尤其是《财富》500 强客户所有不同。

Gartner2007 年末一项针对中国本土前 1000 强公司的调查发现,大多数公司认为未来 3 年内面临的主要挑战(依照重要程度排序)为:

- 1) 营业收入的增加;
- 2) 降低成本和提升利润率;
- 3) 增加客户满意度;
- 4) 提升客户满意度等。

其中的 50%以上会“考虑将一部分非核心业务交由更加专业的公司运作”。

但同时,它们对 BPO 主要担心的问题如下(依照重要程度排序):

- 1) 失去对业务流程的控制;
- 2) 失去相关流程的专业技能;
- 3) 适应因外包而带来的变化费时耗力;
- 4) 担心流程运作效率会降低;
- 5) 外包业务会对信息安全和商业机密带来不利影响等。

对于有意向选择 BPO 服务的中国客户来说,他们选择潜在 BPO 供应商的条件如下(依照重要程度排序):

- 1) 专业素养值得信赖
- 2) 在技术、行业和流程等方面的知识具有领先优势
- 3) 服务质量优异
- 4) 财务状况稳定、实施 BPO 业务成本低
- 5) 拥有可证明的、遍及全球的业务实力等。

相比较降低成本，中国客户对 BPO 供应商的信誉和业务能力更加看重。相对于成熟市场的客户来说，他们大部分对外包业务流程更加小心翼翼，大部分起初只期望尝试性的针对小部分非核心业务签订 2 年之内的短期合同，或者即便签订 3 年以上的长期合同，最好也只确定前两年的合作细节，而后的规划“看看再说”。正因如此，在已经选择 BPO 服务的客户中，业务外包 2 年以后改变合同条款的比例高达 87%。利好的消息是，条款被更改的合同中，只有 8%是由于缩小服务范围，也就是说，大部分本土客户在建立对供应商的信任感和充分感受到 BPO 的好处后，愿意更加深入的接受 BPO 服务。

BPO 服务供应商在针对本土客户时，需要有效把握中国 BPO 市场的高成长性和其初级市场发展阶段的特征，有的放矢的利用自己专长，提供以客户为导向的服务。

第三章 ACN(中国)公司 BPO 业务环境分析

3.1 ACN(中国)公司 BPO 业务概况

3.1.1 整体发展历程

ACN 公司为《财富》500 强企业，主营管理咨询、技术解决方案、和 BPO 业务。在 90 年代初之前，ACN 公司的主营业务是管理咨询和技术解决方案。随着世界经济的发展和各行业竞争的加剧，越来越多的公司倾向于将自己的职能部门等后台流程集中到某个办公室。ACN 接手了大量公司组织变革和流程再造方面的咨询项目，协助客户建立自己的区域共享服务中心。渐渐地，客户出于对 ACN 公司业务能力的信赖，开始邀请 ACN 公司协助其运营这些共享服务中心，后来逐渐将此类职能服务完全交付由 ACN 公司长期运作。相对应的，ACN 公司出于开发新业务领域的考虑，利用自己在管理咨询和技术解决方案方面的领先地位，逐渐发展自己 BPO 业务能力。ACN 的第一个外包合同就是在为英国石油提供咨询服务时尝试性地签订的。

伴随着全球 BPO 产业的迅猛发展，作为该领域的先行者，ACN 公司快速扩张自己在 BPO 市场的份额，到目前为止，BPO 在其全部业务中已达到“三分天下有其一”。对于 ACN 公司来说，BPO 业务的重要意义在于：（1）有效延伸其业务范围；（2）为公司提供持续有效的现金流保证。前者能够保证为客户提供全方位的服务，提升客户满意度；而后者则更加意义重大：BPO 业务合同因其周期长、金额大，而能够有效帮助公司摆脱经济周期的影响，为持续发展公司整体的市场竞争力提供有效的保证。也正是在这样的背景下，ACN 公司的 BPO 业务正逐渐成为公司重要的收入来源。如何有效保证 BPO 业务的顺利发展，对于整个公司来说，意义非凡。

3.1.2 业务现状

作为 ACN 公司在中国的分支机构，ACN(中国)有限公司在中国开展业务已经超过 20 年，在上海、北京、大连和广州设有分支机构。其 BPO 业务交付中心位于大连、上海和广州。现在主要为大型跨国集团公司提供业务流程相关服务（如财务和人力资源后台支持）。详情见表 3.1。

地点	成立时间	概况
大连	2002	<p>主要面向日本、韩国和中国本土的客户。</p> <p>员工数量：~300 人</p> <p>客户数量：3 个</p> <p>主要业务领域：财务、人力资源、知识研发等</p> <p>主要服务语言：日语、韩语、中文、英文</p>
上海	2003	<p>面对全球客户，希望借助于其全球吸引力和储备丰富的劳动力群体，尤其是同时拥有业务能力和精通语言能力的专业人士。</p> <p>员工数量：~400 人</p> <p>客户数量：3 个</p> <p>主要业务领域：金融、财务、知识研发等</p> <p>主要服务语言：英语等</p>
广州	2006	<p>主要面向香港特别行政区的众多科技和金融服务企业，以及部分东南亚客户。</p> <p>员工数量：~100 人</p> <p>客户数量：1 个</p> <p>主要业务领域：财务、人力资源等</p> <p>主要服务语言：粤语、泰语、英语等</p>

表 3.1 ACN (中国) BPO 业务部业务现状

目前这三个 BPO 交付中心的客户共 6 个，其中只有 1 个是中国本土的大型公司，其他 5 个全部是外资跨国集团。在 ACN 公司的长远规划中，借势于中国经济的腾飞，本土客户的比例应该占到 50% 以上。

ACN (中国) 的 BPO 业务，从 2002 年开展以来，经过了 4 年的快速发展，到 2006 年后，无论是从业务规模还是营业收入的角度来说，发展均较为缓慢，大大低于整个业务流程外包产业的发展速度；其净利润率经过短暂的提升之后，便降至较低的水平（详情见图 3.1、图 3.2）。主要的竞争对手如 IBM 和惠普仅大

连地区的规模就接近 ACN 三地的总和。同时，本土的供应商，如东软集团等，也在快速发展 BPO 业务实力，对 ACN 公司的业界地位和市场份额提出了新的挑战。

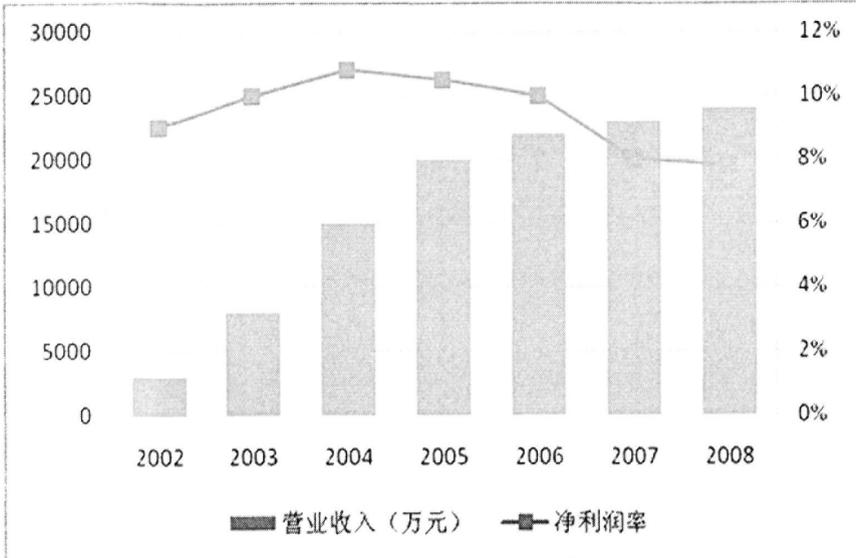


图 3.1 ACN (中国) BPO 业务部收入及利润率 (2002-2008)

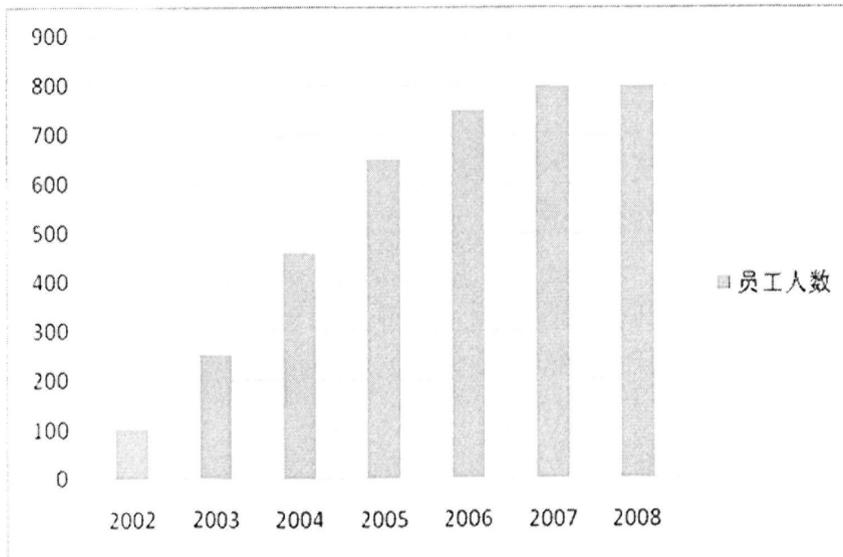


图 3.2 ACN (中国) BPO 业务部员工人数 (2002-2008)

ACN 公司的 BPO 业务如何能够利用当前中国整体 BPO 产业发展的机遇，迎接挑战，实现自己的持续、高效发展，是一个亟需考虑的问题。

下文将从 ACN (中国) BPO 业务所面临的内外部环境进行剖析。

3.2 外部环境分析

本文将主要采用 PEST 模型来分析 ACN(中国)BPO 业务所处的一般外部环境。前文已经叙述过的全球 BPO 业务概况和发展趋势，以及中国 BPO 产业概况，此处不再重复描述。

PEST 为英文 Political（政治）、Economic（经济）、Social（社会）和 Technological（技术）的首字母。该模型从政治、经济、社会和技术角度对企业发展所必须的外部环境要素进行了逐一分析（见图 3.3）。

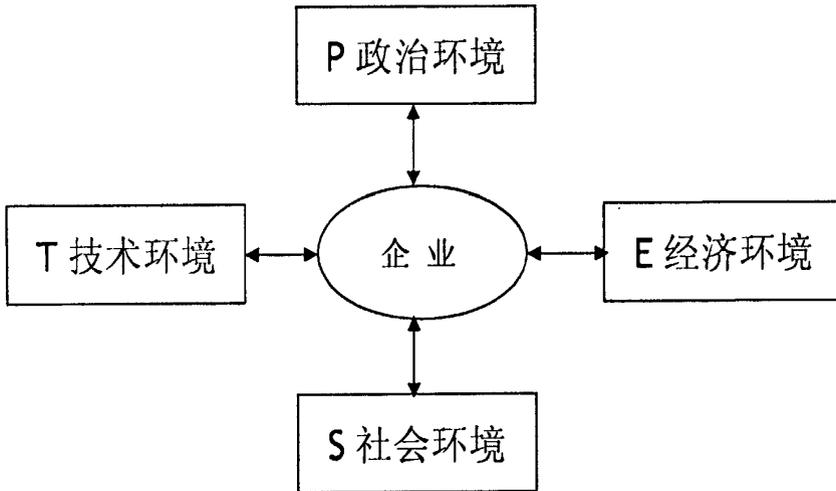


图 3.3 PEST 分析框架

其中政治要素涵盖一个国家或地区的制度、政策、法律法规等方面。这些因素常常从根本上制约着企业的经营行为、尤其是长期的投资行为；经济要素指宏观经济形势和经济发展趋势；社会（与）文化要素包括社会道德环境、人口变动趋势、文化教育、社会结构等等；技术要素指目前社会技术总水平以及变化趋势，技术发展对企业的影响等等。

3.2.1 政治/政策环境

中国政府大力支持 BPO 产业的发展，并致力与提供良好的政策环境。国家大力推行相关扶持政策，力图促进服务外包产业的快速发展。在“十一五”规划中，中央政府提出加快转变贸易方式，“建设若干服务业外包基地，有序承接国际服务业转移”。为了发展强有力的外包产业，商务部从 2006 年开始实施服务外包

“千百十工程”，即“十一五”期间，在全国建设 10 个具有一定国际竞争力的服务外包基地城市，推动 100 家世界著名跨国公司将其一定规模的服务外包业务转移到中国，培育 1000 家取得国际资质认证的大中型服务外包企业。中国力图通过发展更多以技能为基础的服务性产业以使中国经济得到平衡发展。2007 年，国务院再次下发《关于加快发展服务业的若干意见》，提出把承接国际服务外包作为扩大服务贸易的重点。同时，在法律法规的制定上，政府也在大力完善知识产权保护相关的法律法规。中国期望 BPO 这个新兴产业在中国自身商业基础设施中发挥较大作用，同时推动自己跻身于世界领先的外包中心行列。

在此背景下，商务部、信息产业部、科技部共同认定大连、上海、西安、深圳、成都、北京、杭州、天津、南京、武汉、济南 11 个具有服务外包发展基础和潜力的城市为中国服务外包基地，并认定苏州工业园区为“中国服务外包示范园区”。这些城市在服务外包的人才培训、服务外包企业获得相关国际资质认证、服务外包所需的公共服务平台、公共技术服务平台建设和基础城市、知识产权保护体系方面将得到国家一定的财政资金支持。此外，为了提升和振兴本地外包服务产业的发展，这 11 个基地城市也都已开始调整产业布局、出台服务外包扶持政策，如在行政预算时政策向信息服务业类企业倾斜、倾力打造有利于外包产业发展的硬件环境、及提供税收等方面的优惠等等。

从知识产权保护的角度考虑，中国的产业环境还需更加规范化。在实施层面的细化和地方性法规的完善，需要政府尽快加强。尽管 BPO 所应对的是客户的非核心业务，但知识产权的保护依然很重要。出于对知识产权保护的担心可能会使客户选择更有实力的大型供应商。

3.2.2 经济环境

在过去的 20 年里，中国的宏观经济保持了平稳快速的增长，其成就有目共睹。2008 年中国的国内生产总值超过 30 万亿人民币，较上年增长 9%，比世界平均水平高 5 个百分点。中国经济体制改革的进一步深化和市场经济环境的逐步成熟为外包企业在 BPO 产业里的发展提供了良好的经济环境。重量级的 BPO 公司不断进入中国并开展业务。

一方面，中国经济环境的巨大吸引力大量的境外资本。《财富》500 强企业中，

已有 95%在华设立分支机构，其中半数以上将区域的总部所在地设在中国。2008 年全年吸收外商直接投资 924 亿人民币，同比增长 23.6%。大型跨国公司及其他境外企业持续投资中国市场，同时也将国际 BPO 业务的订单引向中国，给中国 BPO 产业的发展带来了机遇。

另一方面，中国本土大型集团企业不断成长，在 2008 年的财富 500 强中，中国内地上榜企业达到 26 家。随着中国企业逐步走向国际化，参与到世界范围的竞争中，其本身会采取措施降低成本、提升效率，全面提升企业的竞争力。将自己的非核心业务交付第三方的专业 BPO 供应商来处理，将是中国公司实现高绩效发展的必然选择。广阔的本土市场空间，这是立足于中国市场的 BPO 供应商们得天独厚的优势所在。

不过，目前中国的 BPO 产业还处于成长期，没有任何一家公司能够占据较大份额。除了个别的跨国巨头之外，市场上充满了大量的中小型外包服务供应商。在这样的环境里，先行者优势十分明显。未来 5 年左右的时间内，整个行业将会不断发生整合。抢得市场和产业发展的先机十分重要。

3.2.3 社会环境

经过多年的教育积累，中国已经储备了大量的知识型人才。随着整个社会开放程度的加深，越来越多的综合型管理人才开始活跃在各行各业。2008 年，全国高校毕业生人数达到了创纪录的 559 万，并且随着时间的推移，这个数字还在持续上升中。英文作为一门课程从中学或小学便开始教授，同时，在高等教育体系内，英文是非常重要的必修课，大部分高等学位证书都与相应的英语等级证书关联。虽然与爱尔兰、印度等国家比起来，中国在语言和文化上与欧美国家相距更远，但政府和整个社会投入了大量的时间和经历在英文教育上，为 BPO 产业服务全球客户提供了必要的基本人才储备。更为重要的，因为语言文化上的相近性，中国拥有大量的日、韩语人才，在发展对日本和韩国的业务流程外包业务上，具有无可比拟的优势。

无论是公立的教育系统内，还是在民办高校中，针对外包产业的课程越来越多。这些学校和机构针对服务业的需求培养了大量的急需人才。如惠普与公立大学联合办学，而东软集团则自行投资成立了东软信息技术学院；由于针对性强，

其毕业生在 BPO 业务中的实践能力非常好。

中国的文化和价值观在一定程度上对 BPO 产业产生了正面影响。这个产业的特性，导致了其员工流动非常频繁。一般来讲，中国的员工要更为踏实肯干和努力拼搏，尤其是在当前竞争和生活压力较大的情况下。

而且，各地区发展不平衡，作为中国经济中心的上海，人均年收入在 2007 年时可以达到近 6000 美金，而作为内地城市的西安，其年人均收入仅约为此数字的一半左右。城镇居民收入存在阶梯式的差距，大体上一线城市如北京和上海等收入最高；其次为东部沿海开放城市，如大连、青岛等；再次为中西部的中心城市、省会城市如西安、成都等等。外包业务与制造业不同，产业转移不受地理因素限制。在一线城市的人力成本逐渐上升和服务产业完成升级后，二线和西部城市为外包产业的持续发展提供了足够的缓冲余地。而相对而言，爱尔兰这样的国家，由于地理面积狭小，几乎不存在任何国内产业转移的空间。

3.2.4 技术环境

对于业务流程外包这样的跨越地理界限的产业来说，基础设施的完善极其重要。相对印度这样的外包产业大国而言，中国的基础设施建设很明显走在了前面。

目前中国约 20% 的投资都用于基础设施的建设，而印度在这一方面的比例大约只有 6%。中国在手机拥有量、移动通信、互联网基础设施建设方面大幅领先其他的发展中国家和新兴市场如印度。根据中国互联网网络信息中心的数据，截止 2008 年底，中国的手机用户已经突破 6 亿，网民数量接近 3 亿、位居全球第一，其中 90% 以上的网民通过宽带接入互联网，互联网的普及率超过全球平均水平，达到了 22.6%。

根据《中国外包产业报告 2008》的调查分析，在外包产业的目标客户以及从业公司的心目中，中国外包产业最具竞争力要素的前两位便是“低廉的劳动力成本”和“日趋完善的基础设施建设”。从中央到地方的各级政府都在大力构建公共技术平台，为产业发展提供有效载体。在商务部“千百十”计划中被选定的外包产业示范城市均投入大量财力、物力，兴建外包产业园区，打造各类服务平台，致力推动外包企业的快速成长。

3.3 内部环境分析

企业内部环境是指企业内部物质、文化环境的总和,或者说实物环境和非实物环境的综合。它包括企业的资源、能力和文化制度等方面的要素。企业内部环境是全部有利于保证企业正常运行并实现企业战略目标的内部要素。内部战略环境是一个企业业务经营的基本点,更是制定战略规划出发点、依据和条件,是竞争取胜的根本。没有良好的内部环境或者内部条件优势,无论外部环境如何优越,企业只能望洋兴叹。企业内部环境分析的要点在于全方位掌握企业自身的状况,明确企业所具有的优势和劣势。分析企业的内部环境、制定有针对性的战略,有助于企业有效地利用自身资源,发挥企业的优势;同时避免企业的劣势,或采取积极的态度改进企业劣势,以更好的提出切实可行的发展战略,实现持久的高绩效发展。

更好地认识公司内部环境的优势和劣势,本文将从企业资源、企业能力、企业文化和制度等三个因素对 ACN(中国)公司 BPO 业务的内部条件进行分析。分析框架见图 3.4

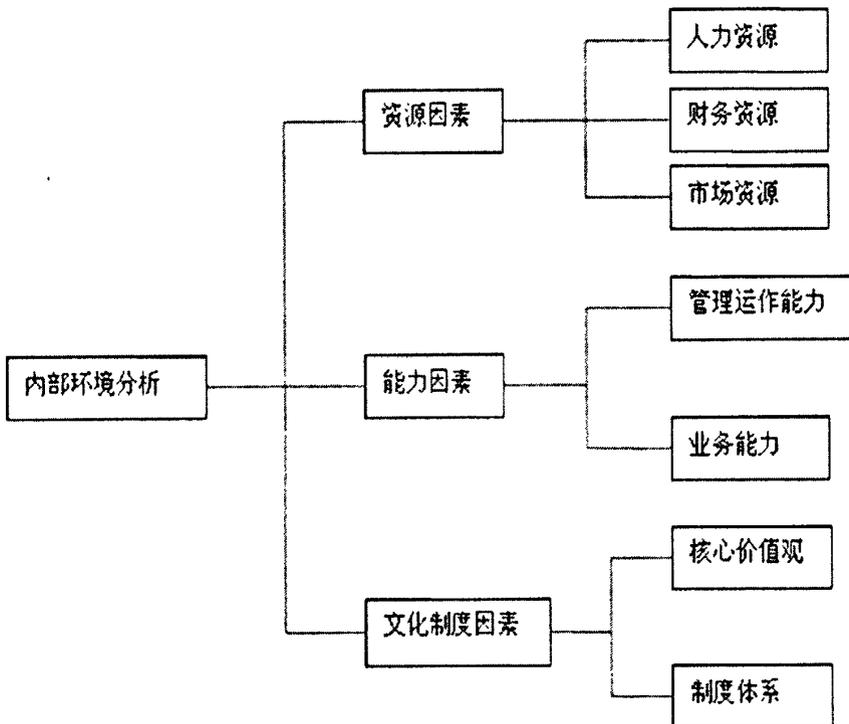


图 3.4 内部环境分析框

3.3.1 资源因素

3.3.1.1 人力资源

对于 ACN(中国)的 BPO 业务来说,人力资源几乎是其全部资产,是其创造价值的源泉所在。如果没有合适的人员,对于业务流程外包这样的行业来说,任何目标都只能是空谈。吸引并留住人才是 ACN(中国)BPO 业务进行扩张需要面对的首要问题。公司致力于吸引高质量的人才,提供较优厚的待遇和培训,因此相对行业内部的标准来说,其从业人员的能力和素养较高。员工平均年龄 27 岁,全部具有本科以上学历,至少精通一门外语,并熟练掌握业务相关技能。

但是公司的管理层普遍认为他们在上海或大连这样的外包枢纽城市面临人才争夺战的制约,大大的束缚了其业务拓展的能力。由于优异的产业政策、开放的经济环境、良好的基础设施、相对充足的人才储备、以及地缘优势等原因,类似上海或大连这样的城市被大部分 BPO 从业公司当成是作为立足点的枢纽城市。比如大连,从 2002 年通用电气建立北亚 BPO 交付中心开始,在稍后的 5 年内,36 家《财富》500 强公司的 BPO 或 ITO 业务,如 ACN、IBM、惠普、思爱普、Fidelity、甲骨文、AVAYA、汇丰银行等,纷纷落户。每一家公司都有着宏伟的扩张计划,如 IBM 曾宣称其大连的员工数量要在 2008 年超过 1 万人(其中约 70%是从事 ITO 业务)。此外,那里还聚集着像简伯特这样的印度外包巨头和其他 400 多家中国本土的外包企业。针对 BPO 业务人才的争夺,已经到了白热化的程度,市场上的服务供应商以及同样需要具有类似技能员工的其他组织(如 ITO 公司),倾尽全力去争夺数量有限且增加较慢的合格人力资源。这导致了 ACN 公司有时不得不放弃唾手可得新业务,或者采用“挖墙脚”的方式,将竞争对手整个团队的员工招聘过来。

根据 ACN 公司内部数据,在 2007 至 2008 年两年的时间,其中国区 BPO 从业员工数量基本维持在 800 人左右。这并不是由于没有新的业务,而是由于人才瓶颈的限制,无力承担新的业务,有时甚至只能将业务委托给集团内部其他国家如印度的分公司。当前市场上很难招聘到合适员工,并且保留现有员工难度持续增加,留住人才的成本(主要是薪酬和培训费用)在不断上升。其 2007 年内部员工的流失率高达 30%。尽管公司不断降低对利润率的要求,持续增加对员工福利的投入,但是相对于整个市场的大环境,收效甚微。对于外包这样利润率较

低、而人力资源支出是其最大开支的产业来说，人才成本的上升实际上会更快的逼近公司进行正常业务运营的底线。

而根据 2008 年对员工的满意度调查显示，ACN（中国）BPO 业务大部分员工对“薪酬待遇”，“工作性质”和“发展空间”表示关注或不满。具体来说，由于市场的广阔需求，总是会有竞争对手提供更高的福利待遇来吸引 BPO 从业者，因此员工总是会产生薪酬不够高的印象。由于 BPO 的工作内容主要是针对非常细致的业务流程，如订单到付款等，较长时间从事单一性质的工作很容易使员工产生厌倦心里。同时，由于发展速度相对较慢，新业务的拓展力度不够，员工发展空间不足。

3.3.1.2 财务资源

作为行业的领导者，目前 ACN（中国）BPO 业务目前为止经营效益良好，开业以来，营业收入持续攀升，获得了较为充足的现金流。

在中央政府的号召下，各地方纷纷出台产业扶植政策，为从事 BPO 业务的企业提供贷款和税收等方面的优惠政策。此外，依托母公司的发展支撑，在未来业务发展或战略扩张中，其资金需求比较容易得到满足。

只不过，由于 ACN（中国）BPO 业务近两年发展步伐较为缓慢，现有业务运营成本不断上升，导致了其自 2006 年起，利润率出现下滑。而且，随着各个项目外包合同截止日期的临近，如果不能采取有效措施大力发展新客户、扩张业务范围，3 至 5 年内，公司的利润率和内生现金流等将面临较大挑战。

3.3.1.3 市场资源

伴随着全球 BPO 市场的蓬勃发展，ACN（中国）BPO 业务所面临的是一个不断扩大的市场。作为行业的领导者之一，其吸引了大量的优质客户。其精深的业务知识、专业的服务方法和全面的业务能力使客户更加倾向于进行服务委托。这点在面对中国本土客户的时候，尤为重要。

并且，借力于集团内部的咨询业务，ACN（中国）BPO 业务能够在客户进行发展战略规划的早期就与之接触并提出切实可行的建议，因此在扩展新客户方面较竞争对手更加具有得天独厚的优势。

3.3.2 能力因素

3.3.2.1 管理、运作能力

组织的管理、运作能力，依托于组织成员的个人能力，通过既有组织架构施展。健全的组织结构是一个组织管理、运作能力的重要依托。组织的管理、运作是将组织内部的目标、人员、信息、资源等要素有效排列组合，将众多利益相关方结合成一个有机的整体，为共同的目标付诸努力。对于一个公司来说，管理、运作能力是为战略实施服务的，管理结构需要与战略协调。

ACN(中国)BPO 业务现有架构下辖大连、上海和广州三地的交付中心，依据建立初期的布局，上海主要应对来自欧美及全球其他业务，大连主要应对日本和韩国业务，广州主要应对香港及东南亚国家的业务（具体架构见图 3.5）。各个中心的业务侧重是按照客户国家（如日本等）而非业务流程（如应付账款等）。这种做法与 ACN 公司 BPO 业务布局有很大关系。该公司希望能够利用各个城市不同的优势，各有侧重。

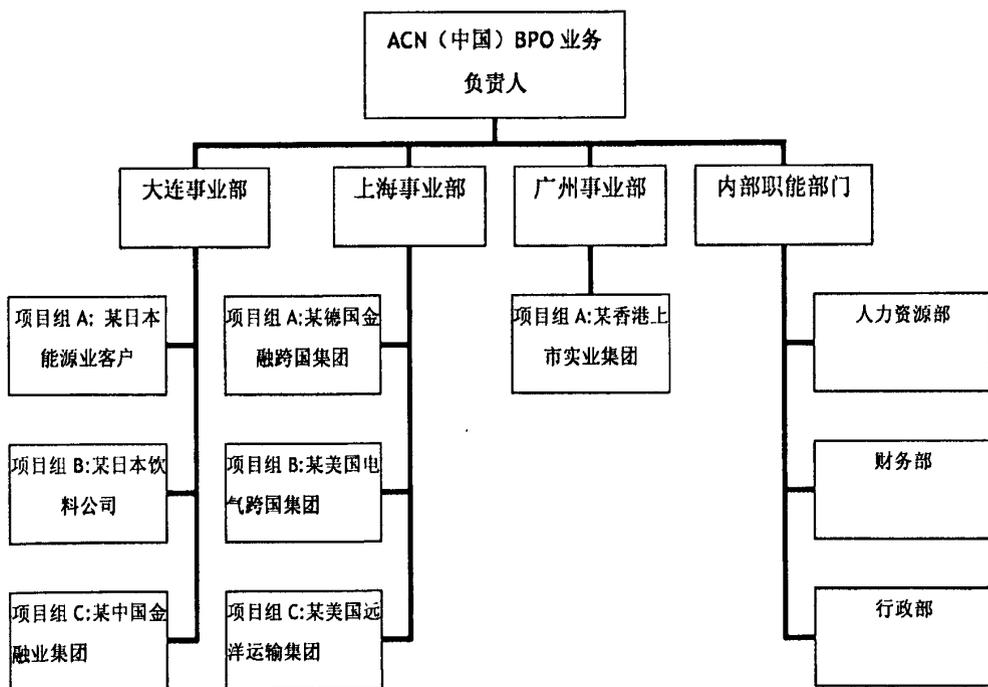


图 3.5 ACN(中国)BPO 业务部组织架构现状

这种运作方式固然在开展业务之初有一定意义，比如，在广州能够招聘到更多说粤语的员工，而大连说日语的人口比例在全国位居第一。但是，这种管理模式不可避免的限制了 ACN 公司 BPO 业务的发展。

首先，过于重视语言类人才的集中度，导致无法全面利用所在城市的资源优势。比如虽然大连由于历史原因，拥有较强日语能力的人口比例约为 2%，在全国位居第一，但其英语人才资源同样很丰富。大连市拥有 10 几所大专院校，每年培养出数万名具有一定英语能力的人才。同样的，上海作为一个国际化的大都市，汇集了来自全国各地的年轻人才，其日语人才的数量，基本与大连持平。也就是说，如果只从语言的角度考虑，在上海为基于日本的客户提供服务是可行的。

其次，按照客户地区而决定由哪个城市的项目小组独立接包，客观上限制了客户的规模。在 ACN(中国)BPO 业务的布局中，无论是主要面对欧美客户的上海、还是专攻日韩客户的大连、或是针对香港及东南亚客户的广州，都只利用了各自城市的特有资源。ACN 希望通过这样的布局，将中国区域内三个业务流程交付中心联合成一个有机整体，满足不同地区客户的需求。但事实上，由于在实际工作中，一般针对某一客户的全部外包业务均由位于同一个城市的项目小组独立承担。这导致了一个人为的发展瓶颈，比如广州分公司 BPO 业务部门的客户只能是在自香港和东南亚开展业务的公司。如果客户公司是一个跨国集团、打算将全球或者至少亚太区的业务交付 ACN 公司处理，ACN(中国)的 BPO 业务现有的运作模式就会遇到很大问题。

最后，按照客户为单位而非业务流程的模式，不利于产生规模效应。BPO 业务首先是按照流程种类而非公司或行业类别来分，比如是按照培训管理、应付账款、规定资产管理等职能流程来划分业务领域。依照 ACN 目前的运作模式，各个中心的核心业务运作完全依照客户划分、彼此独立，这非常不利于知识、技能的积累和分享，不利于产生规模效应。

此外值得一提的是，在现有架构下，没有任何一个部门负责整体的战略规划或者业务拓展。这些职能在现有实践中，多数情况下是由各个项目小组负责人兼任。作为公司战略发展和开拓市场的重要实施者，非固定、非常态的组织形式不可避免地导致具体管理和运作中的低质、低效。

3.3.2.2 业务能力

业务能力是公司从事某一行业或员工从事某一具体工作是所必须具备的能力。不具备相应的业务能力，大到组织整体、小到员工个人，都无法在激烈的市

市场竞争环境中立足。

从服务范围的角度来说，ACN 公司作为外包领域里的先行者，经过 20 年的积累，拥有丰富的从业经验和业务能力。基于强大的全球知识体系，ACN 公司的业务能力遍及各个主要行业和业务流程（详情见图 3.6）。相较竞争对手，ACN 的 BPO 业务部门拥有多个行业领先的知识储备和业务能力。下图中黑色阴影部分是 ACN (中国) BPO 业务尚未开展的服务。

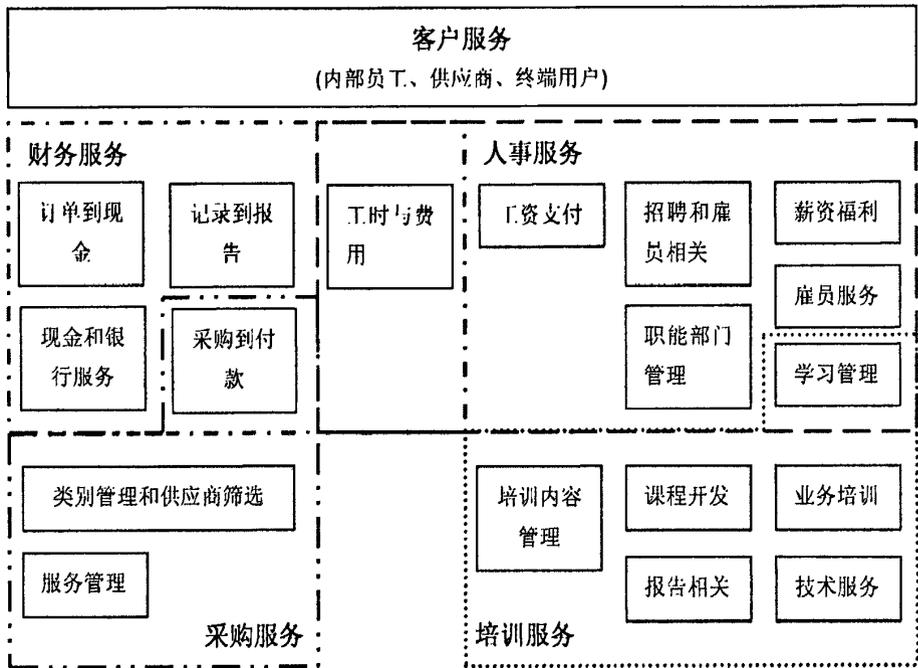


图 3.6 ACN (中国) BPO 业务储备

依托自己管理咨询和信息技术方面的雄厚实力，ACN (中国) 的 BPO 部门在为客户提供业务流程外包服务时，力图整合自己多方面的业务实力，借助自己在职能后台服务流程和众多行业内的精深知识，致力于为客户提供行业内领先的外包解决方案。这使 ACN (中国) 的 BPO 业务在面对竞争对手时，拥有较为明显的竞争优势。

为求实现良好的服务质量，成为行业内服务的领先者，ACN (中国) 的 BPO 业务采取了“量身定制”的方式，针对不同客户的不同需求采用不同的解决方案。这种细分客户的方法取得了良好的效果，获得了客户的高度好评。在其 2007 年针对服务满意度的一份调查中，约 85% 的客户对 ACN 公司的 BPO 服务表示“很

满意”。但是，比较而言，BPO 所针对的，本来就是客户的非核心业务，是属于典型的劳动密集型产业，在产业的价值链上处于较低位置，其利润率本身就较低，并不是什么“高附加值”的产业。如果一直采取这种服务方式，或者利润率持续走低降低营业能力，或者服务价格持续走高减少潜在客户数量。

同时，为了保证自己的服务水准，ACN(中国)的 BPO 业务较为激进的对“不符合”自己业务流程外包商业模式的客户说“不”。这种经营方式实际上是 ACN(中国)BPO 业务采取“高端”服务模式的体现和要求，在某种程度上有利于保证利润率。但是，需要额外注意的是，这种做法可能会伤害与潜在客户的关系。随着业务规模的扩大，如果公司想要继续发展，必然要改变开始接触并服务于一些原本被认为是“不符合”自己商业模式的客户。

3.3.3 文化制度因素

企业文化是指企业多数成员共享的基本假设和信仰，这对于一个致力于长期发展的企业来说非常重要，它是企业的灵魂所在。对于 ACN(中国)BPO 业务这样的服务性组织来说，在战略管理中，有效分析其企业文化的现状，了解和掌握其特征，有助于发现支持或制约企业战略发展的关键要素。分析企业文化可以从其最明显的表现“核心价值观”及文化载体“制度体系”上着手。

3.3.3.1 核心价值观

企业的核心价值观是企业有效发展的根本，是指导公司所有行动根深蒂固的原则，也是一个组织的文化基石。共同的价值观具有导向、凝聚和激励等作用，可以激发全体员工的热情，统一企业成员的意志和欲望，在最大程度上促成企业整体朝着既定目标前进。优秀的企业或组织，总是伴随着良好的价值观。这些价值观念是一个高绩效企业经过长期发展，并随着内外部环境的变动演化而成。价值观一旦确定，将在较长阶段内指导整个企业以及企业成员的行为。价值观的确立较难，而价值观的灌输则更难。在商业历史上，不乏空喊优秀价值观口号而在具体时间上却背道而驰最终失败的企业。真正使价值观融入到企业每一分子的血液中，使所有成员都能够理解它、掌握它并用来指导自己的行动，需要从上而下全方位的努力。

ACN(中国)的BPO业务部门贯彻了整个集团的六个核心价值观(详情见表3.2)。

价值观	内容
传承卓越	弘扬优良传统,打造长青企业,倡导主人翁精神,关注员工培养,信守我们对员工、股东和客户的承诺
最优人才	吸引和培养最优人才,激发员工的潜力和工作积极性
创造客户价值	提升客户绩效,建立长期、双赢的合作关系,注重卓越执行
全球化公司	充分发挥团队力量,为世界各地的客户提供始终如一的优质服务
尊重个人	重视多元化,营造一个轻松、包容的环境,推己及彼,重视他人
恪守诚信	负责任,讲道德,鼓励诚实正直,开诚布公,求同存异

表 3.2 ACN 公司核心价值观

ACN(中国)BPO业务通过多样化的宣传手段,如定期团队活动、内部沟通渠道、视觉宣传手段、主题活动等,有效的将这六个核心价值宣传、贯彻和执行。

3.3.3.2 制度体系

企业或组织的制度类似于国家的法律法规,所有的生产经营均在制度规范的框架内进行,制度是企业文化和战略思想的具体体现。企业的可持续发展和战略实施需要完善的制度作为保证。制度是承载企业文化的一套机制,它假定了企业整体和员工个人在处理业务时的行为边界。拥有与企业文化一致的制度体系,是一个公司非常重要的内部资源。

依托拥有较长历史的大型跨国公司,ACN的BPO业务部门经过多年的发展,已经形成了完善的制度体系。ACN(中国)的业务流程外包交付中心继承了集团在全球的制度资产,保证了企业文化在全体成员范围内得到认可和理解。

第四章 ACN(中国)公司 BPO 业务战略

4.1 战略选择

4.1.1 综合 SWOT 分析

在选择发展战略时，要依照“发挥优势、克服劣势，利用机会、化解威胁；考量过去，分析当前，针对未来”的基本思路，采用有效的系统分析方法，全方位考虑业务发展的多方面要素，采用真正切合实际的未来发展对策。本节主要采用 SWOT 分析方法确定 ACN（中国）BPO 业务的总体战略。

SWOT 分析法是制定企业战略是最常用、最基本的工具之一。它综合分析了企业内部条件（优势、劣势）和外部条件（机会、威胁），帮助企业把资源和行动聚集在自己最有机会的地方。

通过第三部分对企业内外部环境的分析，ACN（中国）BPO 业务的情况如下所示。

优势 (S)	劣势 (W)
1. 公司业务能力强、知识储备丰富 2. 员工素质高、业务能力强 3. 企业财务、市场资源丰富 4. 企业有明确的价值观及其制度支撑	1. 组织架构不利于业务发展 2. 未能有效突破人才瓶颈制约 3. 现有业务范围狭窄
机会 (O)	威胁 (T)
1. BPO 市场前景广阔、产业开始区域性转移 2. 中国 BPO 产业宏观环境好、发展潜力巨大 3. 中国本土客户市场潜力大 4. 产业内部本土竞争对手不成熟	1. 目前所在城市已凸显人才瓶颈 2. 重量级竞争对手纷纷进入中国，争夺人才和市场 3. 本土竞争对手正在崛起

表 4.1 SWOT 分析

4.1.2 总体发展战略确立

根据不同的条件，企业可以选择的经营战略主要有四种（见图 4.1）。

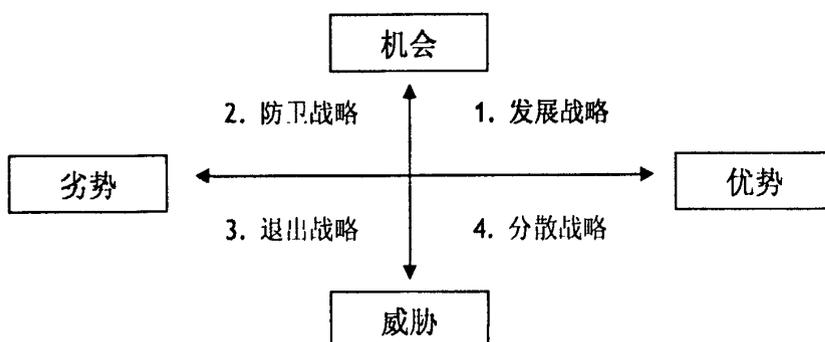


图 4.1 发展战略矩阵

处于第一种情况（SO）的企业，具有良好的内部优势和外部发展机会，因此应该采取大胆的发展战略，实现组织和业务横向、纵向两方面扩张。

处于第二种情况（WO）的企业，外部的机会非常好，但却受制于自身短期内无法避免的劣势，竞争地位较弱，最好采取防卫型战略，致力于保证现有市场份额不流失。

处于第三种情况（WT）的企业，如果不能采取有效措施发展自己的优势或者有效化解来自外部环境或者竞争对手的威胁，只能采取退出战略，进军其他领域或者完全退出市场。

处于第四种情况（ST）的企业，优势较为明显，但外部威胁同样较大，应该采取多元化经营的分散路线，通过多种经营化解风险。

通过 SWOT 框架综合分析，我们发现 ACN（中国）BPO 业务具有良好的内部优势，面临着优异的发展机会和外部产业环境，其进一步快速发展的空间非常大。随着世界 BPO 市场的快速发展和中国 BPO 产业竞争力的加强，越来越多拥有雄厚实力的竞争对手不断涌入，ACN（中国）的 BPO 业务面临着较激烈的竞争，必须比竞争对手更快、更好地发展。

因此，ACN（中国）BPO 业务应当选择发展战略（SO）。即充分利用外部机会和自身优势，提升自身的经营实力和扩大自己的市场份额，采取多元化策略，全面扩张经营规模和业务范围，实现长期持久的高绩效发展，争取在未来 5 年内

成为中国 BPO 产业的领导者。

要成为中国 BPO 产业的领导者，需要量化衡量标准。衡量一个企业是否是市场上的领导者，最常见的硬性指标是财务标准。若以中国区整体业务流程外包收入为样本空间，在 2008 年，ACN(中国)BPO 业务的营业收入占据了其中 2.29%。如果从市场份额上来衡量产业的领导者，若公司打算在 5 年内实现产业第一名的目标，需要将营业收入所占比重扩张到 4% 以上。按照中国 BPO 产业容量年增 25% 的速度，ACN(中国)需要将其 BPO 营业额在 2013 年达到约 7.3 亿元，这意味着未来 5 年内，ACN(中国)BPO 业务要保持 37% 以上的年均复合增长率。同时，如果 ACN 公司员工效率不发生大的变化，依照目前每人每年 30 万人民币的产值来计算，综合考虑公司扩张所需的资源，届时，公司员工人数需要达到 2700 人以上。

4.1.3 具体业务战略确定

鉴于整个中国 BPO 产业的全方位高速增长以及竞争格局的变化，ACN 公司若想成为中国 BPO 产业的领导者，需要在保证现有财务外包服务持续增长的同时，利用现有业务能力储备，尽快开展人事服务、采购服务、培训服务和客户服务等外包方面的业务。

依据 Gartner2008 年针对发展速度和市场容量的评测，各个业务流程外包细分领域的概况如下图（图 4.2）所示。

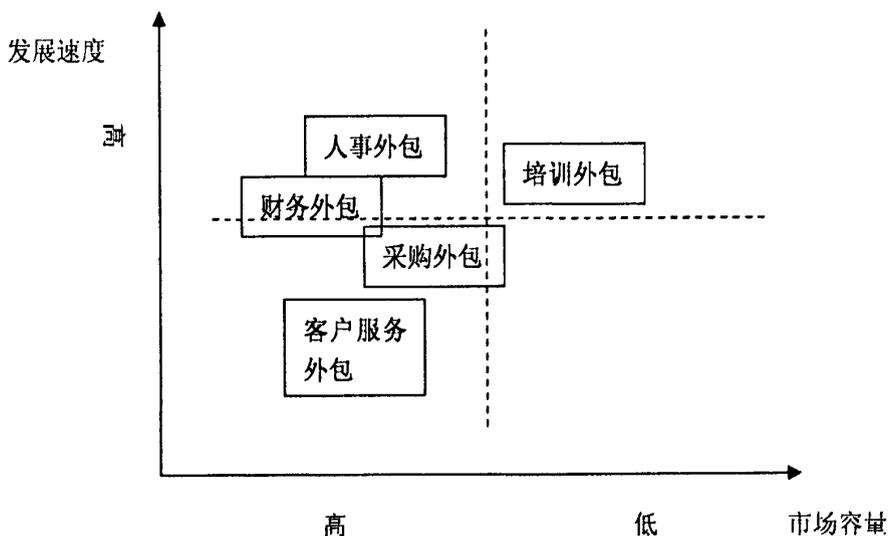


图 4.2 业务吸引力矩阵

可以看出，在持续高速增长 BPO 产业内部，各个细分领域的市场容量和发展速度依然有所差别。相比较其他细分领域而言，人事外包最具有市场吸引力。而采购外包，引起与财务外包的密切关联，也应该是 ACN 公司未来在中国 BPO 产业内所需着重发展的业务领域。

以此为依据，比照 ACN (中国) 有限公司的业务实力，通过产品系列平衡法 (GE 九分法)，我们得出以下结论 (图 4.3)

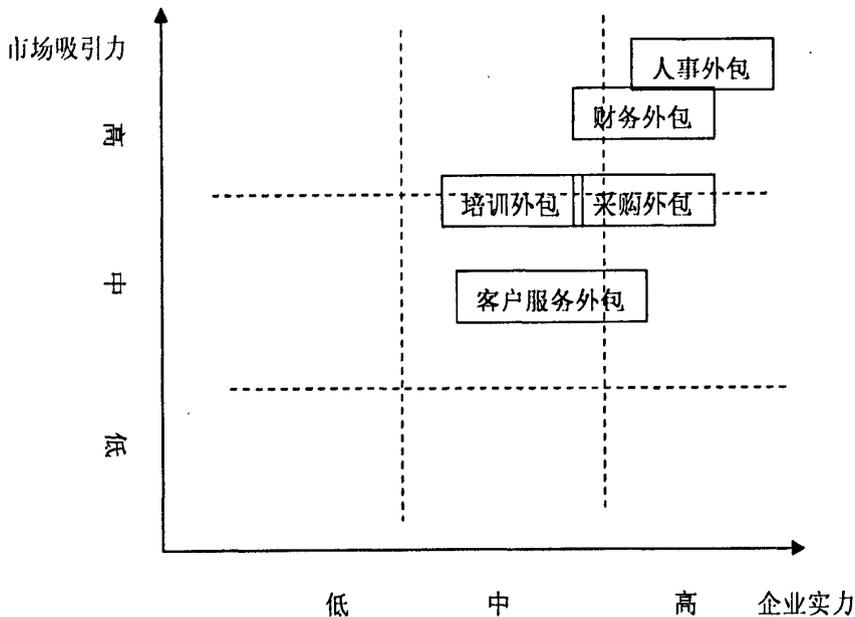


图 4.3 产品系列平衡法

在细分领域里，ACN (中国) 有限公司 BPO 业务应当着力保持现有财务外包业务的增长，并开始着手开展人事外包服务，进而踏入采购外包，在时机合适的情况下，进入培训外包领域和客户服务外包领域。其中，优先发展财务外包、人事外包和采购外包。为了有效支撑整体发展目标，这三个具体业务的产值在 5 年之后均需保证在各自细分产业内达到 4% 以上的份额。

4.2 战略目标分解与实施路径

综上所述，结合 ACN (中国) BPO 业务所处外部环境和内部资源，其未来 5 年的战略目标可以定义如下：

- 1) 短期目标：重新调整组织架构，使之更加适合业务发展的需要；创造良好的工作环境，为员工提供多样化的工作选择及更大的发展空间，降低员工

流失率。

2) 中期目标: 从成本、基础设施、人力资源等方面综合考虑, 选择合适地点, 建立新的外包中心, 扩张经营规模; 扩张业务范围, 提升业务能力, 将服务领域延伸至财务以外的业务流程外包领域, 为全球客户提供全方位、高质量的 BPO 服务。

3) 长期目标: 力争未来 5 年内成为中国 BPO 产业的领导者, 产业份额达到 4%以上

实施路径如下图所示:

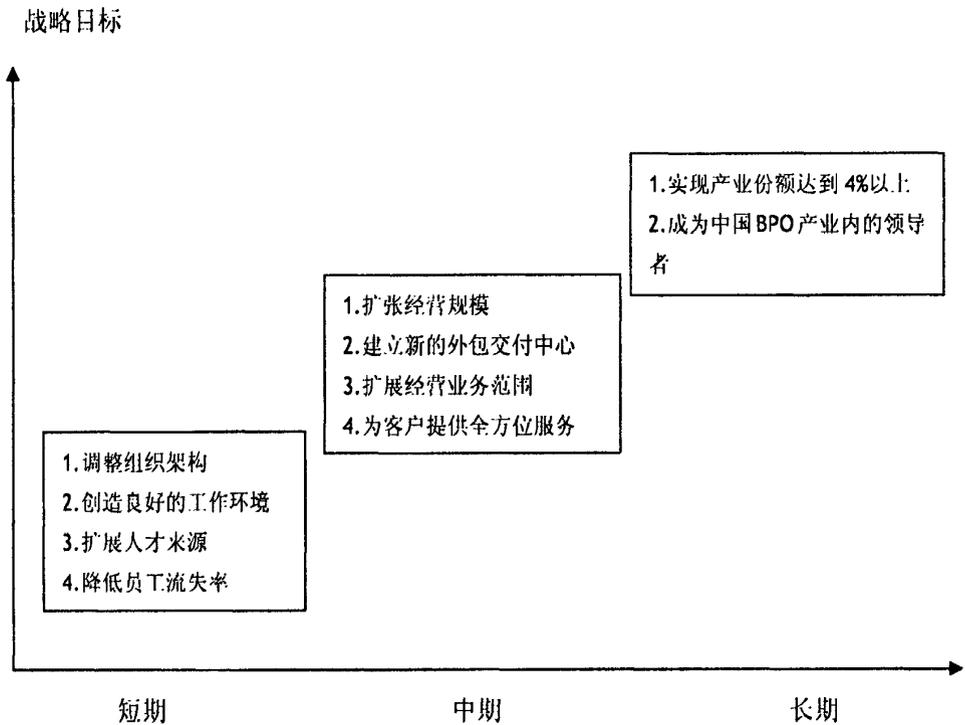


图 4.4 战略目标分解图

这些目标彼此持续相互促进。比如只有在保证规模和业务持续扩张的基础之上, 才能够为员工提供更大的发展空间; 而只有保证现有员工的较低流失率, 才能够更快更好的进行业务扩张。

以上战略目标, 如果只靠其现有三个中心所在城市的人力资源储备, 很难达到, 或者说要付出较大财务成本来实现。因此在具体实施过程中, 需要注意以下

几点：

第一，在扩张经营规模方面应当顺应产业发展规律，适时开拓新的发展基地。根据中国现阶段的经济状况及其外包产业的发展趋势，应当选择合适的时机，把经营范围扩张至 BPO 产业的二线城市，利用当地优惠的产业政策、快速优化的基础设施、充足的人力资源储备和更加低廉的运营成本，实现自身的先行优势，超越竞争对手。

第二，在扩张业务范围方面，根据前文对公司已有知识、业务能力储备以及现有业务的比较发现，ACN（中国）的 BPO 业务目前更多的是集中在财务服务相关的业务流程外包服务上，而对人力资源外包和采购外包等仅有较少涉及。公司需要保持现有财务外包业务稳定增长，同时尽快在人力资源和采购等领域里开展自己的业务，实现较快的增长。

第三，在创造良好的工作环境方面，完善现有管理制度和工作分工，采取有效措施解决员工工作单一、工作范围一成不变现状。建立更加健全的培训体系，不断提升员工自身的专业技能。在业务扩张时，利用现有员工资源，为其提供更多施展自身才能的机会，创造更大的发展空间。

第五章 ACN(中国)公司 BPO 业务战略的实施

战略实施是指企业在一定时间内实现自己战略目标所采用的手段。战略实施的最根本特性是，采用可行的方法，以结果为导向，有的放矢。作为战略管理过程中的行动阶段，企业需要根据不同的时间节点考虑实现战略的重要要素支撑，分别针对各项要素制定行动措施，并将这些措施付诸行动。

5.1 战略实施阶段

根据细化的战略发展目标，本节将战略方案更加具体化，明确工作任务的期限，从时间节点上探讨 ACN(中国)BPO 业务未来 5 年的具体发展计划。具体工作分为三个阶段：内部改造阶段、稳定巩固阶段和持续发展阶段。

5.1.1 内部改造阶段

内部改造阶段细分为以下几个部门。首先，由 ACN(中国)BPO 业务部总裁负责，从现有个项目小组中抽调人员成立战略规划部和业务拓展部，具体战略将由战略规划部统一协调和实施。第二，由新成立的战略规划部和职能部门中的人力资源部按照规划将直线行组织架构调整成矩阵式，整合公司资源。第三，由人力资源部配合各个项目内部增设流程改进和客户关系人员，持续进行运营流程改进和提升客户满意度。第四，由人力资源部主持实施整套的员工保留计划，包括“轮岗计划”、“未来领导人计划”、“团队活动”等。同时，由业务总裁、战略规划部和业务拓展部共同在取得 ACN 及集团的支持下，着手在西部中心城市建立新的业务流程交付中心。

这一阶段新采取的措施十分密集，保持现有业务的稳定运营将十分关键。

5.1.2 稳定巩固阶段

评估第一阶段工作的成果，针对第一阶段出现的问题适时适度调整战略实施的细节。此时，各项举措应该都已经顺利开展，其中新的交付中心应该已经建立完毕。第二阶段除了巩固第一阶段的成果并相应调整之外，重中之重，是保证新建立的业务流程外包交付中心能够顺利运营。为实现顺利运营，在努力争取和开

拓新的业务同时，可以将现有三个中心无力承担的部分业务交由其处理。业务拓展部此时应该积极主动的参与到集团前端的咨询业务中去。

5.1.3 持续发展阶段

评估第二阶段成果，并根据相关问题有针对性地调整战略实施细节。在此阶段，公司的各项职能机制得到完善发展，新的共享服务中心已被纳入到全国的业务布局中，并实现将业务扩张至人力资源和培训业务外包领域。来自中国本土的业务应该占到整体业务的三分之一以上，员工流失率降到同行业的后 30 个百分位内，同时在中国 BPO 产业年收入中的份额达到 4% 以上。战略规划部和业务拓展部的作用将越来越大，持续定期地制定未来发展战略和不间断的开拓新的市场和业务已经成为常态。

5.2 战略实施重点

5.2.1 业务范围扩展

ACN(中国)BPO 业务的服务范围目前主要集中在财务领域，从事部分采购相关的服务，而人事服务、采购服务、培训服务等基本上为空白。从业务吸引力的角度考虑，人事外包市场潜力非常大，发展速度很快，应该是公司优先考虑发展的方向。

根据 Garner 在 2008 年的预测，至 2011 年，全世界人事外包的市场规模将达到 419 亿美元，年均复合增长率约为 9.9%，其中 2009 至 2010 年的年据复合增长率甚至将达到 10.6%；而根据另外一家数据分析公司 IDC 在 2007 年的报告中预测至 2011 年，全世界人事外包支出的年复合增长率为 13.8%，其中亚太地区的人事外包支出在 2011 年前将保持 19.2% 年均增长率，位列全球支出涨幅之首。同时，在业务流程外包市场上，这些针对不同流程的服务，相当于制造业中不同的产品。业务的单一性导致公司过于依赖针对某一流程服务的市场需求，使公司持续保持竞争力受到了一定的威胁，不利于提升盈利空间。当客户对多个流程内容提出服务要求时，如果不能及时、有效地应对，将必然会导致业务的流失。因此适时将业务延伸至新的领域，即人力资源外包服务是必要的。值得一提的是，就业务自身的复杂程度和对员工技能及专业背景的要求上，人事服务等要比财务

服务更容易实施。

依托母公司强大的知识体系，ACN（中国）BPO 业务本身并不缺乏人事服务等的能力和知识储备，开展相关业务并不存在知识和技能上的瓶颈。根据业务流程外包行业报告的分析（见图 5.1），在全球范围来看，ACN 公司在人事服务外包领域就有非常强大的实力，是产业的领导者。从外部需求和内部实力两方面考虑，开展人事外包是非常可行的。

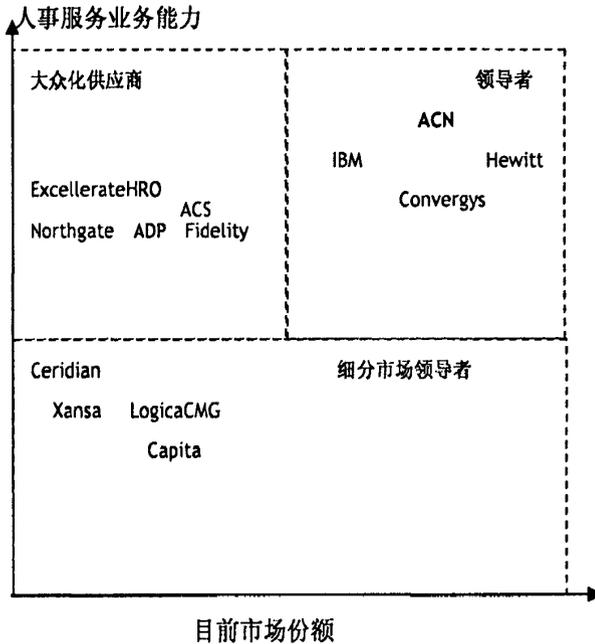


图 5.1 人事外包产业主要竞争者

在公司完成矩阵式组织架构调整后，应当由新业务如人力资源外包的负责人联合业务拓展部，为公司争取更多的市场机会。同时，考虑到由于历史原因和未来公司发展方向，目前的三个交付中心均是以财务为主兼有部分采购业务，需要将新的人事服务和培训服务的业务交由在成都和西安新成立的交付中心处理。

5.2.2 客户市场扩张

在美国和日本业务占据主要业务来源的同时，中国本土客户将会在未来 5 年期间持续成为公司营业收入新的增长点。根据 2008 年的《服务外包市场研究报告-中国与全球》所提供的数据，当前中国 BPO 产业的整体收入中，有 20%是来自本土客户。随着中国经济的快速发展，越来越多的中国企业走出国门，如联

想、海尔、华为等等，逐渐成为在国际竞争舞台上施展的集团性公司。与现有的其他跨国公司一样，这些源自中国本土的公司必然会选择业务流程外包作为其提升企业核心竞争力的战略组成部分。这一部分的业务增长将会为 ACN 公司这样的行业领导者带来巨大的机会。尽管中国本土的 BPO 客户尚未完全接受业务流程外包这样的“新事物”，对是否外包自己非核心业务存在一定疑虑，但是已经选择业务流程外包服务的客户已经感受到了 BPO 的巨大优势，其中大多数更倾向于在现有业务合同到期后继续深入扩大外包业务的范围。也就是说，从整体来看，中国的 BPO 市场是一个尚未成型的初级市场，市场和客户尚在逐步接纳业务流程外包。

在这种情况下，ACN(中国)BPO 业务切忌投入大量人力、物力去培育整个市场。初级市场的培育者，往往只是起到为他人做嫁衣的作用。而是应该采取两条腿走路、起头并进的方法：一是利用集团咨询业务的优势，抓住机会扩大优质客户资源；二是顺市场发展之势而行，逐渐扩展服务对象的范围。

从集团的角度来讲，前端咨询业务和后台 BPO 服务支持的结合本来就是其致力为客户提供“全面解决方案”的体现。ACN(中国)的咨询业务部门每年要为本土客户(80%的咨询业务来自本土客户)提供大量的咨询服务，其中约 70%以上与提升企业绩效和核心竞争力有关，部门客户甚至专门就成立内部共享服务中心寻求咨询服务。这些都是外包业务的潜在客户。ACN(中国)的 BPO 业务部门要积极主动与前端咨询业务联合行动，在竞标、路演等业务发展活动中全面展示公司的业务实力，在优质本土客户资源中寻找新的业务。这样的做法，可以节省大量前期建立客户信任感的时间和精力。

通过为优质客户提供服务树立自己的品牌和影响力，并积累自己在中国市场上的从业经验；随着整个本土市场的成熟，逐步将目标客户对象扩展至新的市场空间，扩大自己的市场份额。公司要密切关注中国市场的发展动向，采取可衡量指标，定期分析行业发展趋势和产业竞争态势。在监测市场动向的时候，要重点关注国民经济及各主要行业的经济发展趋势，业务流程外包整体市场容量和按照行业、流程细分的市场变化状态，竞争对手的市场份额和业务实力等指标。将这些指标作为公司发展的参照，保证 ACN(中国)BPO 业务自身的发展速度要高于行业整体的发展速度和竞争对手的发展速度。

5.2.3 运营流程持续改进

运营流程持续改进的目标是通过在全公司范围内推广“最佳实践方法”来提升业务交付能力并降低执行风险。持续改进运营流程，为客户提供高质量的业务流程外包服务，是任何一家致力与在市场上保持持久竞争力、获得成功的企业所必须要做的。企业应当根据市场和客户需求的变化，有针对性的不断调整业务运营的质量的效能。任何改进都是针对现有业务及其运营结果所进行的提升，其目标是更加高效的产出。对于一家面向未来、致力于持久发展并成为行业领导者的企业来说，运营流程的改进不是一时一地的选择，而是应该成为企业经营中的常态，使企业在进行所有业务活动时必不可少的组成部分。

根据 ACN(中国)BPO 业务的现实状况，持续改进的工作框架将主要包含三个大的方面（见图 5.2）。

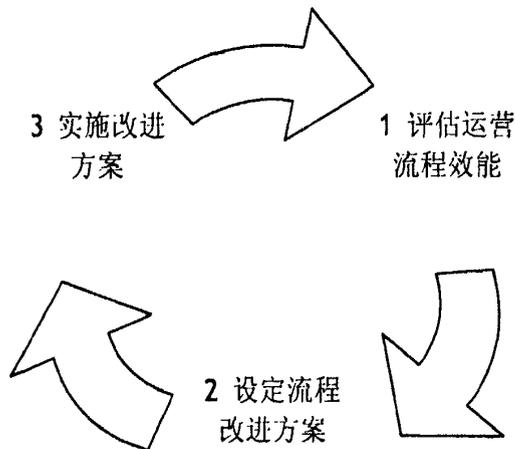


图 5.2 运营流程持续改进工作框架

在具体实践中，实现运营流程持续改进的主要内容有：

- 1) 在各个项目小组内部设定特定工作人员，负责相关数据的收集和整理，持续对运营流程质量进行监控与报告。
- 2) 建立合适的质量控制与评估体系，根据不同客户的需求和不同服务内容的特点，有针对性地采取具体的、可以衡量的主要绩效指标（Key Performance Indicators）。采用成熟的流程质量评估工具如“服务管理质量报告系统”，持续定期根据主要绩效指标对现有业务的运营状况进行衡量；并在此基础上，定期形成服务质量报告，供相关管理层人员审阅。之后，管

理层和负责质量监控的工作人员一同针对现有目标是实现程度，形成业务流程运营效率提升的可行性方案，并采取有效措施保证方案在全组织内部得到认可后采取具体的实施行动。

3) 在流程运营过程中即时出现的问题，要保证可以得到及时解决；之后，负责质量监控的成员将解决问题的过程备案存档，供未来在管理实践中进行参考。

4) 分析组织内部运营状况，鼓励在整个组织内部不断沟通和分享“最佳实践方法”。同时，密切关注组织外部的情况尤其是与自身实力相当的竞争对手所采取的措施，在必要的时候，从外部引入“最佳时间方法”。

5) 建立有效的员工反馈机制，保持整个组织内部在质量控制人员、管理层和普通员工之间信息沟通渠道的畅通，及时有效的收集各方面对于提升运营效率的意见和反馈，并采取相应行动。

6) 定期检查流程改进方面的工作内容，对衡量标准如主要绩效指标和衡量工具的效能进行持续监测，使之更能及时、准确地服务于整个运营流程持续改进的工作。

5.2.4 客户满意度提升

对于任何一家公司来说，创造和保留客户是其最基本的目标。保证和提升客户满意度是实现保留客户最有效的方法。客户满意度是源于其对其接受的产品或服务的效能与自己的期望值所进行的对比。也就是说“满意”不仅仅是指顾客对服务各项要素直观的满意，更深一层的含义使企业所提供的产品或服务与顾客期望或要求所对比之后的结果。与运营流程的持续改进一样，客户满意度的提升也是需要持续的付出努力；所不同的是，运营流程的持续改进是针对企业内部运营，客户满意度的提升则是针对外部客户。后者是前者开展的因素之一。

ACN(公司)BPO业务所面对的是企业客户，其满意度是客户公司内部个体满意度的合集，是一种整体满意度。在2007年针对客户所进行的满意度调查中所做的综合评定中，85%以上的客户对服务表示“很满意”，认为“良好的服务质量是该公司胜出竞争对手的重要原因”。这并不是说ACN(中国)的BPO业务已经不需要在付诸努力考虑客户满意度了；相反，应该看到拥有较高的客户满意

度是公司的竞争优势之一，应该采取措施加强公司在这方面的能力，持续提升客户满意度。

在人员配置上，与监督运营流程改进的人员一样，维护客户关系、提升客户满意度的人员依然要基于各个项目小组而设定。

在具体的实践中，公司需要从以下几个方面着手：

1) 了解客户需求，管理客户期望。在面对新客户的时候，一定要详细了解客户对外包业务的具体要求。根据客户的要求，匹配公司的业务实力，与客户一起协商制定双方共同认可的、可有效衡量的服务标准，如在 24 小时之内第一次回复客户问题的比率达到 96% 以上。在标准的制定上，在实力允许的范围内可以适当提高服务水平和增加业务范围，但绝不可以将客户的期望值过高，避免出现服务水平已经高于同行业标准而客户依然因达不到期望值而不满意的情况。对现在已经开展业务的客户，要使协议服务内容和标准在全公司全体范围内得到沟通，促进全体成员达到并超越客户的要求。同时定期与客户进行沟通，理解客户因环境变化或自身发展而产生的不同服务需求，在双方一致认可的情况下，适当调整服务标准或服务范围，持续提升客户满意度。

2) 提供有针对性的服务和增值服务

3) 不同服务流程对服务的界定和要求标准均有所不同。ACN (中国) BPO 业务需要针对不同客户的需求，提供有差异化的服务。尽管公司在行业内已经积累了大量处理业务的经验，已经形成了一套行之有效的工作方法和解决方案。客户所外包出来的流程工作内容虽然基本相同，但实际上如果从客户的角度分析，其外包的根本目的却各不相同：有的是为了降低成本，有的是为了减少风险，有的是为了摆脱束缚等等。了解客户购买服务背后所隐藏的真正需求，为其提供更有针对性的解决方案，会让客户满意度大幅度提升。此外，在提供某流程服务时，比如应付账款，不要只关注该项服务自身，而更应该看到该项流程在客户的整个职能部门处于什么样的位置，客户接受外包服务会对其他自营业务流程有什么样的影响等等。

4) 持续获取客户反馈，有效进行投诉管理

5) 在自身努力实践对客户所承诺的服务标准之后，要保持与客户沟通的机

制畅通无阻地顺利运行。定期收集、整体客户反馈信息，纳入数据库进行有效性分析。公司需要观察并力所能及地预测客户需求的变动趋势。针对客户的不同反馈建议，定期收集整理，视具体情况切实可行的提出有针对性的解决方案。此外，还要恰当处理客户的投诉管理。来自客户的投诉内容和数量未必一定真实的反应真实情况，公司需要采取有效措施来分析和解决投诉所带来的各方面问题。

5.3 战略支撑体系

5.3.1 组织结构调整

在现代企业活动中，随着组织规模的扩大和业务范围的拓展，组织结构对管理工作的作用越来越明显。组织结构是企业正式的报告关系机制、程序机制、监督和治理机制及授权和决策过程。有效管理和发展战略的整体贯彻执行离不开合适的组织架构，其实组织结构本身就是管理和战略的一部分。建立组织结构，就是把为实现组织目标而需完成的工作，不断划分为若干性质不同的业务，然后再把这些工作组合成若干部门，并确定各部门的职责和职权。所谓组织结构的调整，就是根据公司发展的需要，对组织内层次、部门和职权进行合理的划分。

ACN(中国)BPO业务的组织结构非常简单，是典型的直线结构，中国区负责人直接领导各个分公司，各分公司下辖不同的项目小组。此外就是服务于全体业务人员的内部职能部门。各个项目小组之间基本相互独立。在涉及到公司重大战略制定时，基本是由中国总部负责人和各个项目小组的负责人共同开会讨论制定。这种方法缺点非常多。每个项目的负责人平时把大部分精力用于自己项目的运营上，制定战略时也只关注自己的项目，在执行时经常出现步调不一致的现象。如果涉及到拓展新的业务，则是由总部从各个项目小组里面抽调精通业务的员工组成临时业务拓展小组。这种方法大大的增加了业务拓展的不稳定性，尤其是当外部客户意图主动联系业务时，找不到合适的接口对象，很容易造成业务的流失。

因此，ACN(中国)BPO业务组织架构调整的第一步，是建立一个战略规划部门和一个业务拓展部门。这两个部门均为固定部门，直接汇报给中国区业务负责人。人员主要从现有项目小组抽调，因为他们最了解目前公司的业务运作状况，

更加能够提出有见地的可行性方案。适当时机，也可以聘用外部人员。战略规划部以客观的角度，总揽全局，专注于负责公司各个时期战略的制定、执行和结果评估。业务拓展部作为与内外部客户接触的主要渠道，负责开拓新的业务，寻找市场机会，对外代表公司的品牌和形象。

此外，根据我们前文针对内部环境所作的分析，该公司应该提升现有的仅以客户及客户运营地区为导向的组织架构，变为更加以服务内容为导向的管理结构，实现业务上的整合。例如，未来在为某个拥有全球业务客户服务之时，可以联合三个（或更多）中心的力量，共同提供某一流程服务，而非将客户仅限定由某一处提供服务。也就是说，实行矩阵式管理，各个业务小组的负责人同时汇报给本交付中心负责人和相关服务内容负责人。这样的调整并不是忽略各个交付中心现有的语言或业务方面强项，反而有助于利用各个中心的强项，打破现有规划的束缚，实现资源的有效整合。

经过调整后的公司组织架构如下图所示（图 5.3）：

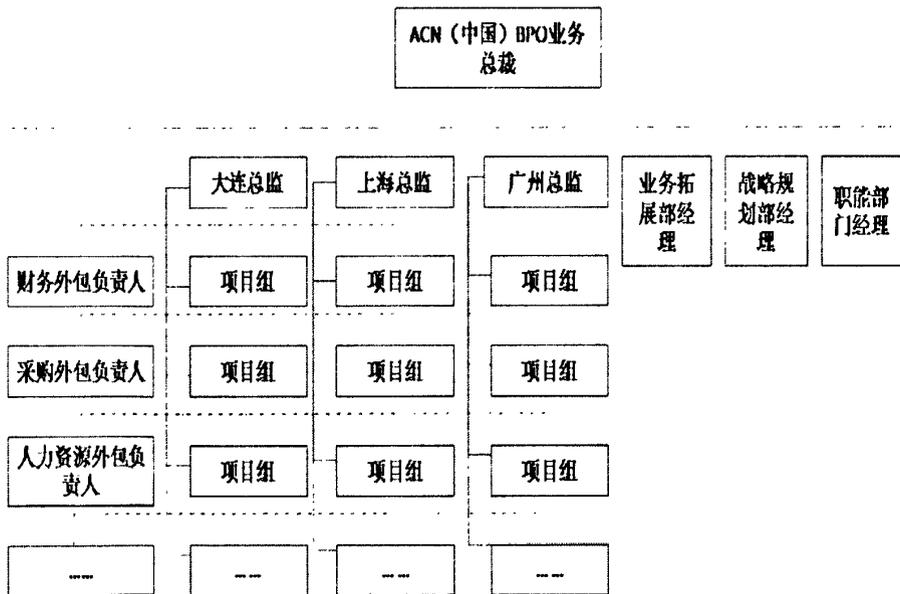


图 5.3 ACN (中国) BPO 业务部未来组织架构图

为避免双重领导可能会产生的混乱，以及高级管理人员权限大幅度变更所产生的不稳定状态，需要限定目前各个中心的总监“直线”领导所在地项目组，而相关服务内容负责人则对其进行“虚线”领导。

5.3.2 人力资源要素

在企业生产活动中，为了创造财富而投入经营的一切要素统称资源，而这其中人力资源是最宝贵的资源，对服务型企业更是如此。对于任何一个企业来说，人力资源是促成战略成功的关键因素。人力资源管理是一个企业为了实现其经济发展、经营目标或组织规划，在雇员招聘与管理、绩效考核、工资福利、职业发展等方面所制定和实施的长期规划。

对于业务流程外包这样的服务性行业来说，智力密集和技能密集是其重要特征，人力资源几乎是价值源泉的全部。ACN（中国）BPO 虽然拥有众多专业素质高、业务能力强的员工，但却面临着较为严重的人力资源瓶颈：一方面现有员工流失率较高，另一方面，市场上可供选择的合适备选人员不足。这两方面导致公司的业务一直无法扩张，即便有新的业务，也无力承担。人才队伍建设是摆在公司面前的重要课题。我们将从两方面着手解决这个问题。

第一是降低现有员工的流失率。要针对现有员工流失的主要原因（“薪酬待遇”、“工作性质”和“发展空间”），对症下药。（1）事实上，在同行业同类型的公司中，ACN（中国）BPO 业务的工资待遇较为丰厚，同样业务岗位的平均薪水在国内同类公司中位列前二十个百分位以内。员工一直以来觉得薪酬待遇较低的原因，是由于部分离职员工因跳槽带来薪水上的提升，所以不恰当的认为外部薪水较高。公司应该持续关注市场上薪酬待遇的波动情况，不断的将本公司所处位置与员工沟通。（2）业务流程外包所面对的，都是客户职能部门里的非核心业务。员工如果长时间从事此类后台支持工作，产生厌倦情绪是很整张的现象。为了让员工保持新鲜感，公司可以实施轮岗计划。在同一个项目小组里，工作表现达到前 30% 的员工，每隔半年可以根据自己的兴趣和技能在内部选择从事另一职位分工。这样做好处很多：首先可以增强员工竞争意识；其次，可以为优秀员工提供更多的锻炼机会；再次，全面提升员工的工作技能和彼此的融合程度。（3）采取“未来领导人计划”选择前 15% 有潜力提升的员工，作为提升后备人选，为其提供更多管理方面的培训和工作机会。这样，即便一段时间内没有高级职位空缺，普通员工也可以感受到未来晋升的机会。这种做法还可以在因管理人员离职，使工作交接更加顺利。这些入选“未来领导人计划”的员工，要每年接受一次评估，不合格的将由更好的员工来接任。（4）此外，定期举行团队活动，不断提高员工

的向心力和凝聚力。

第二是开拓新的人力资源空间。随着现有三个中心所在城市的运营成本不断提高，即便是将现有员工流动率保持到行业的较低水平，也不足以支持 ACN 公司的快速发展。开拓新的人力资源空间已经逐渐成为必然的选择。ACN 公司需要在中国“千百十”工程中规划好的外包城市中选择合适的地点建立新的交付中心，利用当地更具有价格优势的合适人才，来实现公司的战略扩张。

5.3.3 新交付中心建立

无论是考虑包括成本、来源在内的人力资源瓶颈，还是更加优惠的产业政策和政府扶持力度，抑或是超越竞争对手和实现规模效应，选择新的地点建立新的交付中心都是必然的选择。

ACN（中国）BPO 业务最初选择大连、上海和广州建立交付中心主要考虑，其相比较其他外包示范城市更加优惠的产业政策、低廉的商务成本、良好的人力资源储备、优异的基础设施、和较高的国际知名度。随着时间推移，这些优势已经不再明显。因此，适时向其他城市拓展是明智的选择。

综合考虑，成都和西安是最合适的选择：

1) 产业政策优势。在国家开展“千百十”计划以来，作为西部大开发的桥头堡，成都和西安为了增加对外包产业的吸引力，先后出台多项优惠政策，为入驻企业提供行政、税收、硬件、人才培养方面的便利条件。由于其发展时间晚于现有软件枢纽城市如上海和大连，因此在产业扶持政策方面力度更大，致力于吸引更多的国际知名企业前来投资。

2) 商务成本优势。首先作为西南和西北的两个中心城市，其商务运营成本对比一线城市和东部沿海城市，其优势是显而易见的。根据美世人力资源咨询公司的数据，成都、西安两地的生活成本指数不相上下，均不足上海的 80%、约为大连的 85%。根据知名人力资源服务公司 51Job 的调查结果，两地 BPO 相关从业人员的工平均工资略高于上海的 60%，不足大连的 80%。而商务写字楼的租赁价格则仅为上海的 20%左右。

3) 人才储备优势。成都、西安是中国重要的教育与科研中心之一，高等教育门类齐全，综合教育实力位居全国前列。程度拥有高等院校 33 所，年培

养 6 万毕业生；西安则更具实力，仅公立大学就有 44 所，年培养大中专学生 20 多万人（包含近万名外语类毕业生）。这些丰富的人力资源为在两地开展 BPO 业务提供了有效的人力保障。

4) 基础设施优势。两地均是中国八大电信枢纽之一，网络硬件设施不断升级，为以网络为载体的 BPO 产业的快速发展提供了必要的保障。同时，这两个西部中心城市均在大力建设外包服务产业基地，西安软件园和成都天府软件园的硬件设施在全国总体发展水平中位居前列，其产业成熟度不断提升。

成都、西安两市的产业吸引力已经开始发挥作用，目前吸引了大量软件外包企业和部分从事业务流程外包的企业。不过，重要的是，ACN(中国)BPO 业务的主要竞争对手尚未入驻，这为该公司提供了占据产业先行优势的重要条件。如果能够好好利用当前的有利时机，快速在这两个西部中心城市开展业务，完成其在中国 BPO 产业的布局，将会使 ACN 公司获得巨大的竞争优势。

当然，由于公司人力、物力和管理资源有限，不可能在两地同时建立新的交付中心。可以在未来 1 年内先建立成都分支机构，在第 3 年时建立西安交付中心。

需要说明的一点是，在成都和西安建立新的交付中心并不是为了替代现有的交付中心，而是为了实现业务的有效拓展。上海等外包枢纽城市的业界地位，并不会在短时间之内消失，因此保持其现有运营规模所起到的示范作用依然很重要。

第六章 结论

全球业务流程外包 (BPO) 产业正在高速发展和进行地区性转移。中国作为 BPO 产业的转移热点, 其产业规模飞速扩张、业务内容持续丰富, 以及本土客户规模的逐步扩大, 正逐步吸引着越来越多的 BPO 供应商开展业务, 其产业内部的竞争逐渐加剧。

作为全球 BPO 产业的领导者之一, 尽管拥有强大的业务实力, ACN 公司在中国运营 BPO 业务的进展却不十分有效, 其交付中心依然固守中国 BPO 产业的核心城市如上海和大连, 业务范围更多的是在延续开始运营时的内容。同时, 我们看到, 即便作为一个有用较长经营历史的跨国公司, ACN (中国) BPO 业务依然缺乏有效的战略规划, 其运营模式相当大程度上限制了其在中国产业内的快速成长。

在重量级竞争对手和本土企业的夹击下, ACN 公司必须抓住现有 BPO 产业发展的绝佳机遇, 适时将交付中心拓展到西部中心城市、努力开发客户资源尤其是本土客户, 实现经营规模和业务范围两方面的扩张, 使其在中国 BPO 产业内部的地位与自己在全球产业范围内的实力相称。值得一提的是, 对于 ACN 公司这样纯粹从事服务业的公司, 人力资源是第一要素; 没有合适的人员, 公司的任何发展规划都只能是空谈。在具体经营和发展实践中, 一定要把吸引和保留人才当成重中之重。

BPO 产业的特殊性在于其外延和内涵的不断变化, 随着全球经济一体化的加剧以及客户企业对自身核心业务的专注, BPO 产业的边界和服务内容在持续扩展。ACN 公司必须有效监控宏观环境、产业环境和竞争对手的发展状态, 适时调整自己的发展方向和业务战略, 不断改进战略支撑体系并提升其有效性, 使战略规划成为一种常态。

当然, 本文仅集中探讨了 BPO 业务的战略。作为 ACN 集团公司的一部分, BPO 业务的运作不可能脱离整个集团的战略走向。在未来的扩张中, 如何基于集团的战略定位、有效利用集团的资源和优势, 实现有效发展, 也是 ACN (中国) BPO 业务进行战略规划和实施时所需要考虑的内容。

参考文献

- [1] Ould A. Martyn. Business Processes: Modeling Analysis for Reengineering [M]. New York: Wiley, 1995
- [2] 李布. “外包”: 企业经营新模式[J]. 经济纵横, 2000, 12: 51-53
- [3] 谭力文, 田毕飞. 世界主要外包参与国的外包政策及其对我国的启示[J]. 管理现代化, 2006 1: 63-66
- [4] 张磊, 徐琳. 服务外包(BPO)的兴起及其在中国的发展[J]. 世界经济研究, 2006, 5: 33-38.
- [5] 赵楠, 李静. 中国发展服务外包的路径选择[J]. 经济学家, 2007, 3: 107-110
- [6] 迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 北京: 华夏出版社, 2004
- [7] David Tapper. Worldwide Offshore Key Horizontal Business Outsourcing Services 2008 - 2012 Forecast and Analysis [R]. IDC, 2008
- [8] Gartner. Gartner on Outsourcing, 2008-2009 [R]. Gartner, 2008
- [9] Mukesh Dialani, David Tapper. BPO World Market Overview 2008 - 2012 [R]. IDC, 2008
- [10] Accenture. Industry BPO: Market Overview [R]. Accenture Research, 2008
- [11] Aprajita Sharma. Competitive Analysis on Business Process Outsourcing Players in India [R]. IDC, 2008
- [12] 杨丽琳. 中国业务流程外包 BPO 市场的 SWOT 分析[R]. 北京: 中央财经大学学报, 2008.3: 56-62
- [13] 埃森哲. 服务外包市场研究报告[R]. 上海: 埃森哲, 2008
- [14] Accenture. China BPO Deliver Center - An Overview. Accenture, 2008
- [15] 中华人民共和国国家统计局. 中国统计年鉴-2008[M]. 北京: 中国统计出版社, 2008
- [16] 项保华. 战略管理—艺术与实务[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2007
- [17] 胡宇光. 战略: 预测与决策[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005
- [18] 蒋运通. 企业战略管理—理论、过程与实践[M]. 北京: 企业管理出版社, 2006

- [19] 王铁男. 企业战略管理[M]. 哈尔滨: 哈尔滨工业大学出版社, 2006
- [20] 丁栋虹. 管理咨询[M]. 北京: 清华大学出版社, 2006
- [21] 刘艳梅. 企业战略更新的理论与实践[M]. 北京: 中国工商出版社, 2006
- [22] Kurt Potter, Dean Blackmore. Market Trends: Outsourcing Contracts, Worldwide, 2007[R]. Gartner, 2008
- [23] Gartner, Inc. Outsourcing Worldwide Marketview Database[R]. Gartner, 2008
- [24] IDC. Worldwide and U.S. Business Process Outsourcing 2007-2011 Forecast [R]. IDC, 2007
- [25] Everest Research Institute. Human Resources Outsourcing (HRO) Annual Report [R]. Everest Research Institute, 2008
- [26] 黄旭. 战略管理: 思维与要径[M]. 北京: 机械工业出版社, 2007
- [27] 林忠, 金延平. 人力资源管理[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2006
- [28] 赵曙明, 王拓, 王文宇. 服务外包人才管理研究[J]. 经济管理, 2007, 24: 488-492
- [29] John R. Schermerhorn Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn. 组织行为学[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005
- [30] 苏敬勤, 孙大鹏. 资源外包的理论和管理研究. 大连: 大连理工大学出版社, 2006
- [31] 靳贞珍, 杨洪焦. 西安市发展 BPO 产业的对策研究[J]. 中小企业科技, 2007, 5: 180-182

后 记

历时数月、几经删改，当本文最终定稿的时候，内心自然是感到一阵宽慰。

两年的学习时光，即将结束。这段时间里，复旦给予了我太多的东西。管理学院诸位老师德才兼备、悉心教导，MBA 项目组各位老师兢兢业业、尽心尽力。我的知识体系得到全方位拓展，个人能力得到大幅度提升。感激之情，无论怎么表达，都觉得不够。

尤为幸运的是，在 MBA 学习的最后阶段，骆品亮教授成为了我的论文指导老师。整个论文的写作过程中，从开始的选题和拟定结构，到大纲的规划，到中间的数易其稿，直到最后的定稿，骆教授在百忙之中依然全程给予耐心帮助和指导，使得本文能够得以顺利完成。骆教授学识渊博、治学严谨、诲人不倦，使我受益良多。

最后，感谢各位在管理学院学习期间结识的同学和朋友，感谢大家的帮助和分享。因为共同的理由，我们走到一起。两年的历练使我们愈发成熟，眼前的磨练使我们更清醒地认识自己，各位一定都已经准备好了迎接未来的挑战。那么，请绽放最绚烂的笑容，带给明天更美的梦。