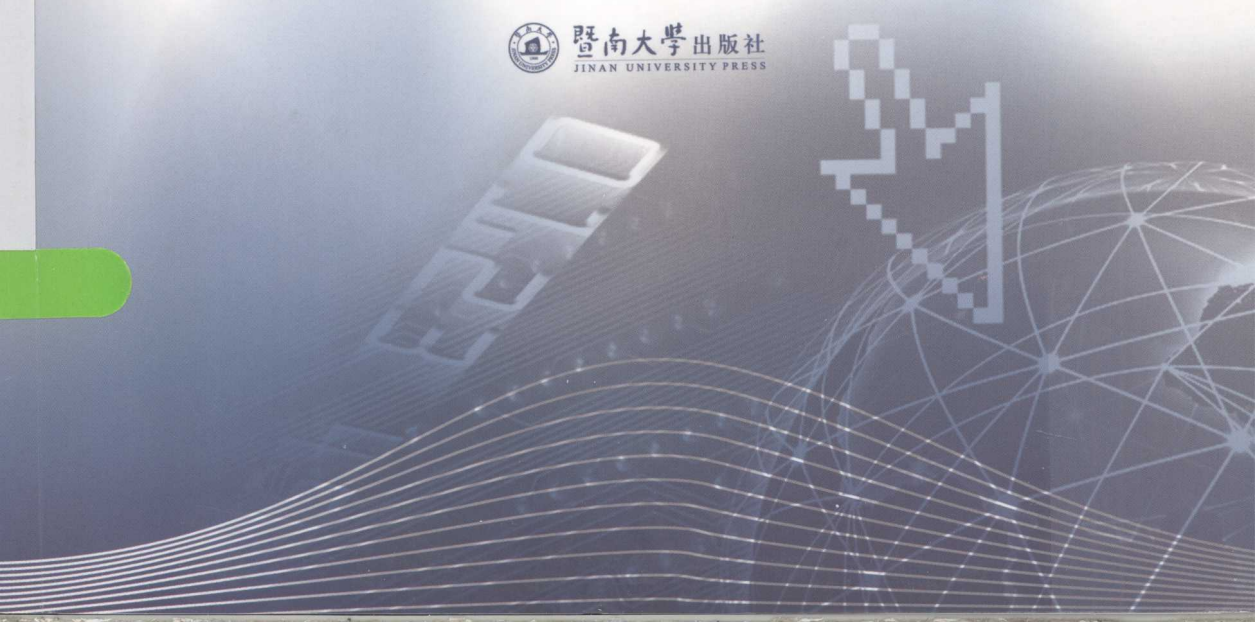
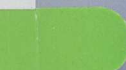
 广东外语外贸大学国际服务外包人才培养系列教材

Fuwu Waibao Qiye Zhanlue Guanli

服务外包企业战略管理

黄立军 主编

 暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS





广东外语外贸大学国际服务外包人才培养系列教材

F719-43
27

013069280

Fuwu Waibao Qiye Zhanlue Guanli

服务外包企业战略管理

黄立军 主编



F719-43
27



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS



北航

C1677563

图书在版编目 (CIP) 数据

服务外包企业战略管理/黄立军主编. —广州:暨南大学出版社, 2013. 8
(广东外语外贸大学国际服务外包人才培养系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5668 - 0538 - 6

I. ①服… II. ①黄… III. ①服务业—对外承包—企业战略—研究
IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 080503 号

出版发行:暨南大学出版社

地 址:中国广州暨南大学

电 话:总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85228292 (邮购)

传 真:(8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编:510630

网 址:<http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版:广州市天河星辰文化发展部照排中心

印 刷:湛江日报社印刷厂

开 本:787mm × 1092mm 1/16

印 张:15.375

字 数:286 千

版 次:2013 年 8 月第 1 版

印 次:2013 年 8 月第 1 次

印 数:1—2000 册

定 价:38.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题,请与出版社总编室联系调换)

总 序

自 21 世纪以来,我国承接美欧日等国家和地区的国际服务外包呈加速发展之势。2012 年,我国承接国际服务外包执行金额为 336.4 亿美元,现已成为全球第二大服务外包接包国。伴随着服务外包产业的迅速发展,我国能熟练从事国际服务外包业务中高端人才的短缺问题日益突显出来。因此,尽快培养国际服务外包产业所需的中高端人才,已成为促进我国服务外包产业持续、快速和健康发展的当务之急。

广东外语外贸大学国际服务外包研究院和国际服务外包人才培训基地是全国普通高等院校中最早成立的有关国际服务外包研究和人才培训的专门机构。2009 年 10 月以来,国际服务外包研究院承接国际服务外包的理论研究和政府咨询等课题 40 余项,发表论文 200 余篇。目前,广东外语外贸大学国际服务外包研究院已成为华南地区国际服务外包理论研究中心、政府决策咨询智库。四年来,广东外语外贸大学国际服务外包人才培训基地共培训软件架构师、软件测试工程师和网络工程师等 IT 类高校“双师型”教师 150 余人;培养和培训 ITO、BPO、KPO 等适用型大学毕业生 2 000 余人;为 IBM、西艾、从兴等服务外包企业定制培训服务外包商务英语和相关业务流程专业人才 500 余人;培训服务外包企业和政府中高层管理人员 500 余人。经过几年来对服务外包人才培养模式与实践的有益探索,广东外语外贸大学国际服务外包人才培训基地已成为广东省服务外包“双师型”教师资源库、大学毕业生适用型人才交付中心、企业和政府管理人员短期进修中心。

广东外语外贸大学作为广东省国际服务外包高端人才培训基地,为更好地发挥其在国际化人才培养上的优势,进一步提高国际服务外包人才培养的质量,特组织专家学者编写了本套教材。本套教材包括《服务外包企业战略管理》、《服务外包项目管理》、《服务外包客户关系管理》、《商务沟通英语》、《商务会谈技巧英语》、《商务谈判日语》、《商务交际日语》、《软件开发中级英语阅读与写作教程》和《软件测试中级英语阅读与写作教程》,共 9 本。

培训服务外包产业所需的中高端人才是一项系统工程,其中,编写出能够既反映服务外包发展理论,又符合服务外包发展实践的教材就尤其重要。



我们希望本套教材的出版能够为服务外包人才的培养尽一份力量；同时，我们也真诚地欢迎各位读者对本套教材的不足之处提出修改的意见和建议，以期进一步提高我们教材编写的质量。

广东外语外贸大学国际服务外包人才培养系列教材编委会

2013年5月

前 言

企业战略管理是企业制定战略和实施战略的一系列管理决策和行动。本书正是沿着战略管理的过程展开的，系统地讲述了战略分析、战略决策和战略实施的理论与方法，反映了这一领域的研究成果与实践经验。

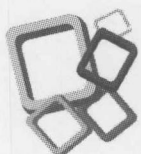
本书共分为九章。第一章是企业战略管理概论，主要阐述了服务外包，服务外包企业，企业宗旨、目标、战略和战略管理等基本概念，为整个课程的学习打下坚实的概念基础。

第二章和第三章讲述了战略分析的理论与方法。第二章是企业战略环境分析，主要讲述了如何对外部环境进行深入的研究，以准确地把握宏观环境的趋势，测评行业的竞争状况和企业市场上的地位，掌握竞争对手的动态，明确成功的关键因素，发现新的机会和威胁。第三章是企业资源和能力分析，通过对企业的价值链、核心竞争能力、SWOT 分析等考察企业所拥有的资源和能力，以评价企业的优势和劣势。

第四、五、六、七章讲述了战略决策，学习这些内容，是为了学会分析成功战略和平庸战略之间的区别，正确地选择满意的战略。第四章是企业总体战略，主要讨论了企业发展的方向和方式，分析了加强型战略、一体化战略、多元化战略、稳定战略、收缩战略、并购与重组。第五章是企业竞争战略，主要讲述了企业如何针对不同的环境和条件确立竞争优势，分析了基本竞争战略、在不同行业环境中的竞争战略和处于不同竞争地位时的竞争战略。第六章是国际化战略，企业的竞争战略不仅发生在国内本行业中，而且会发生在国际市场环境中。为此，要研究国家的竞争优势、进入国际市场的方式、国际化战略和战略联盟。第七章是企业战略评价，主要讲述了影响战略制定和评价的基本因素，介绍了战略评价的方法和研究结论。

第八章和第九章讲述了如何成功地实施战略。一个卓越的战略很重要，但如果不能有效地实施也无济于事。第八章是战略实施的计划与组织，主要讲述了把战略方案从空间上分解为职能战略，从时间上分解为实施计划，并制订权变计划；论述了各种组织结构如何去适应不同的战略，以及建立企业信息系统和实行流程再造。第九章是战略实施的领导与控制，新战略的实施





是一次重大的变革，对变革的领导是很重要的，这包括建立与战略匹配的领导班子，培育支持战略的企业文化和激励系统，克服变革阻力等；要使战略沿着成功的轨道实施，还必须进行有效的战略控制。

本书是主要为服务外包企业管理人员所写的培训教材，也可以为其他行业有志于从事管理工作的学员学习使用。

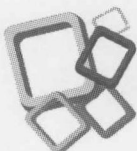
编者

2013年5月

目 录

总 序	1
前 言	1
第一章 企业战略管理概论	1
第一节 服务外包与服务外包企业	2
一、服务外包概述	2
二、服务外包企业	3
三、发展服务外包的战略意义	3
第二节 企业战略的基本概念	4
一、企业宗旨	5
二、企业目标	10
三、企业战略	13
第三节 企业战略的构成要素和层次	14
一、企业战略的构成要素	14
二、战略层次	15
第四节 企业战略管理	19
一、企业战略管理的过程	19
二、服务外包企业的战略问题管理	21
第二章 企业战略环境分析	24
第一节 企业外部环境分析概述	26
一、企业外部环境研究的必要性	26
二、外部环境的构成	26
三、企业宏观环境分析	27
第二节 行业环境分析	29





一、行业总体分析	29
二、行业竞争分析	35
三、行业中的变革驱动因素分析	43
四、行业中主要竞争对手分析	44
五、成功关键因素分析	47
第三章 企业资源和能力分析	51
第一节 企业资源与战略能力分析概述	53
一、企业资源与战略能力分析的必要性	53
二、企业战略能力分析的基本步骤	54
第二节 价值链分析	59
一、价值链分析的基本原理	60
二、价值活动的构成	60
三、企业价值链与产业价值链	61
四、构造企业价值链	62
五、价值链分析	63
第三节 核心竞争能力分析	65
一、核心竞争能力的内涵	65
二、核心竞争能力的管理	67
第四节 外部环境 with 内部条件的综合分析	73
一、SWOT 分析法	73
二、SWOT 法分析过程	74
三、SWOT 战略分析	75
第四章 企业总体战略	79
第一节 密集型发展战略	81
一、企业战略选择的方向和方法	81
二、密集型发展战略	82
第二节 稳定与紧缩战略	84
一、稳定战略	84
二、紧缩战略	86
第三节 一体化战略	89
一、纵向一体化战略	89
二、横向一体化战略	93



第四节 多元化战略	94
一、多元化类型	94
二、相关多元化战略	95
三、不相关多元化战略	97
四、多元化战略的动机	99
五、多元化经营的条件	102
第五章 企业竞争战略	104
第一节 企业基本竞争战略	105
一、成本领先战略	106
二、差异化战略	109
三、集中化战略	112
四、成本领先与差异化整合战略	114
五、竞争战略的选择：战略钟	115
第二节 不同行业环境中的竞争战略	118
一、零散型行业的竞争战略	118
二、新兴行业的竞争战略	122
三、成熟行业的竞争战略	127
四、衰退行业的竞争战略	129
第三节 同一行业不同竞争地位的竞争战略	131
一、行业领导者的竞争战略	131
二、一般公司的竞争战略	133
三、弱小公司的竞争战略	135
第六章 国际化战略	138
第一节 国际化经营的战略分析	141
一、国际化经营的目的	141
二、国际化战略考虑的因素	142
三、国家竞争优势的分析模型	142
第二节 企业进入国际市场的方式	144
一、贸易出口进入方式	144
二、合同进入方式	147
三、直接投资进入方式	149
四、国际化进程	150



五、选择进入国际市场方式应考虑的因素	150
第三节 国际化战略	151
一、国际本土战略	152
二、全球化战略	152
三、跨国战略	156
第七章 企业战略评价	159
第一节 影响企业战略制定和评价的基本因素	162
一、影响企业战略制定的基本因素	162
二、影响战略评价的基本因素	165
第二节 投资组合分析法	166
一、市场增长率—占有率评价法	166
二、行业吸引力—竞争能力分析法	170
三、产品—市场演进矩阵	172
四、三种矩阵的选择	175
第八章 战略实施的计划与组织	177
第一节 制定职能战略	180
一、市场营销战略	180
二、研究与开发战略	185
三、资本与财务战略	188
四、人力资源战略	191
第二节 战略实施的计划	193
一、目标管理	193
二、滚动计划	194
三、网络计划技术	195
四、权变计划	195
第三节 战略的组织管理	197
一、组织结构调整的战略含义	197
二、组织结构调整的原则和内容	198
三、业务层次战略的组织结构	199
四、企业总体战略的组织结构	202
五、中间结构与结构变异	206
六、国际化经营的组织结构	208



第九章 战略实施的领导与控制	211
第一节 战略实施中的领导	214
一、建立与企业战略匹配的领导班子	214
二、将业绩与报酬挂钩	219
三、克服变革阻力	221
第二节 战略控制	223
一、战略控制的特征	223
二、战略控制的原则	225
三、战略控制的类型	225
四、战略控制的选择因素	227
五、战略控制方式的选择	228
六、战略控制过程	229
七、战略控制的方法	232
八、建立战略控制系统	232
参考文献	235

第一章 企业战略管理概论

学习目标

1. 服务外包及其企业
2. 企业宗旨
3. 企业目标
4. 企业战略
5. 企业战略的构成要素
6. 总体战略
7. 经营单位战略
8. 职能战略
9. 战略管理过程

开篇案例

德尔塔公司的使命

1993年，德尔塔航空公司的首席执行官罗纳尔德·W. 阿兰是这样表述公司使命的：

我们想让德尔塔公司成为全球最好的航空公司。

我们不仅是，而且想要成为一个革新的、积极进取的、有伦理道德的、成功的市场竞争者，以最高的顾客服务标准，为顾客提供去往全球的机会。我们将继续寻求机会，通过进入新的航线创建新的战略联盟，扩大我们的业务范围。

因为我们想进入我们最了解的业务领域——航空运输及相关服务。我们决不会离开我们的根。我们深信，航空业有着长远的前途，有利润，有增长，我们将继续在这个业务环境中集中我们的时间、精力和投资。

我们极其看重顾客的忠诚度、职员的忠诚度以及投资者的忠诚度。对于旅行者和货物托运者，我们将不断提供最好的服务和价值。对于我们的员工，我们将继续提供更富挑战性、高报酬和以工作成绩为导向的工作环境，认可并感谢他们的贡献。对于我们的股东，我们将提供一个稳定、超群的回报率。



讨论题：

1. 德尔塔公司的使命包括哪些内容？
2. 你认为还应该增加哪些内容？

资料来源：亚瑟·A. 汤姆森等著的《战略管理：概念与案例》。

第一节 服务外包与服务外包企业

一、服务外包概述

美国高德纳（Gartner）咨询公司定义：Gartner 按最终用户与 IT 服务提供商所使用的主要购买方法将 IT 服务市场分为离散式服务和外包（即服务外包）。服务外包又分为 IT 外包（ITO）和业务流程外包（BPO）。

ITO 可以包括产品支持与专业服务的组合，用于向客户提供 IT 基础设施，或企业应用服务，或同时提供这两方面的服务，从而确保客户在业务方面取得成功。从最低程度上来看，外包包括某些 IT 管理服务，ITO 则被进一步细分成数据中心、桌面、网络与企业应用外包等。BPO 是“把一个或多个 IT 密集型业务流程委托给一家外部提供商，让他拥有管理和控制选定的流程。以上这些业务是基于已定义好和可测量的方法来执行的”。被外包给 ESP 的业务流程包括物流、采购、人力资源、财务会计、客户关系管理，或其他管理，或面向消费者的业务功能等。

IDC 公司定义：IDC 公司认为 IT 服务市场由三个子市场构成：IT 外包（ITO）市场、咨询及系统集成（C&SI）市场以及技术产品支持（TPS）市场。主要业务外包（BPO）市场包括采购、财务会计、培训人力资源、客户服务等业务流程外包服务。IT 外包（ITO）市场和主要业务外包（BPO）市场共同组成了服务外包市场。

毕博管理咨询公司定义：服务外包就是指企业为了将有限资源专注于其核心竞争力，以信息技术为依托，利用外部专业服务商的知识劳动力，来完成原来由企业内部分完成的工作，从而达到降低成本、提高效率、提升企业对市场环境迅速应变的能力并优化企业核心竞争力的一种服务模式。

在我国，服务外包是指企业将价值链中原本由自身提供的具有基础性的、共性的、非核心的 IT 业务和基于 IT 的业务流程剥离出来后，外包给企业外部专业服务提供商来完成的经济活动。因此，服务外包应该是基于信息网络技

术的,其服务性工作(包括业务和业务流程)通过计算机操作完成,并采用现代通信手段进行交付,使企业通过重组价值链、优化资源配置,降低了成本并增强了企业核心竞争力。一般来说,服务外包可分为信息技术外包服务(ITO)、技术性业务流程外包服务(BPO)和技术性知识流程外包(KPO)。其中,信息技术外包服务可细分为软件研发及外包、信息技术研发服务外包和信息系统运营维护外包;技术性业务流程外包服务可细分为企业业务流程设计服务、企业内部管理数据库服务、企业运营数据库服务和企业供应链管理数据库服务;而技术性知识流程外包的适用范围则包括知识产权研究、医药和生物技术研发和测试、产品技术研发、工业设计、分析学和数据挖掘、动漫及网游设计研发、教育课件研发、工程设计等领域。

二、服务外包企业

服务外包企业是指根据其与服务外包发包商签订的中长期服务合同,向客户提供服务外包业务的服务外包提供商。

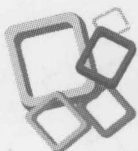
服务外包业务是指服务外包企业向客户提供的信息技术外包服务(ITO)和业务流程外包服务(BPO)。它包括业务改造外包、业务流程和业务流程服务外包、应用管理和应用服务等商业应用程序外包、基础技术外包(IT、软件开发设计、技术研发、基础技术平台整合和管理整合)等。

当前服务外包的发包方主要是美国、欧洲、日本的跨国公司和国际机构。而服务外包业务的承接方主要是发展中国家,做得较早和较好的有印度、新加坡、菲律宾、巴西等国。尽管从理论上来说,发展中国家既有可能是接包方,也有可能是发包方,但以比较优势论,我国和其他发展中国家更多为发达国家的服务接包方。

三、发展服务外包的战略意义

(一) 深化服务业的发展,优化社会经济结构

服务外包发展意味着服务分工深化。其通过服务流程分工深化提升服务业以及其他需要服务投入流程的部门经济效率,改造当代企业基本组织构造,并通过外包—接包关系离岸化和国际化改变全球经济结构,从而对我国经济增长速度和经济福利提升产生积极影响。我国积极推进鼓励和促进服务外包政策,有助于通过提升服务生产效率以更好地实现经济发展和追赶目标,有助于获取自身发展需要的技术、知识、人才和市场条件,对深化国内服务业分工作具有促进意义。我国的西安、大连、上海、北京、深圳等一批城市近年



来积极发展服务外包，试图让这一新兴行业成为区域经济的新增长点。

从经济学角度来看，服务业外包的出现，对于认识经济发展模式和战略的选择，都提供了新鲜的经验。承接服务外包，尤其是出口导向型的服务业投资，对于我国承接新一轮产业转移从而提升产业结构、引进先进经营理念、扩大出口份额、减少贸易摩擦、创造就业、提高员工收入和科技水平等都具有重要的经济意义和社会意义。同时，现代服务业属于资源消耗少、无污染的无烟工业，这些特点与我国可持续发展的经济理念相一致，为我国大力发展服务外包提供了良好的机遇。

（二）加大服务业的市场开放度，促进服务贸易长足发展

目前，尽管我国个别领域服务业吸引外资初见成效，但从服务业引资总体情况来看，由于我国服务业发展滞后，总体引资水平仍然远远落后于世界平均水平，也落后于已取得卓著成就的制造业。从外资存量来看，70%以上集中在制造业领域，服务业直接投资较少，其中房地产约占21%，其他服务业为8%。近年来，这一点虽有一定程度的改观，但服务业利用外资一直没有进入快速稳定增长的轨道。因此，积极培育国内服务外包市场，改进和加强投资促进工作，加大服务业的引资力度，对促进服务贸易的长足发展有着重要的意义。

（三）完善服务业人才培养体系，构建灵活的外包专业人才培养机制

服务外包涉及的产业和领域非常广泛，专业水平要求很高，应注意培养相关领域的外包专业人才，根据不同的产业特点与外包项目的性质，建立外包专业人才培养基地。落实商务部“千百十工程”人才培训计划，推动服务外包人才培训特别是紧缺人才的培训。整合地区服务外包培训资源，逐步完善服务外包人才的培训体系。我国虽然拥有低人力成本优势，但从事现代服务业和承接外包服务所需的高素质人才紧缺，人才使用成本增加太快，服务企业的成本优势不突出。因此，发展服务外包对完善服务业人才培养体系，构建灵活的外包专业人才培养机制有着重要的促进意义。

第二节 企业战略的基本概念

在制定企业战略的过程中，企业宗旨、目标和战略三者紧密相连，相互制约。战略方案为实现目标服务，而目标又体现了企业宗旨的要求。所以，我们的学习是从理解这些基本概念入手的。



一、企业宗旨

(一) 企业宗旨的定义

任何企业都有其特定的宗旨。企业宗旨是企业管理者确定的企业生产经营的总目标、总方向、总特征和总的指导思想。它反映了企业管理者为组织将要经营的业务规定的价值观、信念和指导原则；描述了企业力图为自己树立的形象；揭示了本企业与同行其他企业在目标上的差异；界定了企业的主要产品和服务范围，以及企业试图满足的顾客基本需求。

关于企业宗旨的思想主要是以彼得·德鲁克于20世纪70年代中期创立的一整套理论为基础提出的。德鲁克认为，确定企业的宗旨就是要明确这样的问题：“我们的企业是什么以及它应该是什么？”定义企业宗旨就是阐明企业的根本性质与存在的目的或理由，说明企业的经营领域、经营思想，为企业目标的确定和战略的制定提供依据。

企业宗旨有多方面的内容，所以有时又称战略展望、战略意图、愿景和使命、战略纲领、目的和任务陈述等。尽管提法不同，但都表明企业存在的理由和追求，回答“我们的企业是什么以及它应该是什么”这一关键问题。这个听起来很简单的问题，正是企业必须时时做出明确答复的最大难题。在企业结构简单的情况下，企业的所有者与经营者将各种职能集于一身，其信念、愿望、抱负决定着企业的宗旨，决定着整个企业的生产经营方向和运作，这时问题还比较清晰。但经营一段时间后，企业逐渐扩大，增加了新的产品和新的市场时，这些问题就会变得模糊起来。特别是随着新的经济时代的到来，企业需要面对各种新的变化，如转产、多元化经营、兼并、合资等。在新的情况下，企业如何选择自身存在的基础，如何树立自身存在的价值和意义，如何确立企业生存和发展的理念，是企业面临的重要课题。

(二) 企业宗旨的内容

1. 企业愿景（远景）(vision)

愿景是企业对其前景所进行的广泛的、综合的和前瞻性的设想，即我们要成为什么。这是企业为自己制定的长期为之奋斗的目标。它是用文字描绘的企业未来图景，它使人们产生对未来的向往，从而使人们团结在这个伟大的理想之下，集中他们的力量和智慧来共同奋斗。愿景只描述对未来的展望，而不包括实现这些展望的具体途径和方法。

愿景不一定要实现，只要有50%~70%的可能性就可以了，关键是要能使大家认可，激励人们前进。愿景一般包括10~30年可见的目标，以及对这

