整合多种资源实现服务的最大化价值

于忠民
中国区总经理，HCL公司
2014年11月11日

整合多种资源实现服务的最大化价值

1 外包产业现状及变革的趋势

2 建立战略合作伙伴关系

3 察看供应商管理的最大挑战

4 根据客户需求和发展阶段，监测并提高服务协定

5 提高谈判能力

6 如何跨越变革

整合多种资源实现服务的最大化价值

1 外包产业现状及变革的趋势

2 建立战略合作伙伴关系

3 察看供应商管理的最大挑战

4 根据客户需求和发展阶段，监测并提高服务协定

5 提高谈判能力

6 如何跨越变革

FORRESTER分析师报告引起的反思

TRENDS

FORRESTER

May 22, 2007

China's Diminishing Offshore Role

Market Demand Does Not Match Government And Service Provider Expectations

by John C. McCarthy

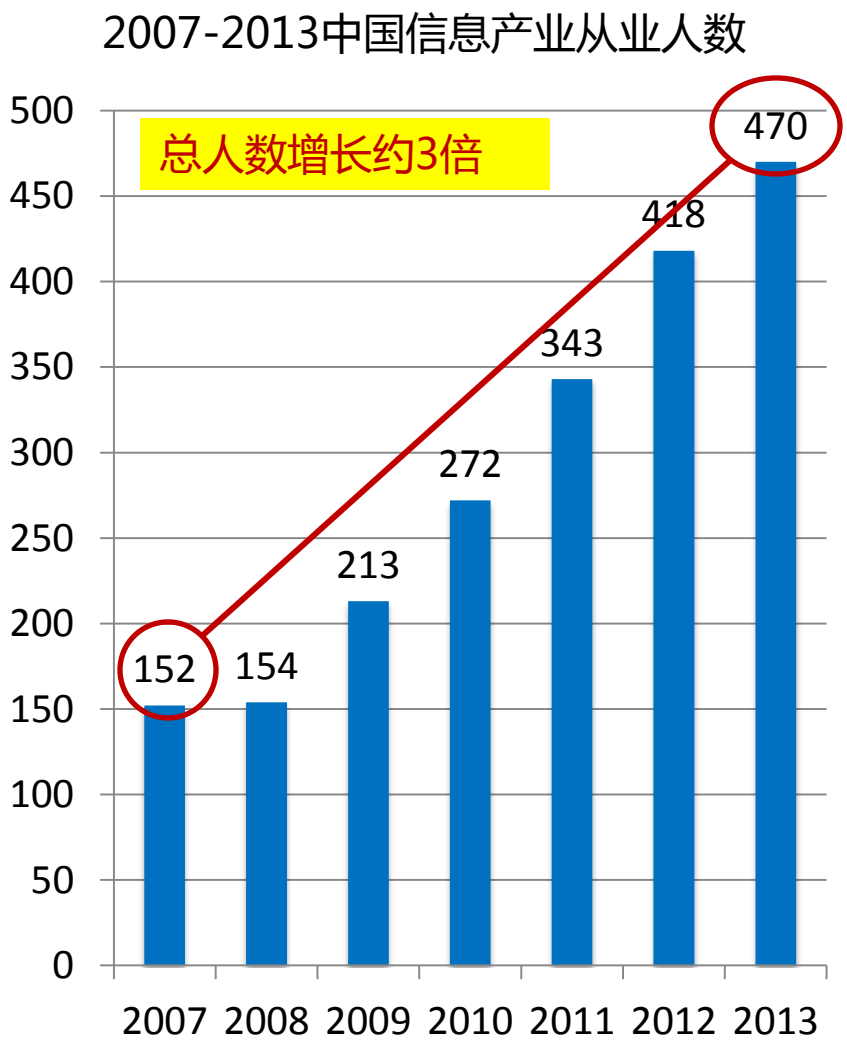
with Christine Ferrusi Ross, Francesca Bartolomey, and Allison Thresher

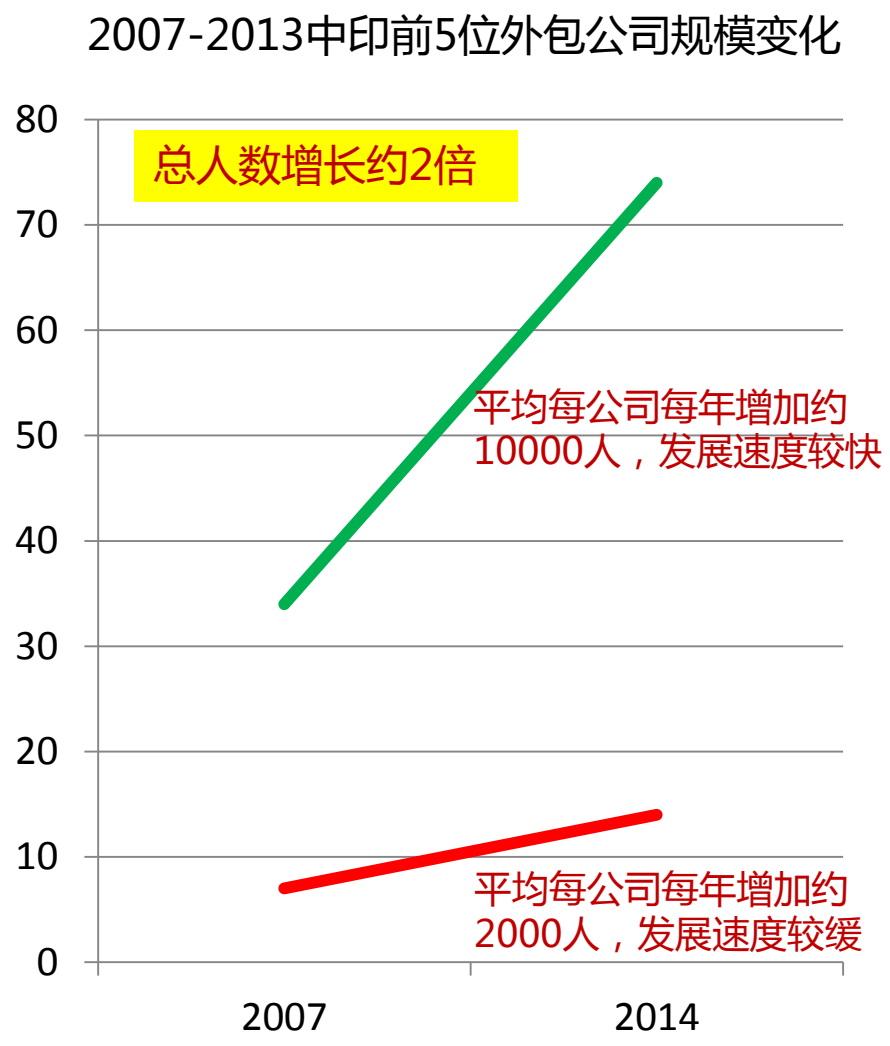
EXECUTIVE SUMMARY

When Forrester first looked at China's offshore and global delivery model (GDM) role nearly two years ago, the country was widely viewed as the key challenger to India for offshore supremacy. However, our latest research shows that to date the market has not taken off as expected. While there continues to be demand from Japan and multinationals with operations in China, the offshore business from the US and Europe has been slow to materialize. In fact, China's percentage of GDM resources for the top services firms like Accenture has dropped, while India and the Philippines have seen far greater investment.

2005年Forrester分析预测，2-3年后中国将成为印度的强烈竞争对手。
2007年的研究发现，两年前的预测结果并没有发生。

2007至今-中印前5位外包公司成长情况

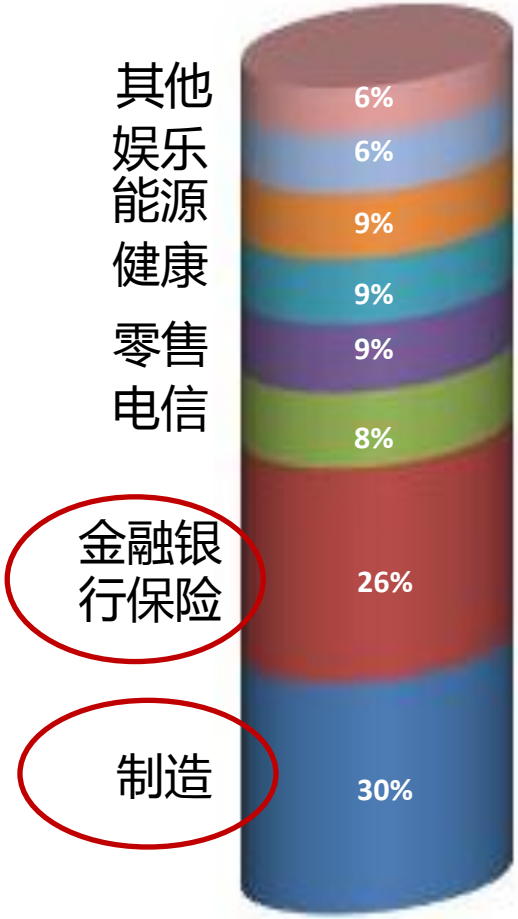




中国软件行业数据

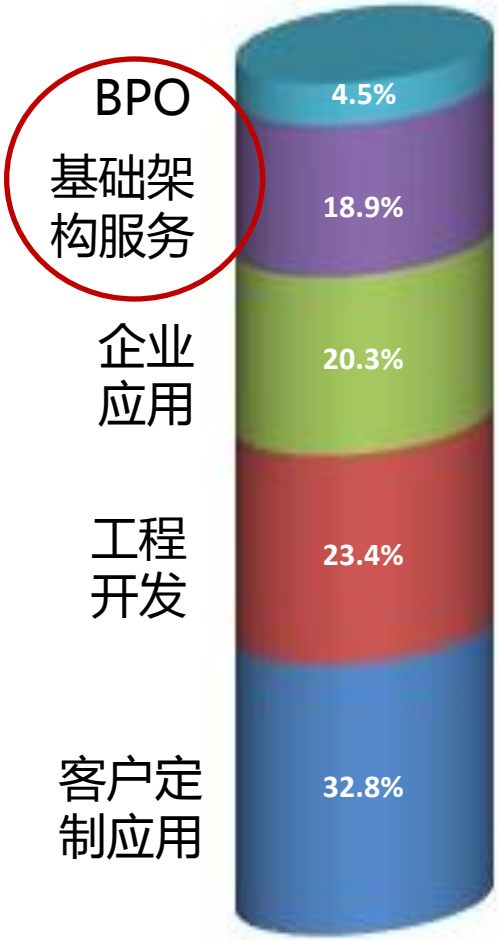
印度-垂直行业和服务大致分布

垂直分布



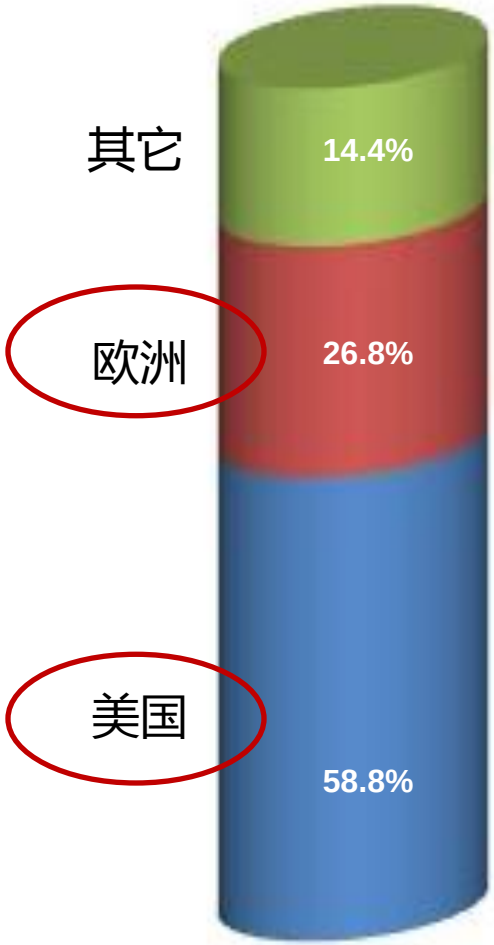
跨越各个垂直领域
制造业、金融业比重较大

服务分布



分布均衡，跨越各种服务
服务业所占比重较大

地域分布



欧美市场占主导

中国外包行业面临的问题

- 鼠笼现象影响着多数中小企业：被动性
  - 限制了实现服务最大化
- 客户成熟度：过低
  - 许多对日外包不是真正意义上的离岸外包
- 无法应对大型和跨地域项目
- 垂直领域的深入不足
- 高成本低汇率，项目流失到东南亚
- 恶意竞争破坏了市场
- 劳动法带来的困惑
- 变革势在必行，资源整合将为趋势

资源整合的意义

- 在战略层面上，资源整合是把企业内部和外部整合成一个系统，取得1+1大于2的效果。

- 在战术层面上，资源整合就是根据企业的发展战略和市场需求对有关资源进行重新配置，以增强企业的核心竞争力，提升服务最大化。

中国外包行业将经历一个蜕变的过程，这个过程不可避免带来痛苦和损失，但是经过这个过程之后，中国外包行业将变成更加强大，有竞争力。

整合多种资源实现服务的最大化价值

1 外包产业现状及变革的趋势

2 建立战略合作伙伴关系

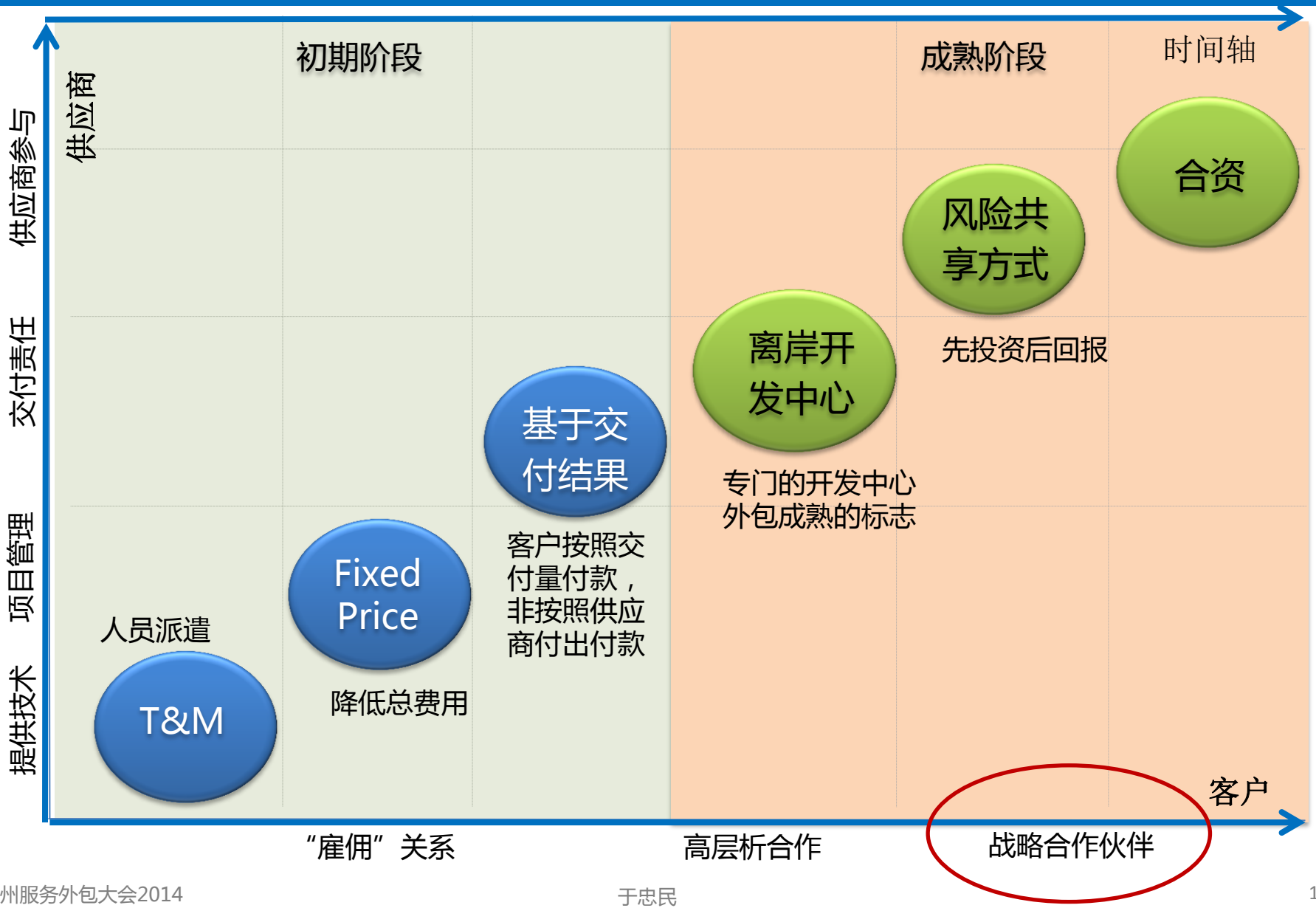
3 察看供应商管理的最大挑战

4 根据客户需求和发展阶段，监测并提高服务协定

5 提高谈判能力

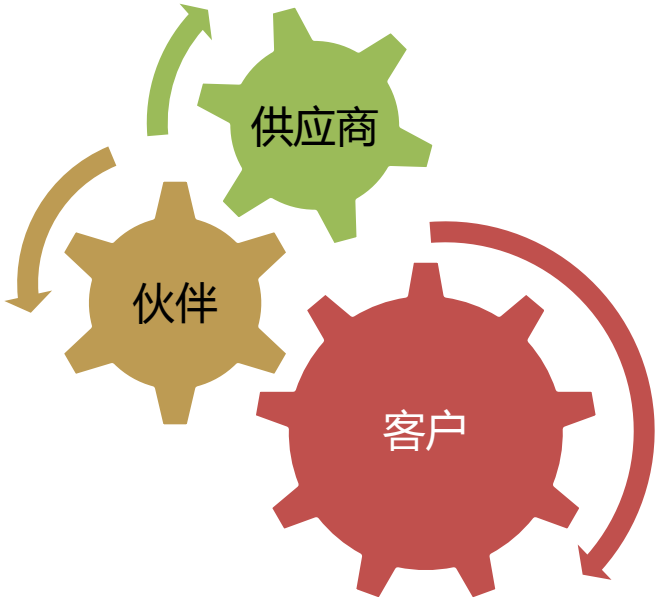
6 如何跨越变革

合作的形态以及战略合作伙伴关系



建立战略合作伙伴关系的前提

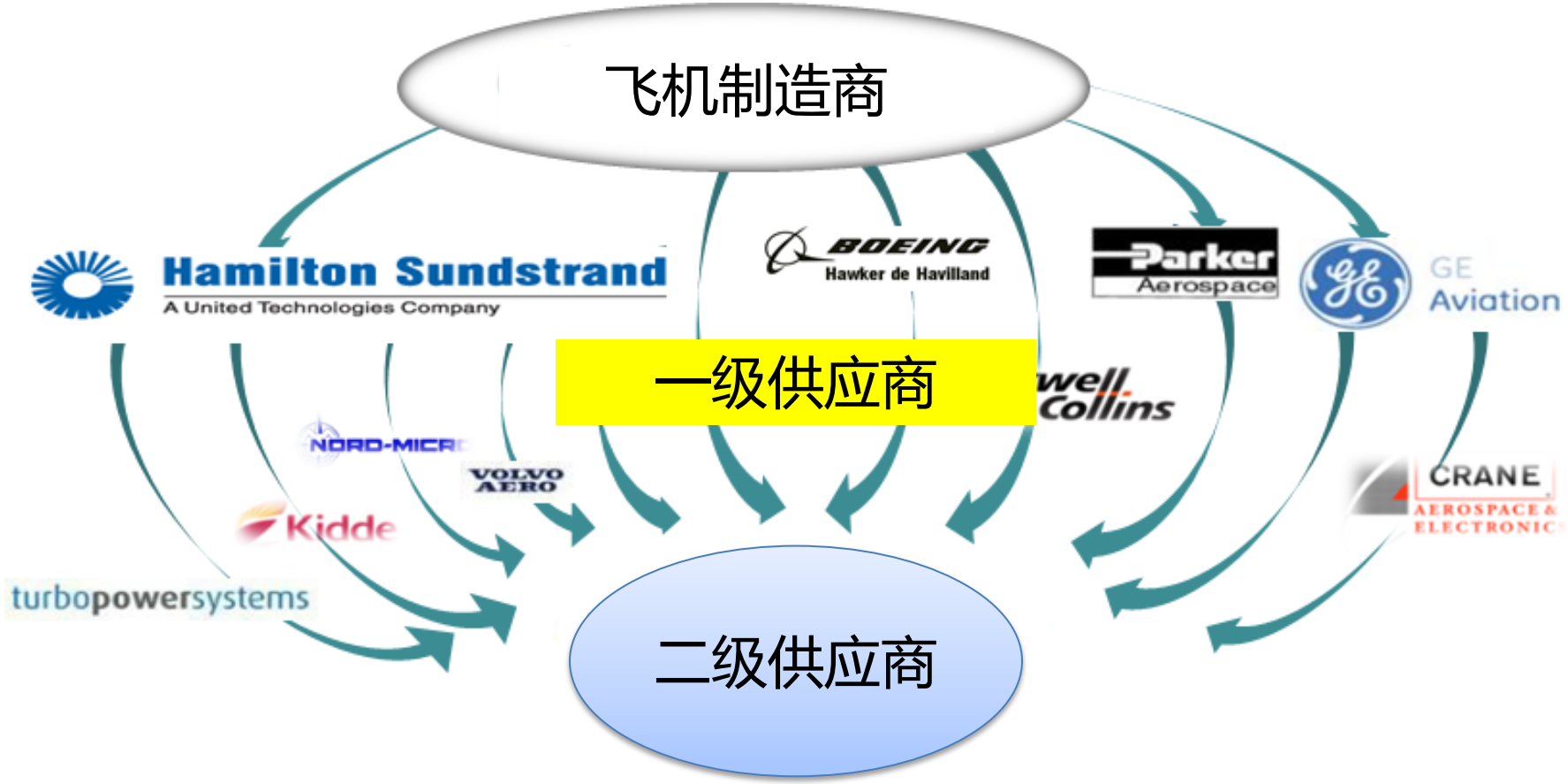
- 平等、尊重、互利，真正的Win-Win
  - Partner not Vendor
  - 客户的成长就是供应商的成长
  - 维护供应商的尊严（中国市场）
- 避开战略合作的障碍： 选择互补性公司
  - 规模互补，专业互补，地域互补
  - 让对方认识到你不能取代他们
  - 合作，加盟，收购，合并
- 同质性公司难以合作
  - 大小、内容相似不宜合作
  - 竞争（案例）
  - 合并可能



创造差异化，竞争下共存

- 创造差异化，避开竞争
  - 通过垂直行业（行业开拓）
  - 通过垂直行业下的细分领域
  - 通过服务对象的不同
  - 通过地域不同
- 竞争下的共存，共同分享市场
  - 合作是必然的，竞争是相对的
  - 欧美供应商的合作
    - 航空领域
    - 智能监控产品
    - …

战略合作生态圈的建立



- 各级供应商担负着不同的责任，实现共存
- 中国大飞机项目采用了相似的整合

中印企业的合作探讨

- 印度企业积极扩展垂直市场和地理范围、由技术合作伙伴向具有共同愿景的战略业务伙伴转型，并提供更广泛的服务
- 大部分大型印度外包公司已进入了中国，并为下述客户提供服务
  - 跨国公司
  - 跨国公司在中国的子公司
  - 中国本土市场

Sino-India Co-sourcing Model

Conclusion

At the beginning of the decade, the emergence of China as a low-cost sourcing destination for IT software and services was seen as a threat to India. However, the growth of the sector in both the countries has followed differing trajectories and they are at different stages of market maturity. Our findings support the view that concerns about competition between India and China, in the field of IT software and services are quite unwarranted. While the Chinese IT sector is expected to continue growing at a rapid pace, it is unlikely to bear on India's lead in global services sourcing in any significant manner over the next 3-5 years. In fact, there is a strong case for increased partnership between the two countries as global corporations strive to strike a balance in their Sino-India co-sourcing models.

- 中国IT企业在3-5年无法取代印度IT公司的领导地位
- 但两者之间的合作互盈Co-Sourcing Model值得期待

Sino-India Co-sourcing Model

Nonetheless, China must not be ignored. First, the large domestic market potential makes China hard to overlook. Secondly, with most global corporations (several of them being clients of Indian IT-BPO) investing heavily in China and their increasing adoption of the outsourced model, Indian firms are likely to face an increasing demand for onsite support (in China) from existing customers. In such a scenario, India-based firms will either have to develop such local service delivery capability or risk sharing their client relationships with locally present competitors. Learning how to do business in China will be integral to tapping these opportunities.

- 中国的巨大市场潜力及跨国公司在中国的投资意味着中国仍然不可忽视
- 印度公司或者需要创建自己的交付中心，或者和本土公司分享客户

整合多种资源实现服务的最大化价值

1 外包产业现状及变革的趋势

2 建立战略合作伙伴关系

3 察看供应商管理的最大挑战

4 根据客户需求和发展阶段，监测并提高服务协定

5 提高谈判能力

6 如何跨越变革

客户与供应商的关系

- 竞争关系模式：价格驱动
  - 通过多供应商间的竞争获得价格好处，同时也保证供应的连续性；
  - 在供应商之间分配采购数量对供应商加以控制；
  - 买方与供应商是短期合同关系

- 双赢关系模式：竞争力驱动
  - 共同分享信息，通过合作和协商协调相互的行为。
  - 帮助供应商降低成本、改进质量、加快开发；
  - 提高效率，降低成本；
  - 长期信任合作取代短期合同；

供应商管理的发展趋势

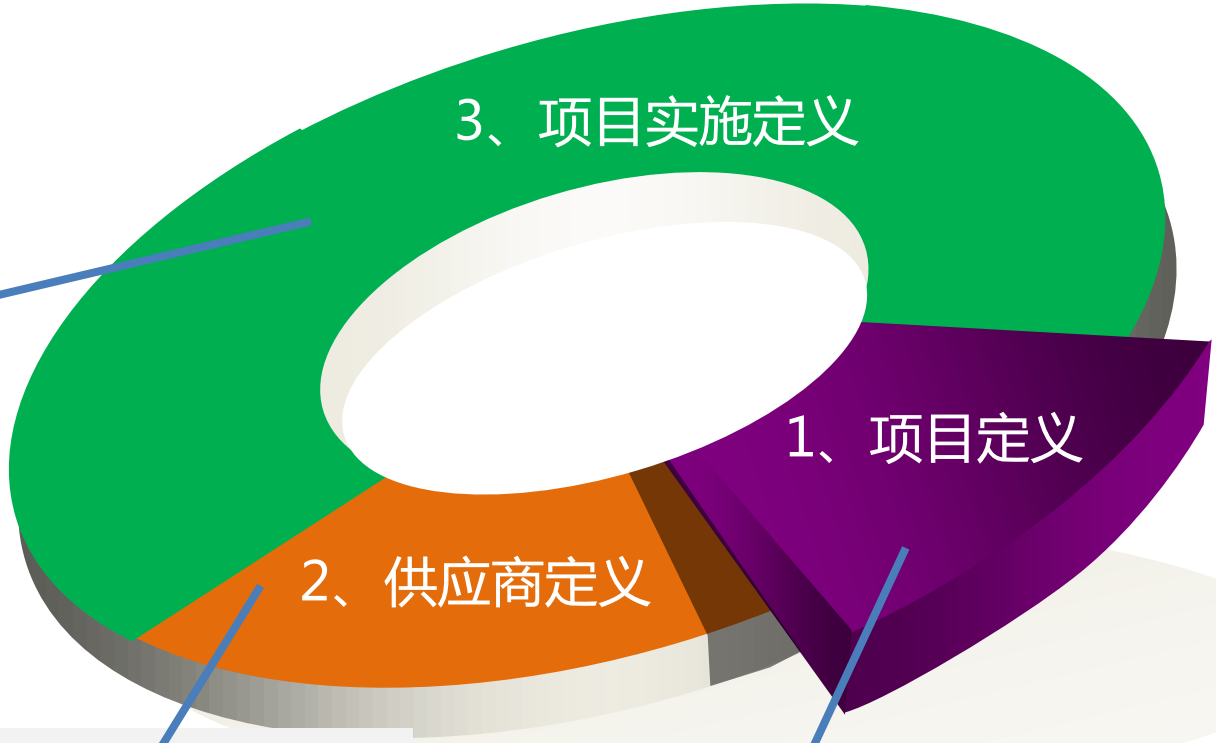
- 供应商的大型化
  - 大型外包企业有机会得到项目，小公司成长困难
- 供应商的少数集中化
  - 供应商门槛增高，众多供应商被迫出局
- 项目的全球多域化
  - 对降低费用的驱动
  - 对终端客户的服务驱动
  - 多个地域的在岸服务的需求
- 解决方案的全局化
  - 简单的外包不能满足客户的需求
- 管理的高标准化
  - 传统的公关管理变得困难
  - ISO…

客户分包能力决定了成功的开始

- 客户的最大挑战是分包能力：通过一定的方法、流程、定义，将任务分给一个或者复数个供应商，同时有能力整合不同供应商交付的内容。

项目实施定义

- 质量控制
- 信息渠道和机制
- 交付流程和标准
- 对业务的控制能力
- 合同管理能力
- 供应商评价能力
- O2O管理模式



供应商定义

- 匹配项目和供应商能力

外包项目定义

- 划分工作责任范围

信息渠道是一切的前提

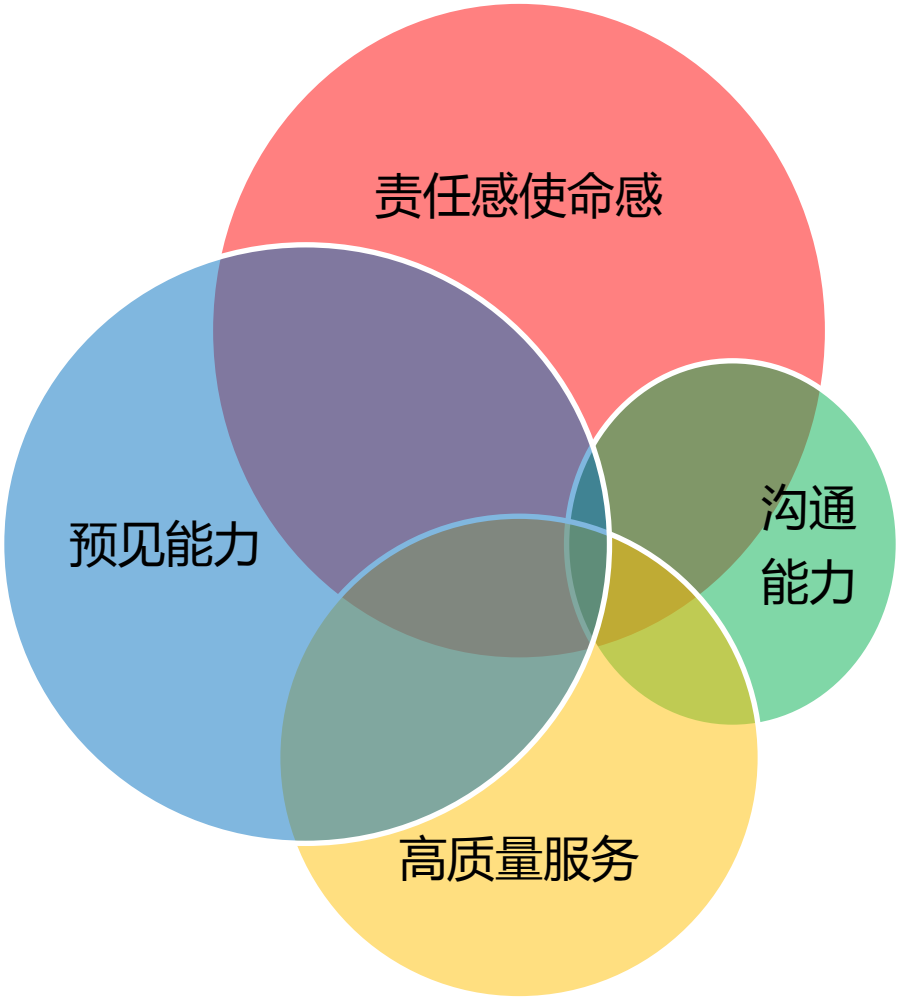
- 信息渠道是保证在同一层面进行交流，是管理手段
  - 标准、流程、体系（e.g., B178B…）

供应商的挑战：成为供应商

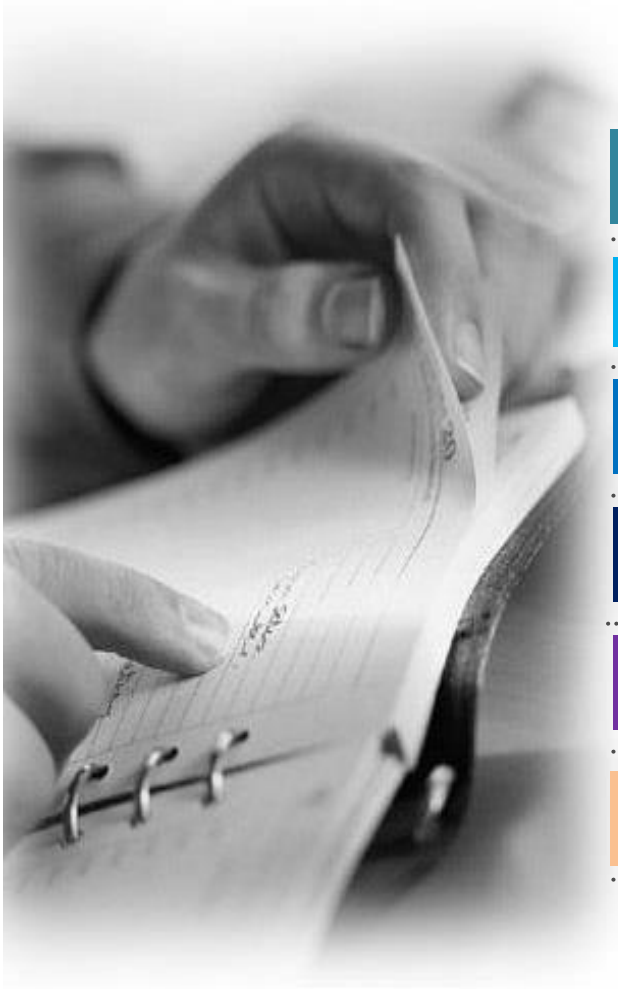
- 供应商的最大挑战是如何成为供应商
  - 被选择则成功了70%

客户对供应商的期望：

- 增加对整个业务活动的共同责任感和利益的分享；
- 增加对未来需求的可预见性和可控能力；
- 高质量的产品增强了供应商的竞争力；
- 有能力帮助客户成功，功的客户有助于供应商的成功；



整合多种资源实现服务的最大化价值



1 外包产业现状及变革的趋势

2 建立战略合作伙伴关系

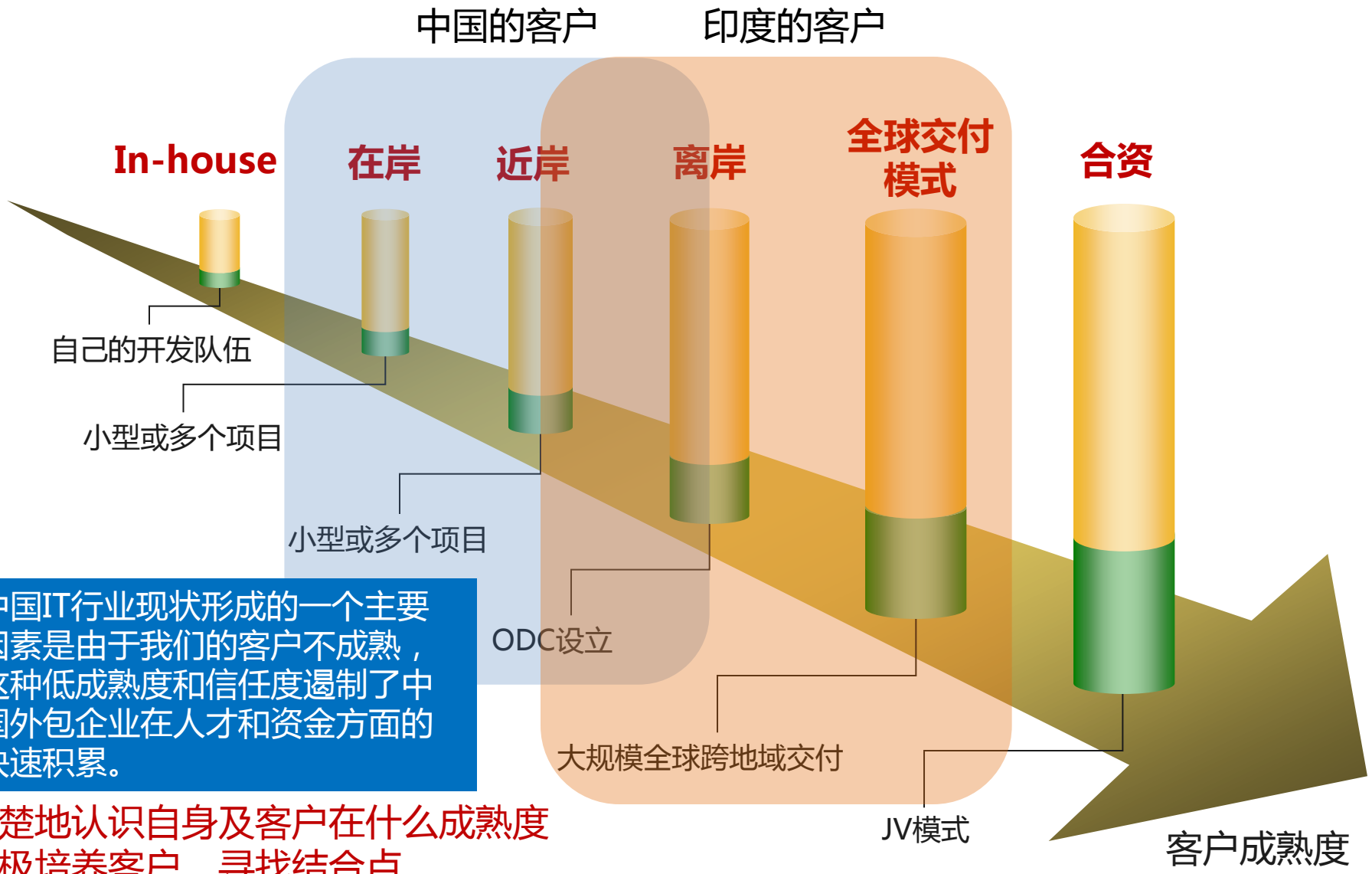
3 察看供应商管理的最大挑战

4 根据客户需求和发展阶段，监测并提高服务协定

5 提高谈判能力

6 如何跨越变革

客户外包成熟度成长期



中国IT行业现状形成的一个主要因素是由于我们的客户不成熟，这种低成熟度和信任度遏制了中国外包企业在人才和资金方面的快速积累。

清楚地认识自身及客户在什么成熟度
积极培养客户，寻找结合点

影响客户变革的要素

- 人力红利不再成为主要驱动
- 行业细分逐渐完善，行业竞争力要求增强
- 客户业务重组（目前全球欧美客户重点）
  - 剥离非核心业务
  - 全球化简洁管理
  - 欧美IT服务商逐渐失去业务，被印度或者中国企业取代
- 收购、并购不断出现
- 移动互联网对IT行业的颠覆

培养客户：由客户驱动变供应商引导

- 培养教育客户，从客户驱动变成供应商引导。
- 熟悉客户的每个成长阶段，积极为客户提供附加价值。
- 企业自身转型，适合客户成长阶段的需求。

整合多种资源实现服务的最大化价值

1 外包产业现状及变革的趋势

2 建立战略合作伙伴关系

3 察看供应商管理的最大挑战

4 根据客户需求和发展阶段，监测并提高服务协定

5 **提高谈判能力**

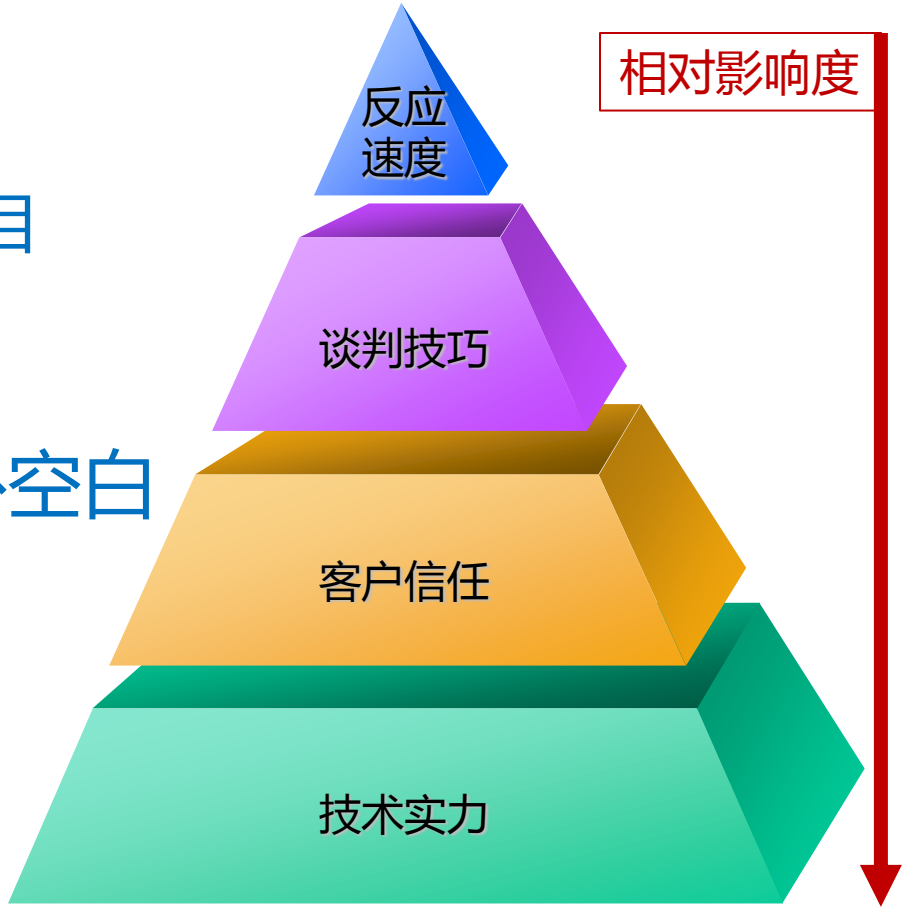
6 如何跨越变革

谈判策略

- 消除或阻止对客户竞争和威胁
- 以双赢定位所有谈判
- 建立客户公司内部信息渠道，充分了解客户需求
- 为客户提供远景，制定符合客户需求的解决方案
- 清楚认识自己的产品，保持一致性、合理性
- 展示你的价值
- 相互尊重和理解以实现共同目标

谈判技巧不是决定因素

- 最主要的技巧是“实力”
- 敢于说“不”
- 价格上不做无用的妥协
  - 勇于舍弃无价值客户和项目
  - 保护市场
  - 20-80原则
- 避开弱点，利用伙伴填补空白
  - 积极寻找伙伴，共同竞标
- 快速反应，果断决策
  - 成功和失败案例
- 对不确定实力
  不要说“不能”



整合多种资源实现服务的最大化价值

1 外包产业现状及变革的趋势

2 建立战略合作伙伴关系

3 察看供应商管理的最大挑战

4 根据客户需求和发展阶段，监测并提高服务协定

5 提高谈判能力

6 **如何跨越变革**

中国外包市场将仍保持增长

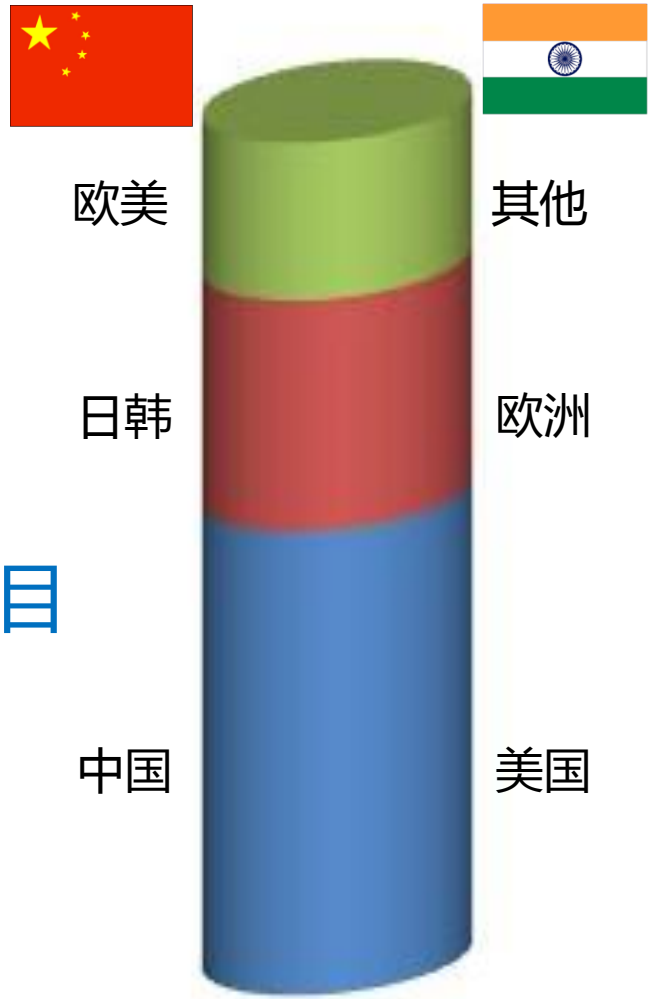
十余年来，伴随着我国信息化的快速发展，我国软件产业有了巨大的发展和进步，增速保持在30%上下。同期，全球软件产业平均增长率仅在7%左右。2013年末，中国软件产业规模居世界第三位（24.3%），仅次于美国（29.3%）、欧盟（24.9%）；远高于日本（6.3%）、印度（6.2%）。中国的软件产业取得这样的成绩

国家信息化专家
来自中国第十八届软博会（北京）

尽管困难重重，中国的外包产业仍是保持增长，她将是朝阳产业，并且会一直持续下去。中国外包企业也将随着市场的成熟不断壮大。

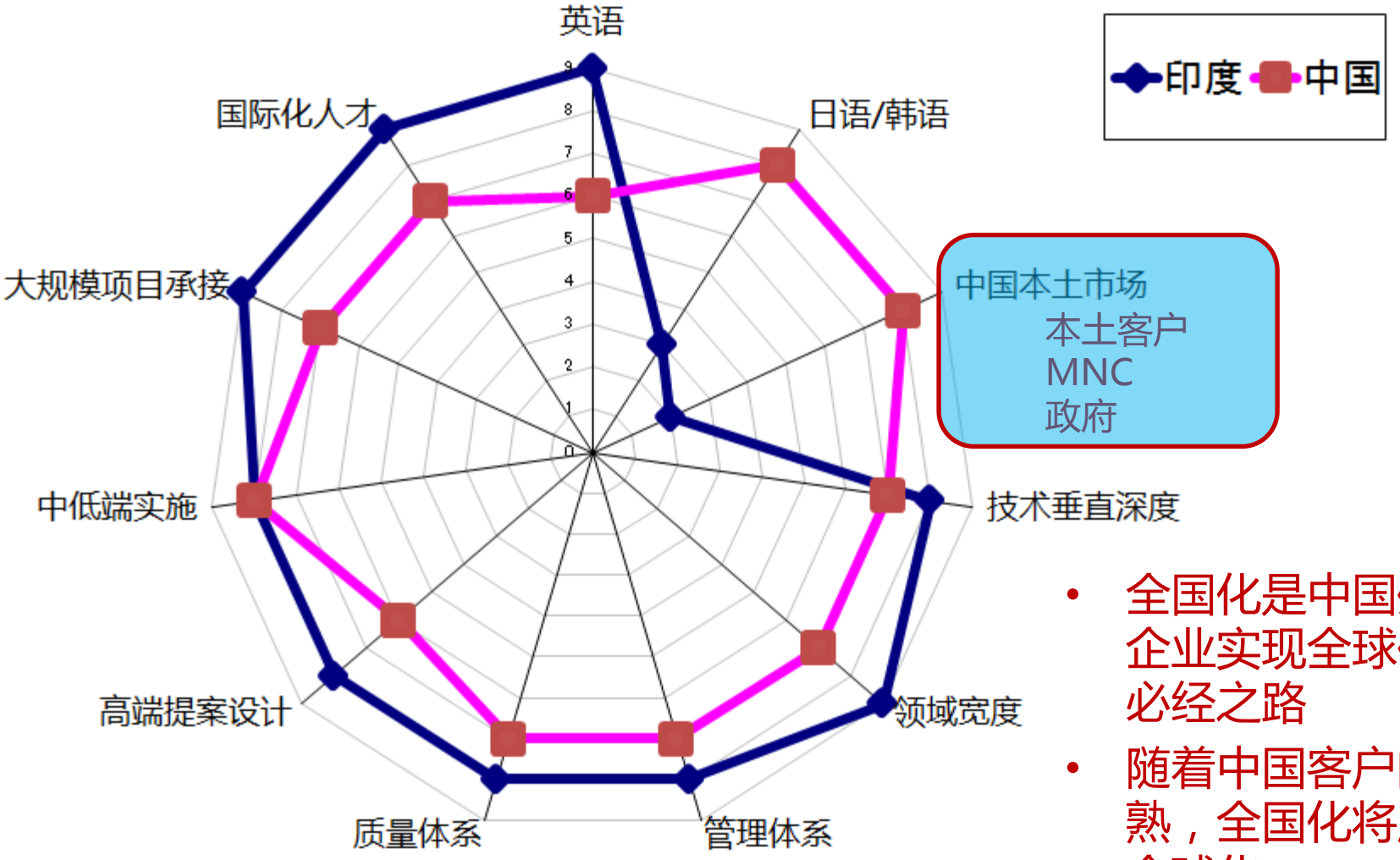
培养本土客户，保护市场

- 本土市场—决定未来
- 日本市场—不可丢失
- 扩大欧美市场
- 培养客户成熟度和信用度
- 抓住20%重要客户
- 注重积累，整合无积累低利润项目
- 变“客户中心”到伙伴关系
- 保护市场，加强企业联盟
- 避免恶意竞争



未来中印外包客户预测分布

全国化

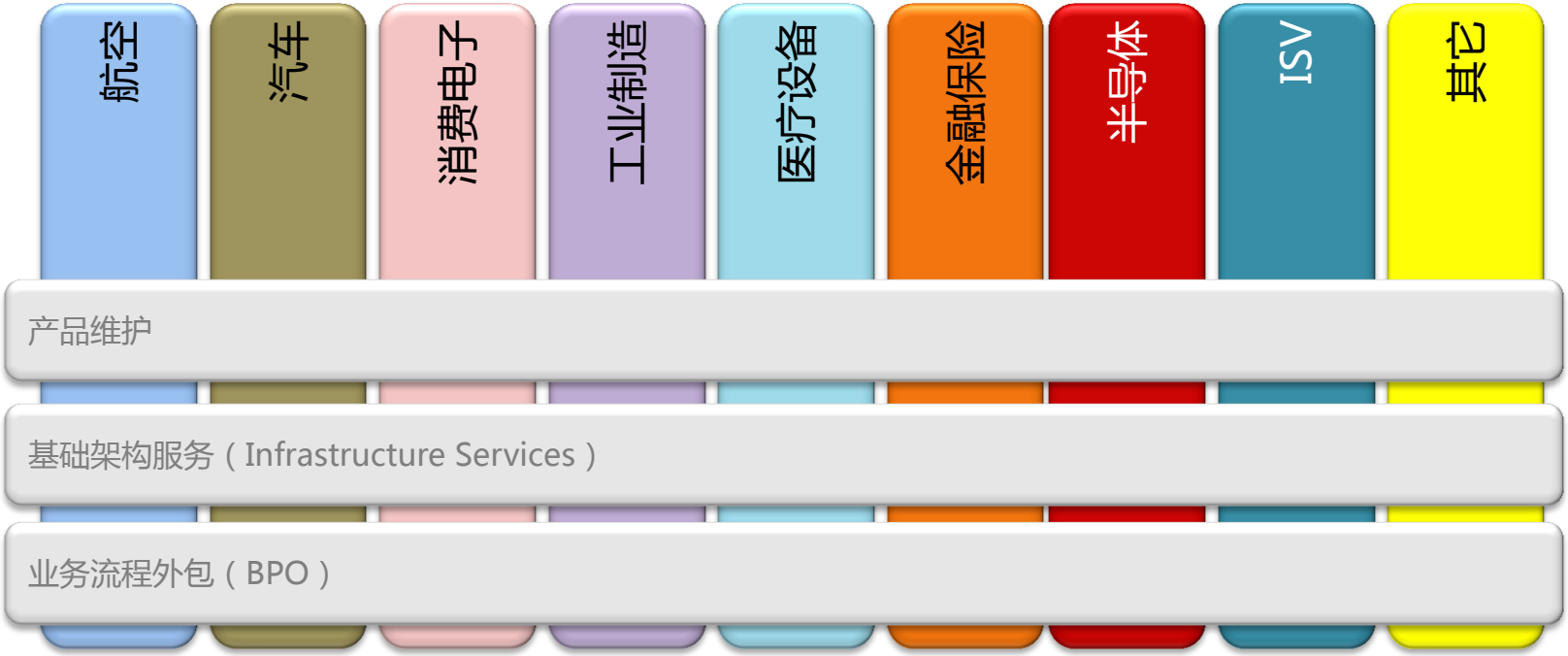


中国印度外包实力概念性对比

- 全国化是中国外包企业实现全球化的必经之路
- 随着中国客户的成熟，全国化将胜于全球化

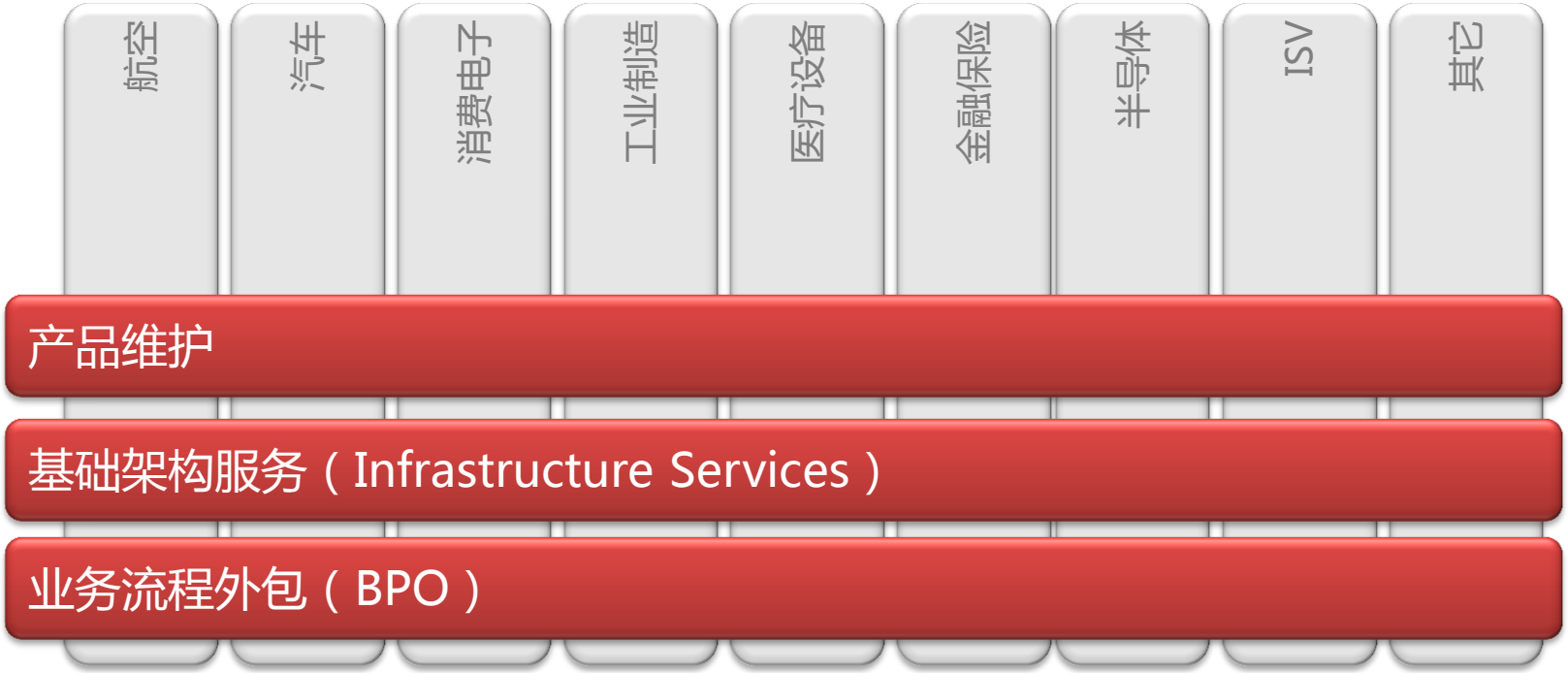
专业化

- 专业领域的竞争力将提升企业强度
- 聘请行业专家领衔进入纵深领域
- 向分领域开拓
  - 航空、金融银行保险、能源等



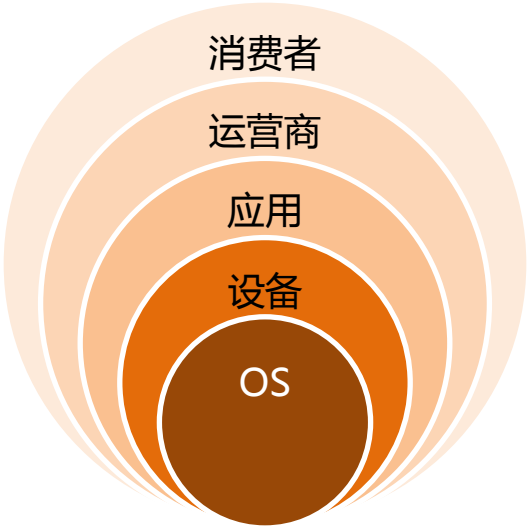
服务化

- 从所擅长的ITO领域延伸进入BPO等服务市场
- 从既存客户挖掘服务市场
- 从业务重组和行业细分寻找机遇



平台化（生态化）

- 移动互联、大数据、云计算带来的颠覆
- 从单一产品单技术竞争上升为生态系统间的竞争
  - 单一孤立的软件将很难生存
- 以平台为生态核心，以服务为连接
- 传统的PC端软件将逐渐被移动互联终端APP取代
  - PC端应用转移到移动终端上
- 消除对传统Strength的迷信
  - 微小的软件可能产生巨大效益
- 清楚定义你在生态中的地位
- 外包交易也采用O2O化



结论

- 中国外包行业将方兴未艾
- 资源整合势必比行
- 中国市场还不成熟，客户成熟度亟待培养
- 欧美市场印度不可动摇
- 中国市场是未来的决定因素
- 市场淘汰逐渐发生，既存市场瓜分将会形成
- 加强垂直领域深入，提高竞争力，拓宽服务领域
- 全国化先于全球化
- 日韩市场必须占据
- 抢滩欧美在中国的客户
- 在移动互联大趋势中定位自己

THANKS

感谢您的倾听！

于忠民
中国区总经理，HCL公司
2014年11月11日
georgey@hcl.com