

苏州大学学位论文使用授权声明

本人完全了解苏州大学关于收集、保存和使用学位论文的规定，即：学位论文著作权归属苏州大学。本学位论文电子文档的内容和纸质论文的内容相一致。苏州大学有权向国家图书馆、中国社科院文献信息情报中心、中国科学技术信息研究所（含万方数据电子出版社）、中国学术期刊（光盘版）电子杂志社送交本学位论文的复印件和电子文档，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存和汇编学位论文，可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索。

涉密论文 ☐

本学位论文属 _____ 在 _____ 年 _____ 月解密后适用本规定。

非涉密论文 ☐

论文作者签名： 林增平 日 期： 2017.3.18

导 师 签 名： 赵增民 日 期： 2017.3.18

人力资源服务企业的战略管理研究

——以 A 公司为例

中文摘要

2007 年 3 月 19 日国务院在《关于加快发展服务业的若干意见》中首次将人力资源服务业写入国务院文件，随后，与之配套的各类促进我国人力资源服务业发展的政策、法规先后相继出台，为我国人力资源服务业的发展营造了良好的政策环境。然而，伴随着我国经济发展步入“新常态”，“人口红利”的逐步消退，以及政府持续推进产业结构调整和转型升级，特别是近三年来由于互联网+、移动互联网、大数据和共享经济等“新经济模式”的爆发式发展，给我国人力资源服务企业的发展带来了巨大的挑战与机遇。在如此激烈的竞争环境下，A 人力资源服务公司该如何保持持续、健康、稳步、快速的发展，显然已成为公司从战略上迫切需要考虑的问题。

本文运用典型案例研究的研究方法，以 A 公司为研究对象，从 A 公司的发展历程以及当前存在的主要问题入手，主要通过五力模型对 A 公司的外部环境进行分析；运用 SWOT 分析矩阵对 A 公司的战略选择进行分析，提出 A 公司总体上应采用扩张型战略，业务竞争战略则采用差异化集中战略，集中优势资源，针对中小企业的人力资源综合咨询这一细分领域，选择与苏州临近的无锡、常州、杭州、嘉兴等地区的某一个或两个城市逐一获取竞争优势，进而逐渐使 A 公司成为人力资源服务细分行业的领跑者，并从企业文化、组织结构、财务管理、人力资源管理和控制等方面提出实施措施。

关键词：转型；差异化集中战略；人力资源服务行业；SWOT；五力模型

作 者：林增军

指导老师：赵增耀

Strategic Management Research for Human Resource

Servive Enterprise

—Company A Is Taken As an Example

Abstract

Human resources service industry was first time pointed out on official state council document at <Some Opinions On Speeding Up The Development Of Service Industry> on 19th March, 2007. Soon, Many kinds of policies and regulations were enacted one after the other to promote the development of human resources service industry which created a very good policy environment for the development of human resources service industry and drive our country's human resources service industry to its rapid growth stage after that. However, Since China economy into the ‘New Normal’, ‘Population Bonus’ fade out, The government continues to promote industrial structure adjustment and transformation and upgrading, particularly the explosive growth of the ‘New Economic Mode’, such as Internet plus, Mobile Internet, Big data and Sharing economy, to bring more challenges and opportunities for the companies in human resources service industry of China. Therefore, facing of the growing complex global economic situation, the competition will be more cruelly for our case company A who has been created more than ten years in the field. It is the urgent issue for our case Company A to consider how to keep its Sustainability, Healthy, Stable and Rapid growth when it is under fiercely competition environment.

The typical research method is used on our paper, with company A as the research object, from the development history of company A and major problems it is facing now, this paper mainly through Five Force Models to analyze the external environment of company A; Use SWOT Matrix to make the strategic for company A, and finally recommend Expansion Strategy as its overall strategy, Focused Differentiation Strategy as tis competitive strategy, and select one or two cities to achieve its target from Wuxi, Changzhou, Hangzhou and Jiaxing where they are next to Suzhou, then to make more success on the other cities and try to manage and control it from four aspects of culture, structure, financial and human resources.

Key Words: Transformation; Focused Differentiation Strategy; Human Resources Service Industry; SWOT; Five Forces Model

Written by: Zengjun Lin

Supervised by: Zengyao Zhao

目 录

第一章 绪论	1
1.1 研究背景及意义	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 框架及内容	3
1.2.1 研究框架.....	3
1.2.2 研究内容.....	4
第二章 相关理论与文献	5
2.1 基本理论	5
2.1.1 总体战略理论.....	5
2.1.2 竞争战略理论.....	6
2.2 相关文献	8
2.2.1 国外文献综述.....	8
2.2.2 国内研究现状.....	9
第三章 A 公司外部环境分析	11
3.1 我国人力资源服务行业发展历史和现状	11
3.1.1 发展过程.....	11
3.1.2 发展现状.....	12
3.2 宏观环境分析	14
3.2.1 政治环境.....	14
3.2.2 经济环境.....	15
3.2.3 社会人文环境.....	18
3.2.4 技术环境.....	18
3.3 竞争环境	19
3.3.1 潜在进入者的威胁.....	20
3.3.2 替代品的威胁.....	22
3.3.3 购买者的议价能力.....	23

3.3.4 供应商的议价能力.....	24
3.3.5 现有竞争对手之间的竞争.....	24
第四章 A 公司内部环境分析	27
4.1 A 公司发展概况.....	27
4.1.1 A 公司基本情况介绍.....	27
4.1.2 A 公司的愿景、使命和目标.....	27
4.2 组织机构分析	28
4.3 人力资源情况分析	29
4.4 财务状况分析	30
4.5 市场分析	31
第五章 A 公司战略选择	33
5.1 A 公司的 SWOT 分析	33
5.1.1 A 公司的外部机会	33
5.1.2 A 公司的外部威胁	34
5.1.3 A 公司的内部优势	35
5.1.4 A 公司的内部劣势	36
5.1.5 A 公司的 SWOT 分析矩阵.....	36
5.2 A 公司的战略选择.....	38
5.2.1 A 公司的总体战略	38
5.2.2 A 公司的竞争战略	38
第六章 A 公司战略实施与控制	40
6.1 A 公司的战略实施.....	40
6.1.1 重塑企业文化	40
6.1.2 加强财务管理.....	42
6.1.3 提高人力资源管理.....	43
6.1.4 做好营销管理.....	44
6.2 A 公司的战略控制.....	45
6.2.1 事前控制.....	45
6.2.2 过程控制.....	46

6.2.3 事后控制	46
第七章 结论与展望	47
7.1 主要结论	47
7.2 不足之处	47
参考文献	48
致谢	51

第一章 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

人力资源服务产业是为用人单位管理和开发人力资源，为劳动者就业及其职业规划、职业发展提供相关服务的行业。人力资源服务产业作为生产性服务业的重要组成部分，其主要功能是促进与提高企事业单位人力资源的合理开发与高效利用，从而间接地提高劳动生产率。1954年，管理大师彼得·德鲁克先生在《管理的实践》一书中首次明确提出，人力资源或人才资源是人的体力、技能、经验与知识等各种能力的总和。人力资源服务则是通过提供不同形式的产品和服务来满足人才和用人单位的各自需求，目的在于帮助该用人单位更加合理的获取、开发、配置和利用人力资源。人力资源服务业是我国现代化服务业的重要一员，其经营业务主要由垂直在线招聘、企业人力资源外包、高端人才招聘、招聘流程外包、人力资源综合咨询等。

我国人力资源服务产业的发展与改革开放同步，改革开放以来，我国的人力资源服务产业从无到有，取得了长足的发展，多元化、多层次、多渠道的人力资源服务体系已初步形成。人力资源服务的内容也由最初的主要为企事业单位管理员工的档案、以及职业介绍、职业培训等延伸至完整的人力资源服务产业链，包括求职招聘、政策咨询、社会保障与劳动人事代理、职业规划与培训、创业咨询与指导、劳务派遣、人才测评、高级人才定制、管理咨询和服务外包等多种业务。

随着我国经济发展步入“新常态”，政府持续推进产业结构调整和转型升级，以及在此背景下所产生的东西部人才与劳动力的“迁徙”等等，使得我国企业正面临新的创新变革和转型升级，这既对企业人力资源管理的水平提出了更高要求，也促使企业对人力资源产生了新的需求；同时，在国家大力推动互联网+、大众创业，万众创新、一带一路、供给侧改革和混合所有制改革的背景下所产生的新的业态，新的技术以及新一代（80后，90后）劳动力等都对企业人力资源的管理与利用带来了不小的挑战，这促使我国企事业单位人力资源管理的水平不断提高，并极大的推动了用人单位与人力资源服务机构之间的紧密合作，从而使得人力资源服务行业的市场规模和营收逐年增长，服务机构的数量和行业从业人员日益增加。根据国家人保部最新数据显示，

截至2015年年底,我国人力资源服务行业全年营收超过9680亿元(含代收代付流水收入),行业内各类服务机构的数量约有2.7万家,行业从业人员超过45万人,而未来我国人力资源服务行业还将继续扩张,根据人社部与国家发改委、财政部于2014年12月25日联合下发的《关于加快发展我国人力资源服务业的若干意见》(人社部发[2014]104号),其中明确提到至2020年我国人力资源服务产业的规模将到达2万亿元,年均复合增长率约为16%,从业人员将超过50万人,并形成20家左右的龙头企业和行业领军企业。而根据中共中央国务院办公厅2010年6月下发的《我国中长期人才资源发展规划纲要(2010-2020年)》,提出到2020年,我国人才资源的总量要稳步增长,从2008年的均值1.138亿人增长到均值1.8亿人,增长约58%;在此基础上,队伍的规模同样也要不断壮大,我国人才资源数量占人力资源总量的比重要提高到16%。政策的利好也为我国人力资源服务行业市场的快速发展提供了良好的契机。

当前,全球经济一体化的进程正在加速改变着市场环境,而2016年像英国脱欧和特朗普当选美国总统等“黑天鹅”事件的频发,给本就不太明朗的全球经济环境蒙上了一层阴影;再加上我国产业结构调整 and 转型升级的持续推进,以及过去两年能源价格特别是石油价格的剧烈波动,使得当下国内外的经济环境复杂多变。因此,在我国人力资源服务行业的发展前景被持续看好和复杂多变的国内外经济环境双重作用下,身处其中的我国人力资源服务企业该如何选择适合其特点的竞争战略,建立和维持其竞争优势,吸引了越来越多的学者和业内人士的关注。

1.1.2 研究意义

人力资源服务行业在国内属于新兴的朝阳产业,目前国内学者对于人力资源服务业特别是我国国内的人力资源服务业相关的研究还比较少,对行业内相关企业发展战略的研究同样也不多见。本文通过战略管理的相关理论和方法对人力资源服务行业的外部环境进行分析,并在此基础上结合对A公司多次实际的调研、访问,查阅相关资料、文献、网络文库以及本人多年的工作经验,对A公司自身的资源和能力进行分析探究,尝试归纳和找到A公司的战略方向,并给出相对应的战略举措和路径,旨在对A公司的发展提供一些参考。同时,也希望该论文能够让身处人力资源服务行业的其他企业更加清晰、更加直观的观察当前我国的人力资源服务市场,从而推动各类人力资源服务企业就影响其未来发展的问题就行深入探讨,以便能够积极应对当下复杂多变的全球经济形势,也希望能够为促进和推动我国人力资源服务行业的理论体系完善

贡献绵薄之力。

1.2 框架及内容

1.2.1 研究框架

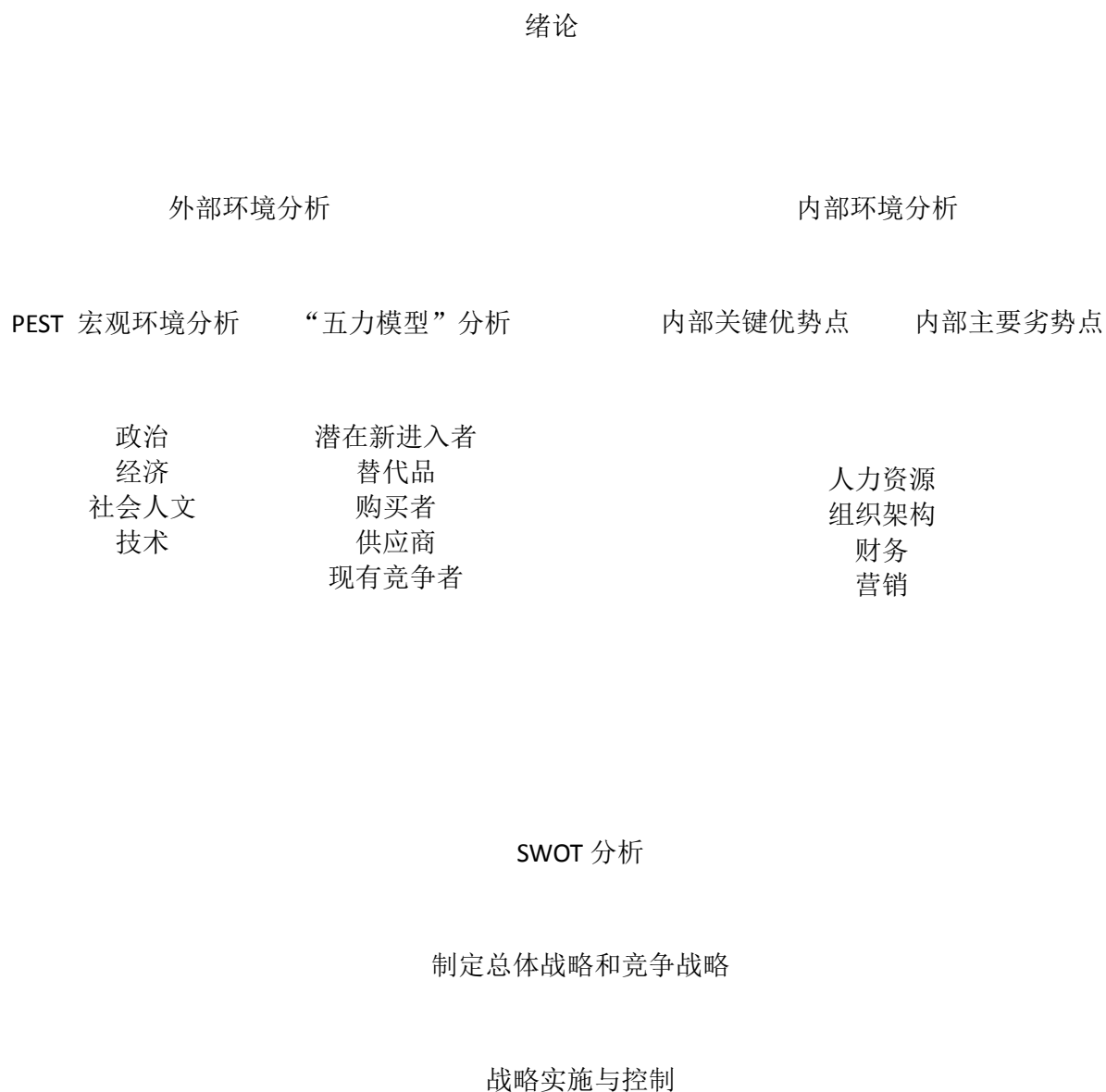


图 1-1: 论文研究框架图

1.2.2 研究内容

本文从战略的基本理论入手，首先对研究对象和相关的理论、依据、经验、数据等等进行交待，进一步说明了本文的研究背景和意义；然后在此基础上对案例A公司本身及其所在的人力资源服务行业的发展背景及现状做了介绍；进而通过相关的战略管理理论工具对案例A公司的内外部环境进行详细分析探究，尝试归纳并总结出案例A公司的战略选择及其实施与控制的措施。

论文共分为六个部分：

第一部分：绪论。主要是对论文的研究背景及意义进行介绍，再就是对论文的研究对象，论文的研究框架和内容进行了阐述。

第二部分：相关理论与文献。从战略基本理论入手，综合介绍了近阶段国内外有关战略理论，竞争战略理论，特别是与人力资源服务行业相关的战略理论研究成果。

第三部分：A公司外部环境分析。主要通过PEST分析方法和迈克尔·波特的五力竞争模型对本论文的研究案例A公司进行分析，从而确定其外部的威胁、机会。

第四部分：A公司内部环境分析。主要是对案例A公司自身的资源和能力进行详细分析。

第五部分：A公司战略选择。主要是通过安德鲁斯的SWOT分析方法，对本论文的研究对象A公司的优劣势进行分析，从而得出本论文的结论，即为A公司推荐扩张型战略为其总体战略和差异化集中战略为其竞争战略。

第六部分：公司战略实施与控制。主要是结合案例A公司当前自身的实际情况，为其扩张型战略和差异化集中战略的实施提供一些参考。

第二章 相关理论与文献

2.1 基本理论

2.1.1 总体战略理论

企业总体战略也叫经营战略，是企业为实现其总体目标，对企业的未来发展方向所做出的总体性和长期性战略。它是统筹各个分战略的全局性的指导纲领，是控制和指导企业一切行为的最高行动纲领。其主要包括以下三种战略：进攻型战略、防御型战略与撤退型战略。¹

进攻型战略，又称为增长型、扩张型或发展型战略。进攻型战略会不断地扩大企业的生产经营规模，是小企业经过其持续快速发展成为综合竞争实力强劲的大企业的过程中所必须采取和实施的战略。进攻型战略具有以下五点特征：（1）采取和实施进攻型战略的企业，往往会以高效的管理模式、创新的产品或者服务来同竞争对手抗衡，而非采取价格手段。（2）采取和实施进攻型战略的企业，由于其发展的速度较快，生产规模不断地被扩大，这一类企业更容易产生较强的规模效益，不断地控制与降低企业平均生产经营成本进而不断地提高企业的经营利润。（3）采取和实施进攻型战略的企业，其产品的市场占有率无论是在绝对的市场份额方面，还是在伴随着市场总规模和容量增长基础上的相对市场份额方面都应当有所增加。（4）采取和实施进攻型战略的企业，往往会为谋求企业自身的发展去创造和引导与其适合的环境，以获取竞争优势。（5）采取和实施进攻型战略的企业，往往主张通过创新实现企业自身利益最大化。这一类企业常常通过采用新的工艺，研发新的产品，开发新的市场以及发现旧产品的新用途等等方式鼓励其自身立足于创新驱动与创新发展的。

撤退型战略：又称为紧缩型或收缩型战略。撤退型战略在通常情况下是企业为应对自身困局所采取和实施的战略，该战略具有明显的短期性，其目的是使企业能够迅速实现其自身资源的最佳配置，以阻挡和抵御竞争对手的进攻，并最终摆脱其困境，转向其他的经营战略。撤退型战略具有以下三点特征：（1）采取和实施撤退型战略的企业，会尽量削减各项开支并且严格管控其各类资源的使用，因此这一类企业在其

¹ [美]战略管理（第七版），徐二明，译，中国人民大学出版社，2006

战略实施的过程当中常常会伴随着大量地减薪和裁员等。(2) 采取和实施撤退型战略的企业,其一系列的经营指标都会有较为明显的下降,如经营规模、市场占有率、营收和利润率等等。(3) 采取和实施撤退型战略的企业,是为积蓄公司今后的发展力量所采取的短期性的过渡战略,并不是节约长期开支,停止企业发展。

维持型战略,又称为防御型、稳定型或防守型战略,是指在现有内外环境的限制下,企业在其战略规划期内准备采用与企业现有水平基本保持一致的战略。采用维持型战略,意味着企业目前的经营目标、营收规模、市场地位和产品系列等大致都维持不变。维持型战略具有以下三点特征:(1) 采取和实施维持型战略的企业,战略规划期内其产品和服务基本保持不变,这意味着这一类企业在其产品和服务上的创新能力较差。(2) 采取和实施维持型战略的企业,并不能像实施进攻型战略的企业那样非常迅速的发展,但在战略规划期内其营收规模和绩效依然会随着行业规模和总容量的增长而增长。(3) 采取和实施维持型战略的企业,其经营者对过去的营收和收益表示满意,决定采用和过去类似的经营目标。

2.1.2 竞争战略理论

迈克尔·波特教授在其 1980 年出版的《竞争战略》与 1985 年出版的《竞争优势》两本书中提出了竞争战略理论。竞争战略理论主要包括以下三种竞争战略:集中化战略(Focus)、总成本领先战略(Overall Cost Leadership)和差异化战略(Differentiation),其中集中化战略又可以分为差异化集中战略和成本集中战略²,具体如下图 2-1 所示,波特教授的这一竞争战略理论为世界战略管理理论的发展研究与实践,为企业的经营管理做出了卓越的贡献。

² [美] 竞争战略,陈小悦,译,华夏出版社,2005

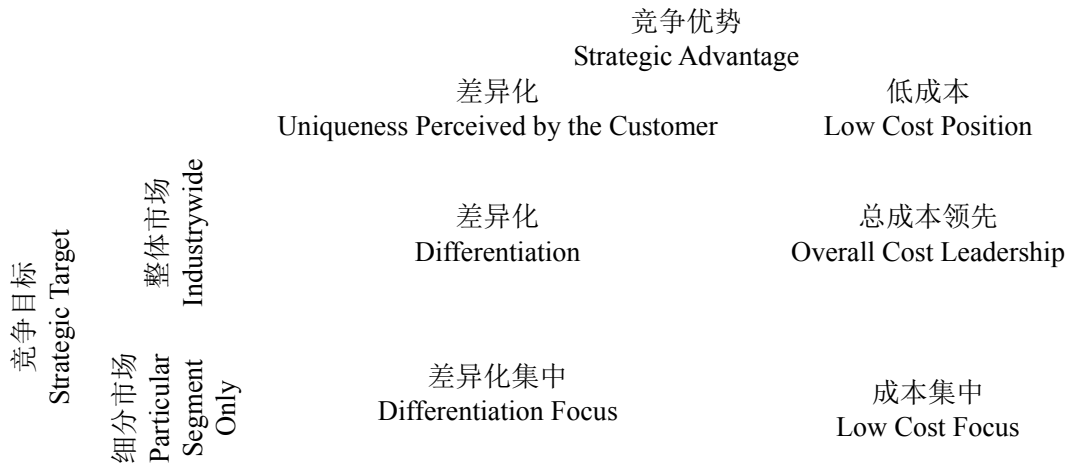


图 2-1：竞争战略示意图

总成本领先战略（Overall Cost Leadership）：成本最低化是整个战略实施成功与否的关键，企业管理层对此需予以高度重视。这一类企业主要通过采用高效的经营管理模式，先进的制造设施设备，规模化批量化的生产方式和更为先进的工艺等，使企业的单位生产经营成本低于行业所有竞争对手。

差异化战略（Differentiation）：是为满足顾客个性化的需求，企业通过提供与竞争对手之间差别化的产品或服务，从而建立竞争优势的战略。该战略并不是企业通过降低成本来实现的。

集中化战略（Focus）：是企业将其经营侧重点集中在某一特定区域的市场或某类特殊的客户群，并针对这一特定的市场或客户群提供特殊产品或者服务的战略。集中化战略又可以细分为：成本集中战略和差异化集中战略两种，其中企业在其细分市场上获得成本优势，并以此作为竞争优势的战略称为成本集中战略；而为满足某一特定市场的个性化需求，企业针对某一类客户群、产品某一细分市场或特定区域市场采用差别化竞争的战略被称为差异化集中战略。

2.2 相关文献

对于企业的生产经营管理和战略管理，国内外的许多专家学者都进行过相关的研究，下面本文将分为国外与国内两个方面来对战略管理的相关文献进行综述。

2.2.1 国外文献综述

将战略这一思想运用于企业经营管理之中，就产生了企业战略管理这一概念。早在 H·Igor·Ansoff 在其 1976 年出版的《从战略规划到战略管理》一书中首次提出“公司战略和战略管理”概念之前，对于企业的战略、管理与企业内外部环境之间的关系，国外的专家学者已经开始了诸多的相关研究，首先，Chester I·Barnard（1938）提出了“组织”的概念，他认为“组织”是一个体系，这个体系能够有意识的对人的各项活动或力量进行协调，而这其中最关键的因素是公司的管理人员。他同时强调指出组织的目标是整个组织存在的灵魂，奋斗的方向。但这个目标不是一成不变的，它应当随着组织规模的变化、人员数量的变化、外界环境的变化和发展需要而随时调整。E·S·Masson 和 J·S·Bain（1959）提出了现代产业组织理论的三个基本范畴：市场结构（Structure）、市场行为（Conduct）和企业绩效（Performance），即 S-C-P 梅森-贝恩范式。它注意到了企业间的绩效差异，认为这种差异是由市场结构和市场行为决定的。Alfred Chandler（1962）指出战略是企业长期的基本经营目的与目标，以及为贯彻与执行这些目标所采取的必要的资源分配和行动措施。这一定义为企业战略管理的研究指明了方向。H·Igor·Ansoff（1976）认为获取企业的战略竞争优势是战略管理的核心目标。而战略管理则是企业主根据企业自身实际情况与外部环境相结合进行分析判断之后，对企业的发展规划所采取的长远性的指导。Kenneth Andrews（1971）提出了有名的 SWOT 分析框架，SWOT 分析方法是一种企业内部分析方法，通过对企业自身的内外部环境进行深入剖析与探究，发现并归纳总结出当前企业所面临的机会与威胁和所具有的优势与劣势并确认其核心竞争力，从而发现适合本公司发展的独特的竞争战略。James Brian Quinn（1980）认为战略是一个不断学习的过程，并且这一过程具有某些潜在的逻辑性，而这些所谓的“逻辑”又恰好将战略的各个组成部分有机的结合在一起，提出了逻辑渐进主义理论。Michael Porter（1985）认为战略的本质是选择什么可为，什么不可为，也就是定位；竞争战略是企业阶段性的奋斗目标与企业为实现这些目标而采取的措施和方法的结合物。

Mintzberg 和 McHugh (1985) 认为战略可以在拥有学习能力并且有支持这种能力的资源的任何地方生根。Prahalad 和 Hamel (1990) 认为比竞争对手学得更好、更快的能力是企业唯一可以持续的竞争优势；并且企业为了获得动态的竞争优势应当根据竞争环境的变化，不断地学习。Nalebuf 和 Brandenburger (1996) 认为企业的生产经营活动是一种非零和博弈，可以实现双赢，并因此提出了新的合作竞争的理念。

2.2.2 国内研究现状

我国从 80 年代后期开始把国外的一些战略管理理论引入到国内，为我国相关企业战略管理理论的研究与应用奠定了基础。同时，伴随着改革开放的不断推进，我国企业间的竞争日益激烈，有关战略管理理论特别是竞争战略理论的相关研究也逐渐引起了国内学者的重视。

李伟 (2014) 按照 PEST, SWOT 分析的方法对腾讯公司外部所面临的机遇与威胁及其内部资源的优、劣势等进行了逐一分析，并进一步提出了多元化、战略联盟等战略。朱晓彦 (2013) 基于五力分析模型和 SWOT 分析方法对企业的战略选择进行研究，给企业的战略选择以启示。吴练 (2010) 评述了企业系统规划法 (BSP)、战略目标集转化法 (SST)、关键成功因素法 (CSF)、信息工程法 (IE)、战略栅格法 (SG)、零点预算法、投资回收法以及价值链分析法 (VCA) 等几种常用的战略规划方法。李松严 (2013) 以常用的战略管理分析工具为基础，制定了被研究公司转型期的战略，包括公司管理层战略、市场业务层战略和职能管理层战略。刘阳 (2015) 在研究中引入了差异化战略、目标集中战略以及组合防御型策略，并建立了一整套战略实施的保障措施。陈红星 (2013) 在对公司战略对策的研究中还加入了知识产权保护战略和品牌建设战略。而单就已经进入快速发展期的我国人力资源服务行业而言，随着国家政策的推动和其市场规模的不断扩大，近几年来围绕我国人力资源服务行业的研究也越来越多，高婷婷 (2010) 认为，随着以全球化和“新经济时代”的到来，人力资源服务行业的发展在“新经济时代”能成为一种帮助企业提高效率、取得竞争优势的新型管理模式。唐亮 (2014) 分析了公司进行人力资源外包所存在的问题，对中小企业如何应对人力资源外包的问题提出了建议和解决方案。韩雪 (2014) 分析了东部沿海城市企业实行人力资源外包的优劣势、意义及风险，并进一步对实行人力资源外包的东部沿海发达城市给出相应的建议。李菲 (2015) 认为想要选择人力资源外包业

务的企业，应当结合自身实际选择合适的业务。郝倩和廖洪富（2015）也认为企业应当正确选择适合自身发展的人力资源外包项目，并规避在此过程中可能产生的各种风险。

第三章 A 公司外部环境分析

3.1 我国人力资源服务行业发展历史和现状

3.1.1 发展过程

我国的人力资源服务机构自 20 世纪 70 年代末统包统配的人力资源配置制度被打破开始出现，发展至今主要经历了三个阶段：萌芽期（1978-1991 年）、形成期（1992-2006 年）和快速发展期（2007 年至今）。

萌芽期的我国人力资源服务业，前期主要是为了解决大量返城知青的就业问题，原劳动部门（现人力资源和社会保障部）开始组织创立劳动服务公司，并逐步演化为就业服务机构。20 世纪 80 年代初，人才服务公司和人才交流服务机构相继成立，到 80 年代中后期随着改革开放政策的持续推进，境外企业开始尝试进入中国市场，市场化的人力资源服务业态也随之开始出现。20 世纪 90 年代初，我国相继出台了构建规范人力资源服务的框架和法律法规等，至此，我国整个人力资源服务业已经萌芽。

形成期的人力资源服务业，这一阶段主要为人力资源服务业的发展壮大与行业形成时期。主要表现为人力资源服务机构不断拓展业务和转型升级；民营和外资人力资源服务机构的市场规模逐年扩大以及人力资源公共服务体系的形成。在这一阶段，伴随着人力资源配置市场化改革进程的不断深入，市场在人力资源配置中的基础性地位逐步确立，围绕着服务就业，人才资源优化配置的各类人力资源服务机构规模日益扩大，服务领域逐步拓展，服务业态也不断创新，行业逐渐成型。

当下，我国的人力资源服务业已经进入其快速发展期。自 2007 年 3 月国务院在其印发的《关于加快发展服务业的若干意见》中第一次将人力资源服务业正式写入国务院文件后，各类促进人力资源服务业发展的政策法规等相继出台，其中以新《劳动合同法》与《劳务派遣暂行规定》的实施最为关键，政策方面整体已经由过去政府统一管理逐步转向政策制定、环境营造和产业引导。同时，我国人力资源服务机构也已经开始与金融、投资等其他产业进一步融合，使得其产业链进一步丰富，新业态迅速发展，呈现出专业服务向纵深发展，综合服务向一体化发展的显著特征。此外，在这一阶段，我国人力资源服务业的市场规模和营收也不断提高。

3.1.2 发展现状

根据国家人力资源和社会保障部最新数据显示，截至 2015 年年底，我国人力资源服务行业全年营业收入达到 9680 亿元（含代收代付流水收入），相比 2014 年 8058 亿元的全年营收，增长近 20%，下面就人力资源各细分行业的发展状况作一具体分析。根据《HRoot 2016 全球人力资源服务机构 50 强白皮书》中指出，2015 年，人力资源服务各细分行业发展各异，具体如下图 3-1 所示³。

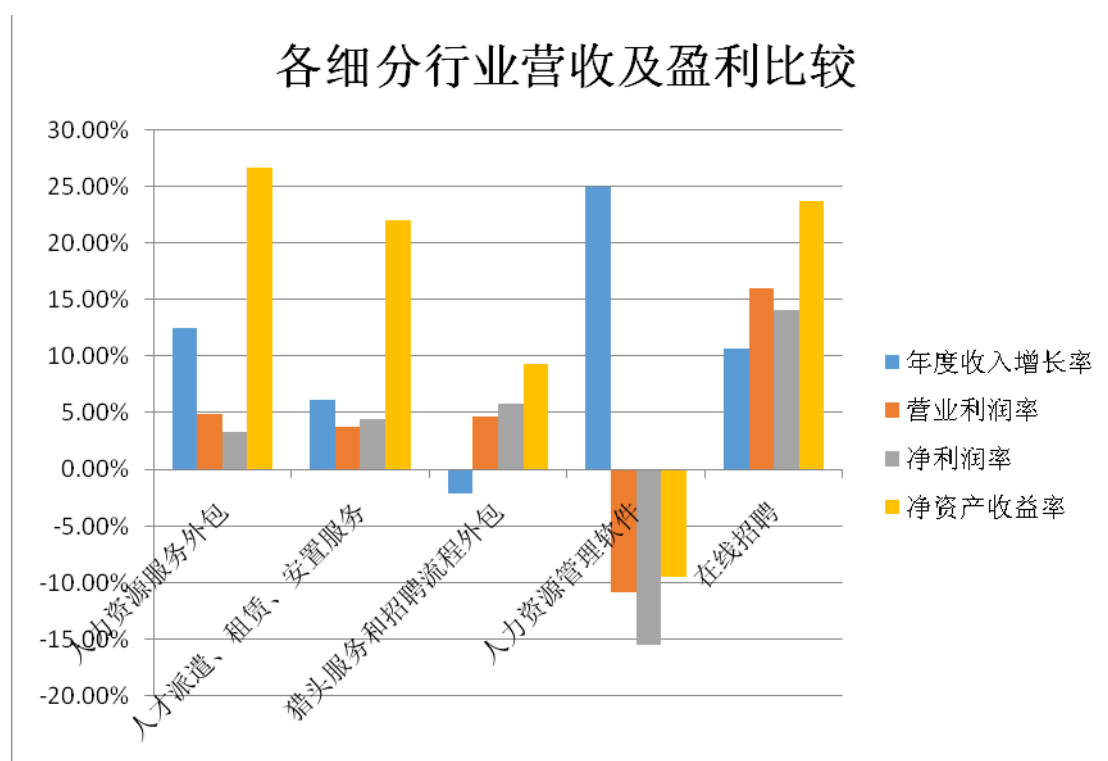


图 3-1: 各细分行业营收及盈利比较

从上图 3-1 可以看出，在 2015 年：

（1）人力资源业务外包模式的服务企业或机构在营收和利润增长方面表现得十分抢眼，其中，安德普翰（ADP）在营业收入和利润上都保持了正增长的态势，以 109.39 亿美元的营收位列全球人力资源服务外包市场的首位，营业利润率达 12.6%，位列《HRoot2016 全球人力资源服务机构 50 强》第六位。美国薪酬服务商 Paychex 则继续以 38.5%的营业利润率领跑人力资源外包领域。

³ 图 3-1 中的数据 摘自权威机构 HRoot 全球人力资源服务机构 50 强榜单与白皮书，2016

(2) 提供人才租赁、派遣、安置服务的企业或机构得到强劲发展。50 强榜单中前五强全部为人才租赁、派遣、安置服务的服务机构。其中，总部位于瑞士的德科 (Adecco) 以 244.24 亿美元的营收位列榜首；总部位于荷兰的任仕达 (Randstad) 和美国的万宝盛华集团 (ManpowerGroup) 紧随其后，2015 年财年营收分别为 213.27 亿美元和 193.30 亿美元。

(3) 在线招聘领域：整体上竞争日趋白热化。受到互联网技术特别是移动互联网技术和资金在此细分领域加大投资所带来的影响，近两年在线招聘领域涌进了一大批新生企业，比如猎聘网，但是与在线招聘市场的原有企业相比，这些新涌入的企业在用户规模，壁垒完善度方面等等都有较大的差距。总体而言，创新型招聘模式还难以颠覆传统的在线招聘市场，但却使得在线招聘市场的竞争不断加剧。在线招聘依然是营业利润率最高的行业，达到 16.10%。我国的在线招聘市场也从过去的前程无忧 (51job)、智联招聘 (Zhaopin.com) 和中华英才网 (ChinaHR.com) 三大巨头的垄断到目前的职业社交类网站，垂直细分市场的招聘网站以及平台类招聘模式共存的局面。而随着微软 2016 年 6 月 13 日宣布斥资 262 亿美元收购 LinkedIn，未来这一细分领域的竞争将更加激烈。

(4) 人力资源管理软件领域：理性凸显。基于云计算的人力资源管理软件在 2015 年被持续看涨，而人力资源管理软件这一细分领域也不负众望，成为 2015 年度收入增长率最高的行业，高达 25%。其中 Workday 以 47.5% 的营收增长率位列 50 强榜单中营收同比增长最大的公司。资本市场对于 SaaS 领域的关注使得中国市场的这一模式更受热捧。在我国，许多风险投资机构在 2015 年聚焦 SaaS 软件服务的公司，涵盖 CRM、人力资源、存储、财务等多个领域。纵观我国人力资源服务市场，基于 SaaS 的云端招聘软件和系统服务已经初步成型，例如北森、大易。尽管风险投资机构依然对当前市场当中人力资源的 SaaS 模式保持着较高的关注度，但早已不是当初的附和与跟随，更多的是用趋于理性的态度来看待整个市场、看待企业的成长与发展等等，狂热过后的理性凸显。

(5) 猎头服务与招聘流程外包领域：创新与转型势在必行。受全球汇率波动影响，猎头服务与招聘流程外包这一细分行业在 2015 年整体营业收入出现下滑，全行业年度收入增长率为 -2.1%，全行业年度利润增长率为 4.7%。随着新技术对猎头行业的席卷以及产业链的整合，新的商业模式和综合招聘解决方案供应商逐渐涌现，

拥有新技术和综合实力的企业将获得更多市场份额，传统的猎头服务机构创新与转型升级势在必行。

不过，据 HRoot 发布的《中国人力资源服务业市场研究报告》预测，2016-2020 年中国猎头行业的年均复合增长率约为 20%，特别是受益于我国产业结构调整 and 转型升级的中高端人才寻访行业的市场规模在 2020 年将达到 895.8 亿人民币，规模增长迅速。

3.2 宏观环境分析

根据我国人力资源服务业的行业特点和研究案例 A 公司的自身实际情况，本文将从政治、经济、社会人文和技术四个方面对人力资源服务业的宏观环境进行分析。

3.2.1 政治环境

国家针对我国人力资源服务业的相关扶持政策随着行业规模和容量的不断增加而逐渐优化。自国务院在 2007 年下发的《关于加快发展服务业的若干建议》中首次将人力资源服务业正式写入国务院文件，随后我国人力资源服务业的规划发展也相继被《服务业发展的“十二五”规划纲要》和《就业促进法（2011-2015 年）》等等重大专项发展规划写入其中。之后，新《劳动合同法》、《社会保险法》、《工伤保险条例》、《劳动保障监察条例》、《劳务派遣行政许可办法》、《劳务派遣暂行规定》、《关于促进服务外包产业加快发展的若干意见》和《社会保险费申报缴纳规定》等等相继出台。与劳动者劳动关系及其合法权益相关的法律保障体系和机制伴随着上面所述的一系列地与劳动者劳动就业相关的法律法规及其条例的颁布与实施而逐渐形成。以此为基础，专业的人力资源服务企业开始帮助他们的客户通过了解并运用相关法律来规避其可能面临的风险。

值得注意的是，2008 年 3 月，一行（中国人民银行）与三会（证监会、保监会和银监会）四部门联合下发的《关于金融业支持加快服务业发展的若干建议》，中指出要积极引导社会资金流入服务业，支持与鼓励各类符合条件的服务类企业通过二级市场发行股票上市融资，同时强调指出政府的财政资金同样也要加大对服务产业和事业的支持力度。而为贯彻落实《国务院关于加快发展生产服务业与促进其产业结构调整升级的意见》和《国家中长期人才发展规划纲要（2010-2020 年）》，2014 年年底，国务院下发《关于促进服务外包产业加快发展的意见》，国家人保部、发改委和

财政部三部门联合下发《关于加快发展人力资源服务业的若干意见》等。这一系列的法律法规不仅为我国人力资源服务业的发展营造了良好的政策环境，同时也让我国的人力资源服务业迎来了其最佳的发展机遇。

A 公司作为我国人力资源服务产业的中坚力量，应顺应历史发展的潮流，在充分利用国家给予的优惠政策来大力发展生产力的同时，也应充分利用相应的法律法规来保护自己在竞争中的权益。

3.2.2 经济环境

3.2.2.1 宏观经济环境

2009 年以来，我国经济增速已由高速增长阶段平稳过渡到中高速增长阶段，也就是所谓的“经济新常态”，即经济发展速度适度放缓，产业结构调整 and 转型升级成为主基调。援引国家统计局官方统计数据显示，2016 年我国国内生产总值同比增长 6.7%，继续维持中高速增长，同时，2012 年-2016 年以来，我国居民价格消费水平也基本稳定，总体上呈现见底回升态势，如下图 3-2 所示。

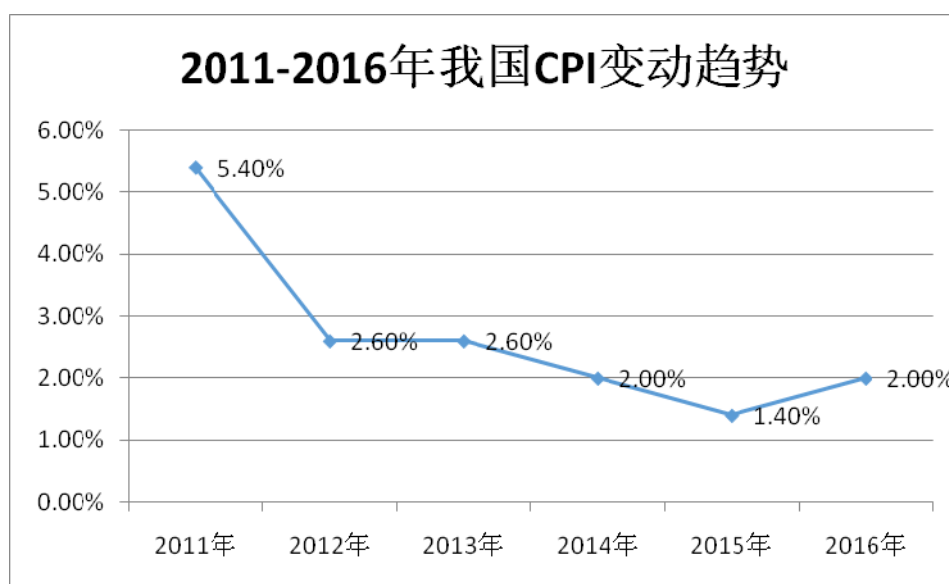


图 3-2: 居民消费价格变动趋势

我国就业总量平稳增长，援引人社部统计数据显示，自 2011 年以来，我国新增城镇就业人数逐年增长，如下图 3-3 所示。其中 2016 年全年我国城镇新增就业 1314 万人，就业困难人员实现就业 169 万人，城镇失业人员再就业 554 万人，均

超额完成全年计划目标。年末登记城镇失业率为 4.02%，也同样低于 4.5%的年度调控目标。

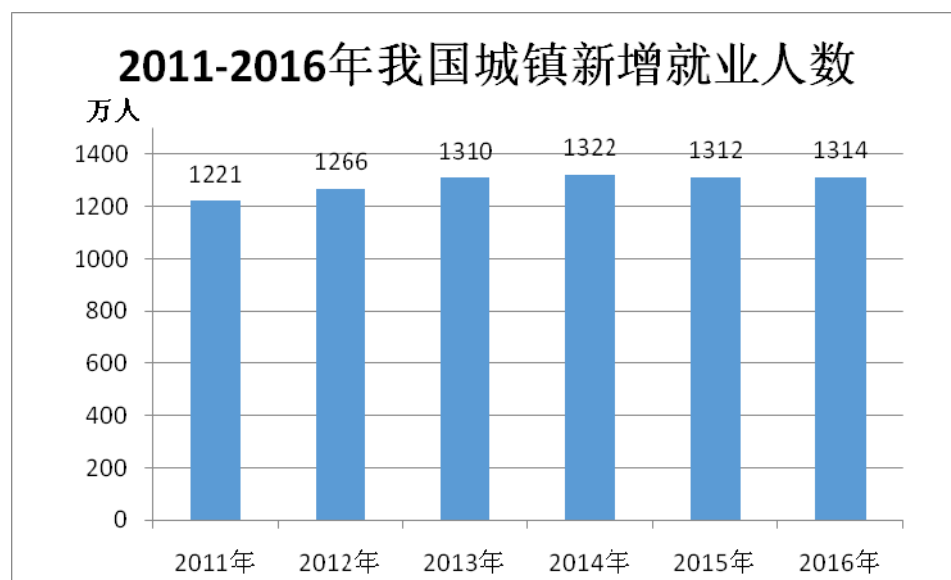


图 3-3: 城镇新增就业人数统计表

目前，全球化的进程进一步加快，日渐成熟的中国企业正逐渐步入国际舞台，参与国际竞争，特别是伴随我国的经济发展步入“新常态”，欧美等全球主要发达经济体的经济发展缓慢，促使我国企业的对外直接投资和并购的规模正以前所未有的速度大步向前；而随着改革开放的深入推进，越来越多的国际企业也正在或计划进入中国市场。在此背景下，全球的人力资源市场也正面临着诸如全球一体化的机遇，它直接或间接的推动了像领英（Linkedin），NES Global Talent 这样的人力资源服务企业的快速崛起，与此同时，它也给我国的人力资源服务产业带来了巨大的机遇：它促进并促使我国人力资源服务行业观念的更新；促使我国人力资源服务行业的主体多元化进而逐渐全球化；推动了我国人力资源结构的调整和人才素质的提高；增强了我国人才参与国际竞争的實力；加快了我国人力资源配置的市場化和全球化进程。

伴随着中国经济发展步入“新常态”，政府持续推进产业结构调整、转型升级，我国劳动力供求的结构性矛盾已逐步显现。一方面，一些身处传统、落后产能行业的企业，在国家淘汰落后产能的大背景下，已经出现小范围内、区域性劳动力供

给过剩的现象；而与此同时，与之对应的“新兴产业”所需求的中高级人才则呈现供不应求，甚至一将难求的现象，例如：互联网+、云计算、大数据、投融资、在线教育等等。

随着当前市场环境复杂多变的形势和竞争态势的进一步加剧，一方面企业需要寻得各类优秀的人才来补充短板以不断的提升其产品竞争力，另一方面，随着本土企业特别是民营企业的管理模式越发成熟，在规范化管理的同时也越发看中人才质量，这直接促使市场加大对于人力资源服务的需求，也使得人力资源服务市场呈现出快速增长的趋势。

3.2.2.2 投资环境

投资环境是指伴随投资活动整个过程的各种周围环境和条件的总和。

当前，我国 M2 数据截至 2016 年 12 月为 155 万亿，总量供应相对充裕；然而，伴随着政府对房地产市场特别是一二线城市房地产市场的调控措施越来越严；资本市场（股票、期货、基金）在经历 2015 年的暴涨暴跌之后也逐渐趋于平稳；投资回报率也不尽如人意，据统计在 3273 只公募基金中有 1545 只基金 2016 年区间收益为负，这意味着 47% 的基金 2016 年录得负收益；种种这些使得资金的投资方式和投资渠道变得越来越窄，这也直接或者间接的造成了从去年下半年开始的所谓的“资产荒”。而在“资产荒”大背景下，发展前景广阔的我国人力资源服务行业越来越受到资本市场特别是风险投资机构、股权投资机构的关注，例如：创新工场、经纬投资、华平投资、红杉资本、IDG 等，而资本对于人力资源服务业的推动和发展变革意义非凡。近两年一些典型的人力资源服务企业的投融资情况如下表 3-1 所示。

表 3-1：力资源服务企业资本动向

公司	时间	融资金额	投资方
周伯通	2014 年 9 月	2800 万人民币	网易资本
哪上班	2015 年 1 月	2500 万人民币	盈开创投
搜前途	2016 年 2 月	1000 万人民币	未透露
一米兼职	2015 年 8 月	2000 万人民币	上市公司高管
兼职猫	2016 年 3 月	6300 万人民币	塞曼基金 梅花天使创投

3.2.3 社会人文环境

作为世界人口大国,“人口红利”是支撑过去 30 多年我国经济高速发展的重要力量,这一短期“红利”伴随着人口过渡出现,并通过充裕的劳动力供应以及生产和消费人口的良好结构来推动经济的增长。但是这一“红利”是过渡性的,它随着我国劳动年龄人口占总人口的比重不断下降,将逐渐消失。自 2012 年 16 岁-60 岁劳动年龄人口比例首次下降以来,我国劳动人口的比例出现了连续四年的下降。据国家统计局统计显示,截至 2015 年年末我国劳动年龄人口数量为 91096 万人,比上年末减少 487 万人,占总人口的比重为 66.3%,较上年下降了 0.7 个百分点。这意味着我国劳动人口结构已经发生了重大变化,劳动力供给已经出现了下降趋势而且这一趋势在未来将得以持续。

人口结构的演变决定着我国劳动力供给的总体趋势。2011 年我国城镇人口的比重首次超过 50%,随后呈现稳步增长趋势。随着城镇化进程的加速,城镇就业人数仍然维持较快增速,农村就业人数开始出现下滑。目前我国就业人员中占第一产业的比重逐年降低,占第二产业的比重先稳步上升后小幅下滑,而占第三产业的比重则逐年上升。因此,在我国,由于总体经济的向好发展,第三产业占比的上升,企业对劳动力的需求仍在持续增长,但近几年来我国总体的劳动力的供需状况已发生了改变,“人口红利”正在消退,个别地方甚至出现了劳动力供给的结构性短缺等现象。

在劳动力人口强劲增长的情况下,劳动力“量”的方面造就了大量的产业工人;但是真正能够促进劳动生产率发展的是劳动力的“质”,它促进了生产的流动,对经济增长的影响最大。在整体“用工荒”的同时,企业对于有限的劳动力供给的竞争将更加激烈,特别是对中高端劳动力的需求将持续增加,而中高端人才的匮乏也将是未来我国人力资源市场的持续性的特点。

3.2.4 技术环境

和其他产业类似,在人力资源服务业独立化、产业化、规模化进程的背后也存在着其深刻的技术原因。这主要表现在以下两个方面:一是现代化信息技术的广泛应用,二是人力资源服务业技术和理论的快速传播和发展。

首先,随着我国人力资源服务业技术和理论的快速发展,我国人力资源服务业本

身的知识含量大大提高,这极大地促进了我国人力资源服务业专业化的进程,并在很大程度上提升了我国人力资源服务业的作用和地位。过去,我国人力资源服务企业主要从事一些事务性的工作,经常被视为非生产性活动,而非生产性活动是对社会财富和资源的单纯消耗,应尽可能地降低其成本,甚至减少其数量。现在,人力资源服务活动正在通过其对人力资源的合理开发利用与配置,提高其服务企业的运转效率,从而间接地提高社会生产力。因此,它现在越来越被看作是一种生产性活动,在企业经营和社会生产中的地位迅速上升,甚至在我国东部沿海的一些发达地区,人力资源服务机构已经成为企业管理层的重要合作伙伴。而正是伴随着人力资源理论和技术的快速发展,我国人力资源服务业的兴起才获得了其强大的内在技术动力。

其次,日新月异的技术对整个人力资源服务行业的发展也产生了越来越重要的影响,各种新技术的出现都在不断的改写着企业人力资源管理的历史。现代信息技术的发展和广泛应用,极大地提高了人力资源服务的效率,降低了人力资源服务的成本,扩大了人力资源服务的范围。例如,移动互联网(手机、IPAD 等移动终端)、人工智能、社交网络(支付宝、Whatsapp、QQ、微信等)、共享经济等等新技术正在拉近人与人,人与企业以及企业与企业之间的距离,也正在改变着彼此的沟通与联系的方式方法;这些新的技术与方法也理所当然地被逐渐应用到了人力资源服务业中,而这极大地促进了行业创新管理模式、商业模式以及创新的产品与服务的爆发式增长,进而推动行业企业不断地转型与升级。移动互联网技术的广泛应用,既大大提高了服务的能力、质量和效率,也使得我国人力资源服务业各子业态的发展呈现出差异化。

未来的人力资源管理也将产生新的组织架构和管理模式,企业需要更多的通过数据的分析来进行决策;而新技术也将重塑人才管理系统,企业需要建立基于流程而非分工的人才管理体系;与此同时,越来越多的交叉学科理论的涌现也将改变人力资源管理的实践,并不断地对人力资源管理的实践进行更新和变革。

3.3 竞争环境

20 世纪 80 年代,迈克尔·波特教授研究发现并提出了著名的五力模型,他认为每个行业当中都存在着决定竞争程度和规模的五种力量,即购买者的议价能力、潜在竞争者进入的能力、供应商的议价能力、行业中现有竞争者之间的竞争能力以及替代产品的替代能力,这五种力量综合起来影响着产业的吸引力以及现有企业的竞争战

略决策。根据本文对人力资源服务行业的环境分析结合对研究案例 A 公司所提供的产品与服务的分析，A 公司所在的行业竞争力模型如下图 3-4 所示。

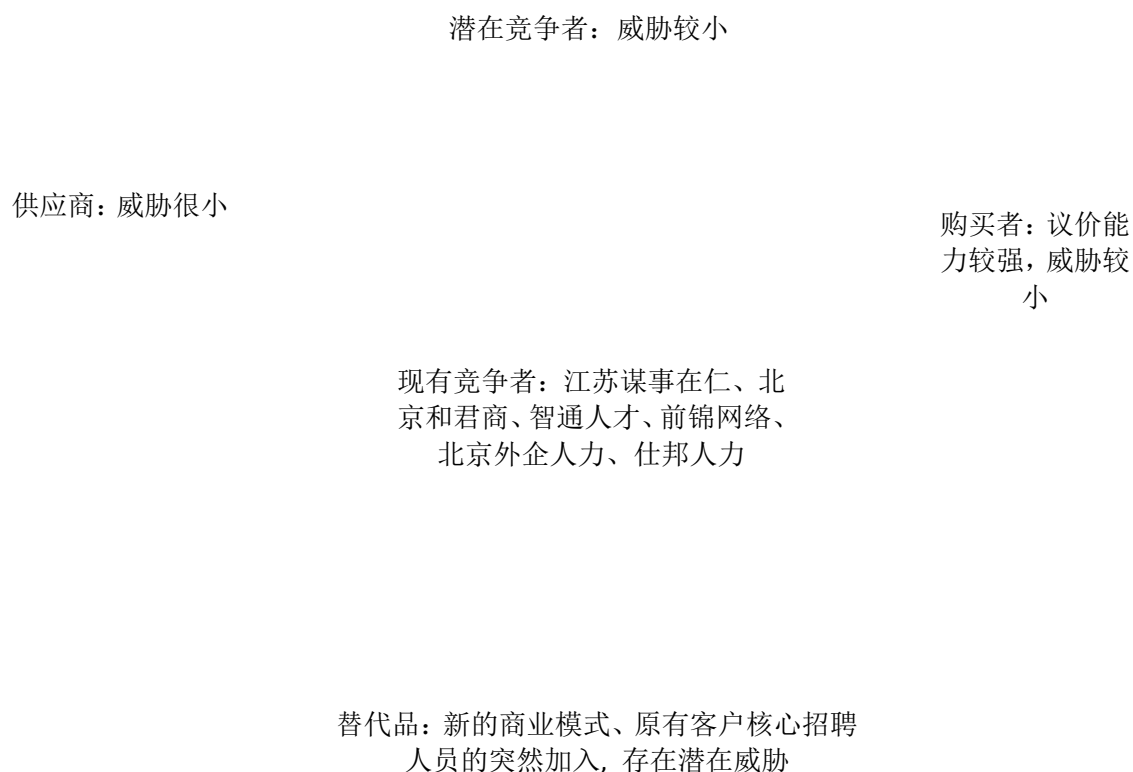


图 3-4: 波特五力模型

3.3.1 潜在进入者的威胁

潜在的新进入者是指目前不在本行业内，但是想要或有意愿进入本行业的企业。这一类企业是人力资源服务行业竞争力量的重要组成部分，而且很有可能对行业内现有企业带来巨大潜在威胁。下面本文作者从 A 公司的主营业务：中高端人才寻访和中小企业人力资源综合咨询两方面入手对其潜在竞争者的状况进行分析。

一．中高端人才寻访：中高端人才寻访行业整体而言进入壁垒较低，受政策、

技术、从业人员以及企业的运营能力和资金实力影响。

(1) 政策监管壁垒：我国针对人力资源服务行业制定了一系列地准入标准，形成了一定的行业准入壁垒。目前，国家规定的行业各类基本准入条件如下：

一家公司如果想要从事人力资源服务类业务，首先需获得至少由省级人社厅颁发的《人力资源服务许可证》，并且至少拥有 5 名经过相关培训且具有大专以上学历的从业人员，最后，其公司注册资金不能低于 200 万元人民币。如果某家人力资源服务企业想要从事互联网信息增值服务，则必须依据《中华人民共和国电信管理条例》中的规定取得工信部或省级电信主管部门颁发的电信业务经营许可证。而 A 公司早已具备了上面所罗列的从事人力资源服务所必须的证照。

(2) 技术创新壁垒：技术是产业创新和进步的动力，移动互联网、人工智能、共享经济等技术、新模式正逐步渗透到中高端人才寻访行业，对于先进技术的投入和积累形成了一定的行业壁垒。A 公司管理层早已意识到了像微信、WhatsApp 等新的沟通、社交技术的出现对人力资源服务行业的发展甚至于变革所起到的巨大推动力，并因此在公司内部推动了企业的转型升级，例如：更新人力资源管理系统、注册微信公众号等。

(3) 人才技能与资源壁垒：人才是中高端人才寻访机构最重要的资产，高素质的人才是企业能否快速发展的关键因素。我国中高端人才寻访行业近几年来发展迅速，成熟顾问培养速度远低于市场开拓速度，从业人员年龄偏小，经验技能结构需要进一步提升。而有效人才供给的不足以及优秀人才向大型企业集中的趋势又限制了中小型中高端人力资源寻访机构的发展速度。A 公司在人才管理方面虽然面临着优秀人才流失率相对偏高的问题，但可喜的是其核心经营、管理团队一直保持稳定，再加上十多年的艰苦创业，其长期稳定合作的客户和人才储备的规模也不是新进入企业短时间内所能赶超的。

总体而言，在中高端人才寻访方面，尽管其行业进入壁垒相对较低，但由于 A 公司在苏州市乃至江浙沪区域都拥有比较大的竞争优势，特别是其长期稳定合作客户和人才储备的规模等都不是新进入企业短时间内所能赶超的，基于此，本文认为在中高端人才寻访这个细分领域，A 公司在短期内所面临的威胁比较小。

二、中小企业人力资源综合咨询：人力资源咨询行业是一个以人、智力为主导的行业，从业人员的技能、企业对本地市场的研究和开发能力等将影响企业在人力

资源综合咨询方面的发展。

(1) 技术壁垒：客户企业人力资源管理水平和企业发展阶段等属性，各有差异，人力资源的咨询需要贴近本地企业及客户特质，因此，人力资源咨询企业需要洞察客户需求并加强本地客户的产品研发，或延展咨询服务范围，或专注打造部分领域的竞争优势。A 公司熟知江浙沪地区的企业特性和地方法规，并专注于为该地区的中小企业提供一整套人力资源咨询服务，而这些经验技术层面的积累是新进入企业短期内所难以赶超的。

(2) 人才壁垒：人力资源咨询是以人为本的智力型经营，输入输出皆为知识资本。因此，咨询公司的隐形知识、能力，如咨询专家的咨询能力、咨询方法和咨询技能是公司的核心知识和价值创造工具。A 公司的核心经营、管理团队一直很稳定，均具有行业多年的从业经验，他们熟知当地企业的区域特色，熟知当地的行政法規，并拥有一大批的人才积累，而这些同样也是新进入企业在短时期内所难以赶超的。

(3) 品牌和市场认知度壁垒：成熟的大型公司在人力资源咨询行业中抢占了先机，在品牌、资源方面优势明显，中小企业中拥有高知名度品牌的人力资源咨询机构较少，而就江浙沪而言，A 公司恰恰是中小企业中拥有高知名度品牌的一员。

A 公司在中小企业人力资源综合咨询服务方面的优势也比较明显，新进入者对其所构成的威胁不大。总体上看，A 公司确实面临着潜在的进入者，但这些潜在的进入者对 A 公司所构成的威胁并不大。

3.3.2 替代品的威胁

A 公司作为人力资源服务机构，主要为客户提供中高级人才寻访（猎头）服务和中小企业人力资源综合服务，经过十多年的经营，公司已经培养出了一批经验丰富的核心顾问团队。为了提供更为优质的服务，公司在细分行业，确立了各地区各行业的竞争优势；并且能够根据客户公司的发展战略和业务需求提供具有针对性的人力资源服务；公司的每个顾问都从事于特定行业、特定职能的人才管理工作，他们熟悉各自行业、各自区域内的地方行政法規以及该行业各个岗位的特点。经过多年的经营，公司已经具备了一批稳定的客户和相对丰富的人才储备资源，公司提供的服务在客户群中也已取得较好的口碑，但即使是这样，本文认为 A 公司同样应时刻

准备和防范着由于替代品的出现对公司所造成的威胁，可能的替代品主要可能来自以下几个方面：

首先是可能颠覆现有商业模式的新型商业模式的出现。近几年来，伴随着移动互联网的快速发展，和国家对‘互联网+’的持续推动，一些传统的行业和业态正逐渐被新型产业或业态所取代，如零售百货行业正逐渐被网络销售所取代，人力资源服务企业也同样面临这样的威胁，特别是近两年来出现的共享经济就是一个很好的例子，比如早期的猎聘网，它在人力资源服务行业开启了分享经济的先河，传统的人力资源服务企业的经营模式是客户提出需求，人力资源服务企业为其发现合适的人才资源并获取一定的报酬；而早期的猎聘网的经营模式是客户在其网站或者 APP 上发布需求，并提供一定的悬赏，猎聘网上所有的注册会员都可以为其推荐合适的人力资源，一旦被客户选中，客户所提供的悬赏将会被猎聘网和推荐者共同按比例分得。尽管猎聘网后来的经营策略发生了改变，但其最初的经营模式和方法对我国的整个人力资源服务行业来说却是具有颠覆性的。

其次是客户核心招聘人员的突然进入对本公司所造成的威胁。举例来说，前不久，前腾讯，百度和阿里巴巴的主要负责招聘的经理们离职共同组建了基于共享经济模式下的新型人力资源服务企业，并连续获得 VC 的天使轮和 A 轮融资，其模式与前面所讲述的早期猎聘网的经营模式类似，不同之处在于，这家公司的核心团队均来自于我国的互联网巨头公司，他们在互联网行业拥有丰富的资源，并熟知各自前公司的岗位要求，招聘流程等，正是由于他们的进入给原本给这三家公司提供服务的人力资源服务企业带来了致命的威胁，而这可能仅仅是个开始，他们的队伍还在一直壮大中。

3.3.3 购买者的议价能力

客户或顾客通过价格谈判从供应商或销售者那里获得较低的价格或价格优惠的能力被称为购买者的议价能力。议价能力强的企业能够迫使销售者给予价格优惠或价格下降，从而减少本企业的成本获取竞争优势。

A 公司拥有一批长期稳定合作的客户，他们彼此之间各自熟知其特点，在我国经济持续向好发展的大背景下，这些长期合作的客户和 A 公司之间一直处于双赢的局面，对于这部分客户，A 公司具有较强的议价能力；另外，A 公司在江浙沪地区的服务网络覆盖面比较广，而江浙沪所在的长三角地区经济发展强劲、经济活动丰

富、中小企业客户资源广泛，因此，对 A 公司来讲目前其行业整体竞争力较强，议价能力也较强。

3.3.4 供应商的议价能力

A 公司所处的行业为人力资源服务业，主要为客户提供人力资源咨询服务、人才供求信息的收集、整理、储存、发布和咨询服务、人才推荐以及人才招聘服务等，公司属于轻资产的行业，基本上没有传统意义上的对外原材料采购。公司采购主要来自于办公用品、办公设备、运输设备、电子设备等，采购金额较小，而且非常分散。公司所用的设备均为市场供应充足且质量、价格高度透明的产品，供应商竞争激烈。因此，A 公司不存在固定的供应商，也不存在重大供应商依赖的风险，因而，对 A 公司来讲，公司的供应商议价能力很高。

3.3.5 现有竞争对手之间的竞争

我国人力资源服务行业品牌众多，行业竞争激烈。A 公司在人力资源服务行业中主要为客户提供中高级人力资源寻访服务和中小企业人力资源综合咨询服务。其竞争对手主要包括：

(1) 江苏谋士在仁人才管理咨询股份有限公司：江苏谋士在仁人才管理咨询股份有限公司始创于 2006 年，前身是南京谋士人力资源管理服务有限公司。是经江苏省人力资源和社会保障厅批准成立的专业顾问型公司，注册资金 1000 万元，已通过 ISO9001 质量管理体系认证。经过多年的积淀，目前公司已拥有近千家客户单位、两万名员工，成为业内极具影响力和竞争力的人力资源服务类产品的提供商。公司依托与政府良好的公共关系及其多年从事人力资源管理工作的经验竭诚为客户提供人力资源专项服务。在协助客户处理各种人事事务、协调各方关系等方面具有显著的优势。现公司业务范围已涵盖：省、市、区、县各级党政机关、事业单位、南京各大高校、建筑业、装饰业、金融业、保险业、酒店宾馆业、市政、医疗、环卫以及快速消费品、石化、汽车、电子、IT 等多个领域。该公司目前在电子信息行业与 A 公司的竞争比较激烈，再加上两家公司又同在江浙沪区域，可以预见的是其与 A 公司在未来的竞争会越来越激烈，并将成为 A 公司的强有力竞争者。

(2) 北京和君商学在线科技股份有限公司：北京和君商学在线科技成立于 2006 年 6 月，采用互联网技术和线上线下（O2O）相结合的模式，聚焦于商学学习和管理培训，以企业家与企业高管培训、创新创业人才辅导与培训、企业人才管理培训、大

职业院校学生的创业和就业能力培训、商业人才的个性化终身辅导与学习等为主营业务，并逐步设计开发建设成为以移动互联网和大数据、云计算技术为基础的平台运营和社区服务提供商，为企业特别是中小企业经营者和个人提供终身学习与商学培训的一站式服务。

(3) 广东智通人才连锁股份有限公司：智通人才成立于 1995 年，是一家集教育培训、招聘外包和猎头咨询三大服务体系为一体的大型人力资源服务企业。公司依托其自主研发的智能信息化技术，打造了一支一千多人的专家团队和职业顾问，因此公司拥有领先的服务外包管理模式和强大的人才输送能力，为企业和人才提供平面媒体、现场和网络招聘以及人事代理、人力资源服务外包、职业培训和中高级人才寻访、人力资源管理咨询等一站式人力资源综合外包服务与个性化解决方案。2014 年 8 月，公司成功登陆新三板，获得资本市场青睐。鉴于智通人才中高级人才寻访业务在江浙沪区域的发展，又同为新三板上市企业，它已是 A 公司的强有力竞争者。

(4) 前程无忧网络信息技术(上海)有限公司：前程无忧成立于 1998 年，2004 年 9 月成功登陆纳斯达克上市，它与智联招聘和中华英才网一起被称为国内最大的三大在线网络人才招聘公司。前程无忧的主营业务主要包括人事代理与服务外包、猎头咨询、教育培训与人才测评以及人力资源综合咨询等等。前程无忧在全国大部分城市都设有分支机构，其招聘业务主要通过线上在线网络和线下报纸两种渠道来实现。

(5) 北京外企人力资源有限公司：北京外企人力资源有限公司成立于 1979 年，是我国 500 强企业，也是我国人力资源服务行业的领军企业。它是我国国内最早一批为外资企业或机构提供专业化人力资源服务的公司之一。其客户包括国内外众多知名企业，其经营领域包含计算机软件、电力电子、金融、汽车及零部件、石油石化、快消品、生物医药等诸多行业。

(6) 仕邦人力资源有限公司：仕邦人力成立于 2003 年 7 月，它秉承“仕优邦兴，成人达己”的宗旨，以顾客需求为中心先后为 1000 多家国内外大中型企业提供过专业的人力资源相关服务，其服务网络已涵盖全国 300 多个主要城市，并累计实现了百万人次以上的就业和派遣过总数超过 20 万的员工。主要包括：人才派遣解决方案、人力资源业务流程外包、人力资源信息系统、培训、劳动法务咨询等。

尽管我国人力资源服务行业在目前和今后相当一段时期内都将处于上升期，不过，随着行业规模和总容量的趋稳以及行业内企业数量的不断增加，行业内企业的竞

争必将更加激烈。

通过前面的分析我们不难发现，本文的研究案例 A 公司在未来一段时期内所面临的潜在新进入者的威胁不大；其购买者与供应商的议价能力都较低，一般不会对 A 公司造成威胁；但随着移动互联网、人工智能和共享经济等新技术、新模式的不断涌现和爆发式增长，A 公司需要格外关注行业内由此所产生的新的商业模式或客户核心招聘人员的突然介入等等这些新进替代品的威胁；同时其行业内现有的竞争对手们不断地升级扩张，也间接地加剧了 A 公司所在人力资源细分行业的竞争。

第四章 A 公司内部环境分析

深刻的剖析企业自身内部的优缺点,并以此为基础建立战略具有非常重要的意义。在本章中,本文将基于 A 公司近几年的营运数据,分别从组织架构、人力资源、财务和市场四个方面对案例 A 公司进行深入分析,将公司内部存在的优势与劣势尽量客观地展现出来,为之后的战略选择提供强有力的论证依据。

4.1 A 公司发展概况

4.1.1 A 公司基本情况介绍

本文的研究对象 A 公司成立于 2002 年,是国内首批以中高级人才寻访为主营业务的专业人力资源服务公司,其总部位于中国苏州市高新技术开发区,A 公司成立十多年来,立足于长江三角洲地区,深耕华东、华中区域,业务正逐步覆盖全国各主要区域。A 公司致力于为客户提供中、高级管理和技术人才,其核心领域包括机械、电子、汽车零部件制造、医药医疗、新能源、互联网等行业。其核心业务主要集中服务于进驻中国市场的跨国公司、行业领先的外资企业、知名内资企业和成长迅速的新兴企业。

经过十多年来的艰苦创业,A 公司已经拥有了一定规模的长期稳定合作的客户,并在此基础上,面向中小企业不断开发新的客户。A 公司是苏州市首批获得市政府批准的人力资源服务类公司,自成立以来持续服务于中国中、高端人力资源市场,是快速成长的专业人力资源服务机构,已成为江苏省知名中高级人才寻访服务公司。A 公司连续多年荣获苏州市诚信人力资源服务机构,苏州市创新型先进民营企业,在行业内具有良好的口碑和公信力。

经过十多年的发展,A 公司 2015 年营业额已突破 1000 万元,并与 2016 年 3 月成功登陆新三板,直接与资本市场对接,开始了 A 公司第二次“创业”的新征程。

4.1.2 A 公司的愿景、使命和目标

(1) 愿景、使命: A 公司的愿景、使命是解决我国中小企业“人”的烦恼。首先,中小企业是未来经济发展的主流,人力资源服务业有万亿级巨大的市场需求;其次,公司专注四大未来有发展空间的垂直行业: 高端智能制造、新能源环保、医药医疗、移动互联网;同时公司明确五大核心业务: 战略人力资源咨询培训、中高级人才招聘、流程外包服务、小微企业人力资源综合外包、企业家私董会。服务于三大

平台：上市企业联盟、中小企业联盟、精英创业周联盟。公司将从人力资源战略咨询的视角，诊断企业的痛点问题，挖掘客户需求；提供相应的人力资源各业务模块的专业服务。最后，公司将在垂直行业的中小企业人力资源综合服务提供商的基础上，搭建线上线下人力资源互联网平台，建设成中国领先的垂直行业中小企业人力资源综合服务平台。

（2）目标：在整个行业的摸爬滚打中，公司管理层清晰洞察了我国人力资源服务业的核心现况和未来发展趋势，制定了前瞻的战略定位和商业模式，即把 A 公司从一家专业的中高端人才招聘公司打造成垂直行业的中小企业人力资源综合服务提供商。A 公司在新三板挂牌上市，正是其新的起点。

4.2 组织机构分析

A 公司本着资产、人员、财务、业务、机构等独立、完整的原则，建立了规范的法人治理机构，并根据 A 公司自身业务发展的需要建立了分工明确的内部组织结构。公司组织结构如下图 4-1 所示：



图 4-1: A 公司组织结构

公司内部组织机构设置及主要职能见下表 4-2:

表 4-2: 内部组织机构主要职能

内部组织结构	主要职能
招聘事业部	负责公司高级人才寻访（猎头）服务，对客户的职位需求进行专业分析，通过人才寻访渠道搜索候选人，候选人背景调查分析和专业的人士评价，推荐给客户面试，直至人才正式录用，并继续跟进人选入职后的工作情况和用人单位的反馈。
外包事业部	负责公司除高级人才寻访（猎头）服务以外的人力资源外包服务，包括招聘外包服务、培训外包服务和流程外包服务。
市场部	负责公司服务的市场推广，组织市场调查，制定市场计划，开展市场活动，承接人力资源综合咨询；根据公司制定的战略发展规划，组织公司服务的推广活动。
人事行政部	负责公司的人事工作，包括员工招聘、员工培训、员工考勤和考核、员工福利、员工信息维护等事项。
财务部	负责公司日常财务核算工作、财务报表的编制、公司会计档案等相关资料的归档和保管。全面负责公司财务工作，包括财务预算、决算和财务、会计、统计工作；并监督各部门执行公司的财务制度，以及实现公司的财务计划、完成公司财务目标。

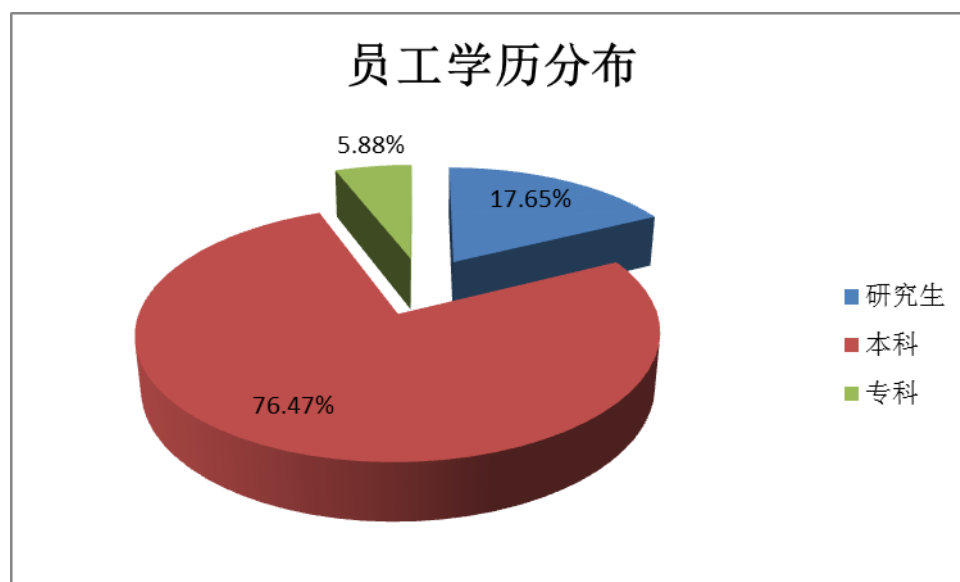
4.3 人力资源情况分析

A 公司员工总人数为 51 人，人员结构按年龄和学历分别列示如下表 4-3 和表 4-4，从表 4-3 可以看出，A 公司年龄有 80%以上都是 30 岁以下的员工，员工普遍偏年轻化，因此，在管理时应多考虑扁平化的民主式的管理风格。从表 4-4 可以看出，A 公司的员工大多数为本科学历，员工的教育背景较好，在管理时可以给予员工适当的发挥空间。

表 4-3: 员工年龄结构分布

年龄	人数	比例
25 岁以下	21	41.18%
25-30 岁	21	41.18%
31-40 岁	8	15.69%
41 岁以上	1	1.96%
合计	51	100%

表 4-4: 员工学历分布



此外，在分析 A 公司的员工离职率时发现，A 公司普通职位的员工流动率较高，这说明 A 公司在人才管理方面虽然核心经营、管理团队一直比较稳定，但公司同时也面临着优秀员工的流失率相对较高和高素质人才比较难招聘到并存的局面。

4.4 财务状况分析

通过对 A 公司最近两年的财务状况进行分析及与人力资源服务行业中与 A 公司相竞争的竞争企业比较之后发现：

(1) 资产、负债结构分析

从整体来看，公司近两年资产结构较为稳定，公司资产以流动资产为主，流动资产中主要是货币资金、应收账款和其他应收款。此外，公司近两年负债结构总体较为稳定，且全部为流动负债。流动负债中以应付职工薪酬为主。与同行业竞争对手相比，公司的资产负债率较低，可以加大公司的财务杠杆，有效运用表内及表外负债，提升公司的资产收益率。

(2) 盈利能力分析

A 公司近两年净资产收益率和扣除非经常性损益后的净资产收益率处于较高水平，显示公司具有较强的盈利能力，与同行业竞争公司相比，A 公司的盈利能力较

高，主要是因为 A 公司的地区优势较大，在华东地区有一定的品牌效应并且对拥有自己的客户群和特色。

A 公司营业收入全部为主营业务收入。主营业务收入系高级人才寻访（猎头）服务和培训服务。目前，A 公司营业收入呈稳健增长的趋势，营业利润、利润总额和净利润增长较快，总体来看公司目前处于快速发展期，公司利润来源主要来自营业利润。

从 A 公司综合毛利率变动来看，A 公司的毛利率在近两年内基本保持稳定，维持在 50%左右。与同行业的竞争公司相比，A 公司的毛利率位于同行业平均水平，且一直保持比较稳定的水平，这主要系公司业务紧紧围绕主营业务发展，经过一定的积累，公司的服务已经打下了良好的市场基础，拥有了一定的品牌形象及市场知名度，并与大部分客户建立了长期合作的关系，盈利能力较强，这对公司业绩的不断提升起到了较大的作用。

（3）营运能力分析

A 公司近两年的应收账款周转率一直在 10 左右上下浮动，这与同行业相竞争的企业相比处于中上游水平。因此，与该行业相竞争的企业相比，A 公司的营运能力较强。

（4）融资能力分析

总体来说，A 公司的融资实力较弱，A 公司虽然已于 2016 年登陆新三板，但目前其还未在新三板上融到资金。就目前来看其整体融资能力较弱，而融资能力的限制又必然的会制约公司规模扩大和业务的拓展。

4.5 市场分析

A 公司为来自各行各业的客户提供人力资源服务，公司自成立以来立足于苏州地区，业务逐渐辐射华东主要城市。核心客户群体主要来源于机械、电子、汽车零部件制造、医药医疗、新能源、互联网等行业。公司曾为博世汽车、飞利浦医疗、强生医疗等多家国内外知名企业提供人力资源服务。

首先，A 公司的区位限制较大，A 公司在苏浙沪地区特别是苏州地区具有较强的竞争优势，但在其他区域 A 公司并不具有优势，相比于智联招聘、前程无忧、中华英才网以及近两年快速兴起的猎聘网等全国性的人力资源服务企业来说其规模也尚

小。

其次，随着经济的发展，越来越多的企业正把人力使用的关注点逐步从降低成本及用人风险转向为企业创造价值及提升企业竞争力等方面。企业正在满足自身需求的基础上，针对不同层次的人才逐步采取相应的用人方式以更好地节省成本，提高市场反应速度，进而改善运营能力和降低经营风险。例如，企业会通过人才外包服务解决内部基础性岗位的用工需求；通过人才招聘服务解决内部大量中层人才岗位的用工需求；通过猎头服务，招揽高端人才，满足公司战略经营发展需要。国内企业用人价值观的演变将给人力资源服务企业的发展带来更多的机会。

在下面的章节里，本文将结合 A 公司内外部环境的分析，发现制约公司发展的瓶颈并确定适合其发展的战略方向。

第五章 A 公司战略选择

本文在承接前面两章对 A 公司内外部环境分析的基础上, 在本章中首先对 A 公司进行 SWOT 分析, 列出 SWOT 分析矩阵, 随后应用战略管理的相关理论知识分别提出关于 A 公司的总体战略选择和竞争战略选择。

5.1 A 公司的 SWOT 分析

本节将通过 SWOT 分析, 对 A 公司自身的优势、劣势进行剖析, 并结合 A 公司外部的机会与威胁, 为 A 公司确定其战略提供强有力的依据。

5.1.1 A 公司的外部机会

(1) 国家政策对于人力资源服务行业的支持

近几年来我国政府积极不断地部署与完善针对发展人力资源服务业的相关政策与方针。政府坚持以市场主导和需求引领的原则, 通过采取积极的财税政策、不断拓宽投融资渠道、积极扩大对外开放与交流、进一步完善政府购买人力资源公共服务政策等等措施来加快发展我国的人力资源服务业。引导我国人力资源服务企业紧紧地围绕在当前我国转变经济发展方式和实现产业结构调整转型升级对人力资源开发配置的新需求上。通过一系列地政策对我国人力资源服务行业的支持与引导, 使得我国的人力资源服务业自 2007 年以来一直维持快速的发展, 其行业规模和营收不断扩大。

(2) 经济结构转型升级、经济全球化带来了新的机遇

当前, 经济全球化进程的加快以及我国产业结构调整、转型升级的持续推进给我国人力资源服务行业带来了新的机遇。随着我国第三产业产业结构的不断优化和规模的不断增加, 使其继 2013 年 GDP 占比首次超过第二产业后, 2016 年第三产业在我国经济总量的占比更是进一步地提高到了 51.6%, 与第二产业的差距进一步拉大到了 11.8 个百分点。说明我国经济的发展方式正在加快由工业主导型向服务业主导型转变; 但这也意味着中国改革开放 30 年来的“人口红利”正在逐步消失, 与此同时, 我国的产业结构调整 and 转型升级所带来的巨大的人力资源配置方面的新需求, 也为我国人力资源服务业的发展带来了新的机遇。

(3) 现代信息技术的发展有助于人力资源服务行业的发展

现代信息技术的发展和广泛应用,极大地提高了人力资源服务的效率,降低了人力资源服务的成本,扩大了人力资源服务的范围。特别是近几年来伴随着移动互联网的飞速发展而迅速崛起的像微信,Linkedin 等等,而这些新技术的不断应用与发展又大大促进了我国人力资源服务业的不断发展壮大,可以说是为其迎来了新的成长空间。

(4) 潜在进入者的威胁较小

从本文第三章第三节的分析中我们不难看出, A 公司当前确实面临着一些潜在的进入者,但这些潜在的进入者对 A 公司所构成的威胁并不大。

(5) 买卖双方的议价能力较高

本文第三章第三节对 A 公司外部环境的分析中得出, A 公司当前在行业中所处的位置和实力不管是对购买者而言还是对供应商而言都是属于议价能力相对较强的。首先对于购买者而言, A 公司的服务产品体系相对比较完善,且在长三角地区的服务网络覆盖面比较广、客户资源广泛,因此目前整体竞争力较强,议价能力也较强;其次,对于供应商而言, A 公司不存在固定的供应商,也不存在重大供应商依赖的风险,因此, A 公司的供应商议价能力也较高。

5.1.2 A 公司的外部威胁

(1) 替代品的威胁

尽管 A 公司在经验、上下游客户群、品牌、口碑等诸多方面相对于新进入者都具有优势,但本论文的研究案例 A 公司依然面临着诸如具有颠覆性的新型商业模式的出现和客户核心招聘人员的突然进入等替代品的威胁。随着以“共享经济”为代表的新经济模式的出现,以及近期资本市场对于新经济模式的追捧,这些威胁越来越值得引起 A 公司的重视。

(2) 行业的竞争激烈

A 公司在人力资源服务行业中的竞争对手主要包括江苏谋士在仁人才管理咨询股份有限公司、北京和君商学在线科技股份有限公司、广东智通人才连锁股份有限公司、前锦网络信息技术(上海)有限公司、北京外企人力资源服务有限公司、仕邦人力资源有限公司等人力资源服务公司。尽管目前国际国内市场对于人力资源服务

的需求处于一个增长期，但随着整个行业的发展趋势逐渐趋稳，以及行业内现有企业的增加，竞争程度将更加激烈。

5.1.3 A 公司的内部优势

（1）核心团队优势

作为现代服务业的一员，A 公司自成立以来，已经形成了一支专业、稳定的管理和服务团队，核心团队成员保持稳定，对人力资源服务行业的业务模式及发展趋势具有深刻的理解，深刻地认识到人才在经营发展和行业竞争中的重要性，并已成为公司业务发展领头人，具有丰富的管理与行业经验。公司的高管团队合作共事多年，且一直保持稳定；公司从业人员的经验丰富，职业化程度高、执行力强，具备丰富的人力资源行业从业经验、并具有不断进取的开拓精神和强烈的事业心。其中，核心团队的稳定为公司的持续发展奠定了坚实的基石。

（2）服务优势

A 公司作为人力资源服务机构的一员，主要提供中高级人才寻访（猎头）服务和中小企业人力资源综合咨询服务，经过多年的经营，A 公司已经培养出了一批经验丰富的核心顾问团队。为了提供更为优质的服务，公司细分行业，确立了各地区各行业的竞争优势；并且能够根据客户公司的发展战略和业务需求提供具有针对性的人力资源服务；A 公司的每个顾问都专于特定行业和特定职能，熟知各自行业的基本情况以及各个岗位的特点。经过十多年的经营，公司已经具备了一批稳定的客户和丰富的上游人力资源储备，同时，公司提供的服务在客户群中也已经取得较好的口碑。

（3）区域和行业优势

A 公司立足于苏浙沪，经过十多年的运营，在站稳苏浙沪的前提下，A 公司的业务已逐步辐射华东、华中等区域。公司的客户群体涵盖了机械、电子、汽车零部件制造、医药医疗、新能源、互联网等行业。

（4）良好的品牌声誉

十多年丰富的人力资源服务运营经验，A 公司是我国人力资源服务行业发展的

见证者和推动者。公司始终坚持以诚信为基础，以服务质量和服务效率为核心，经过多年的发展，在业界和客户中已经形成了良好的口碑和品牌形象，在业内塑造了较高的品牌知名度，在苏浙沪一带已经具备了相当的影响力。

5.1.4 A 公司的内部劣势

（1）公司整体融资能力较弱

A 公司是民营的人力资源服务企业，行业和公司本身均处于快速发展期，对资金的需求量较大。尽管公司在登陆新三板后，直接与资本市场实现了对接，为 A 公司拓宽了融资渠道，但截至目前其在新三板上的表现并不是很好；相对于国有企业和外资公司，实际上 A 公司目前的融资渠道仍旧比较单一，主要依赖公司自身的积累以及公司股东的投入获取资金，融资能力有限，A 公司在融资渠道上处于劣势。随着公司经营规模的不断扩大、新市场和新客户的不断开拓，资金可能逐步成为公司发展的瓶颈。此外，作为人力资源服务企业，公司存在轻资产的特点，本身固定资产相对较少，很难满足为银行融资提供抵押担保的条件，导致扩大融资存在困难。从长远来看，融资能力的限制可能会制约公司规模扩大和业务的拓展速度。

（2）市场覆盖范围较小

A 公司在苏浙沪地区具有较强的竞争优势，但相比于猎聘网、智联招聘、前程无忧、中华英才网等全国性人力资源服务企业来说规模尚小。同时，知名的跨国人力资源服务公司（比如：任仕达等）占据了大量的高端人力资源服务市场，使得本土公司的竞争压力逐渐加大。A 公司的客户也大多为长三角本地客户，尚未形成全国性的品牌和营销网络布局。在国内其他地区的影响力和知名度都相对较低。而这，也间接地限制了 A 公司规模扩大和业务的拓展速度。

5.1.5 A 公司的 SWOT 分析矩阵

通过前面对 A 公司的 SWOT 分析，我们可以归纳出 A 公司的 SWOT 分析矩阵表如下表 5-1 所示。在表 5-1 的分析矩阵中，本文将 A 公司的内部优势和劣势与其外部威胁和机会进行匹配，并构建出不同的战略组合方式，为公司经营者下一步更加合理地分配公司各种资源组成一系列可能的战略选择。

表 5-1: A 公司 SWOT 分析矩阵表

SWOT 分析矩阵	内部优势 (S) 1、A 公司核心团队稳定，服务优势明显； 2、A 公司品牌信誉好； 3、A 公司经过多年经营，在长三角地区具有优势；	内部弱点 (W) 1、A 公司融资实力较弱； 2、A 公司员工流动率较高； 3、A 公司区域覆盖范围较小；
	外部机会 (O) 1、国家政策对于人力资源服务行业的支持； 2、经济结构转型、经济全球化等带来的新机遇； 3、现代信息技术的发展所带来的新机遇； 4、行业潜在进入者威胁较小； 5、公司的买卖双方议价能力较高；	WO 战略 1、稳定目前的经营格局，开拓新融资渠道, 稳定企业现金流； 2、重视人才； 3、调整组织结构, 加强内部管理； 4、重塑企业文化，激励企业员工，加强内部团队的团队协作； 5、企业当前最重要的目标是盈利能力； 6、加强内部管控, 提高运营效率；
	外部威胁 (T) 1、替代品的威胁； 2、所在行业竞争加剧；	WT 战略 1、放弃竞争已经白热化的在线招聘领域和被大公司垄断的国内外大型企业，主攻中小型企业的人力资源综合服务； 2、积极采用微信、whatsapp 等新技术来提高客户体验，增加客户粘性； 3、加强内部管理，提高企业运营效率和产品服务优良率；
	ST 战略 1、与具有开发潜力的客户形成战略合作伙伴关系, 以实现长期合作共赢的目的； 2、适时引入战略投资者，并与其结成战略合作伙伴； 3、引入战略技术合作伙伴等新技术来提高客户体验，增加自己的区域与行业竞争力；	

5.2 A 公司的战略选择

5.2.1 A 公司的总体战略

我国人力资源服务产业在国家政策环境持续利好和经济稳步发展以及国家深入推进产业结构调整和转型升级的共同推动下，将以较高的年均复合增长率呈现持续快速增长格局，并在 2020 年达到 2 万亿左右的规模。在国家政策利好、市场需求巨大的有利环境下，身处其中的人力资源服务机构应当抓住机遇，扩大投资，整合资源，促进发展。

A 公司自 2002 年成立以来一直处于一个高速地扩张与发展，不断抢占苏州市和华东地区市场的状态。前期的快速扩张给 A 公司未来的发展奠定了良好的团队、地域、品牌基础。尽管 A 公司所在人力资源服务行业的竞争状况比较激烈，但这也正说明人力资源服务行业正在稳步前进，急需整合和发展。对于目前 A 公司的规模较小，融资能力较弱，在人力资源服务行业整体没有形成清晰统一的局势之下，A 公司还是应该集中力量谋发展。

综合以上论述，本文为 A 公司推荐扩张型战略为其总体战略：积极拓宽融资渠道；通过建立“微信公众号”等新技术的应用，以及设立分支机构或外延式并购等等不断开拓新区域、新市场。在行业还处于上升期的当下积极主动地去掌握市场竞争的主动权，为使 A 企业成为“垂直行业”即中小企业人力资源综合咨询服务提供商的目标不断奋斗。

5.2.2 A 公司的竞争战略

A 公司当前的融资水平和融资能力较低，这直接限制了公司大规模投资扩张的能力，其外延式并购发展的速度和规模自然也受到了限制；而且公司仅在苏浙沪地区具有较高的品牌知名度，在公司经营活动区域以外其品牌知名度较低。在企业外延式并购和大规模投资扩张的速度和规模都受到融资能力制约的情况下，差异化集中战略将是 A 公司的必然选择。

综合以上分析，本文为 A 公司推荐差异化集中战略作为其竞争战略，集中 A 企业的优势资源，针对中小企业的人力资源综合咨询这一细分领域，选择与苏州临近的无锡、常州、杭州、嘉兴等地区的某一个或两个城市逐一获取竞争优势，进而逐渐使 A 公司成为人力资源服务细分行业的领跑者。

在下一章里，将重点通过以下四个方面：企业文化、财务管理、人力资源管理和营

销管理，对本文的研究案例 A 公司的总体战略以及竞争战略的实施与控制提出建议。

第六章 A 公司战略实施与控制

6.1 A 公司的战略实施

本文主要从以下四个方面对 A 公司的战略实施提出建议：

6.1.1 重塑企业文化

A 公司的发展目标是未来形成将以目前中高端人才寻访的市场资源为依托，发展成为以招聘外包服务、制造流程外包服务和人事代理服务为一体的中小企业人力资源综合咨询服务提供商。本文认为，研究案例 A 公司要实现这一战略目标，在企业文化方面，需培养和创造一种“服务至上、敢为人先和开拓创新”的企业精神，并树立“以人为本，人尽其能”的用人理念和制定科学、合理、公平的绩效激励制度。除了坚持企业的文化理念之外，A 公司还应通过以下四个方面来提升自己的企业文化：

（1）加强企业文化的引导宣传

从多次对 A 公司实际参观访问的感受来看，A 公司已制定其发展目标，但这个目标仅停留在公司网站的主页上，其员工的接受和认同度较低。A 公司应在制定长远的发展目标和规划后，通过内部培训，宣传等途径让公司全体员工都能深刻的理解公司的战略及目标。比如把企业文化的核心观念写成标语，张贴在办公区域的显眼位置，给员工树立一种形象化的行为标准和观念标志。

此外，当今社会，员工个人的自主意识比较强烈，在企业文化建设的过程中，管理层不能仅仅依靠其职位威严来管理下属，而是应该更多的采用“以德服人、以身作则”的方式多与下属沟通，将 A 公司的发展战略、企业文化通过公司管理者的言传身教传达给全体员工并得到他们的一致认可，这样才能发挥出它们应有的导向作用，进而使之成为全体员工的行动纲领。

（2）增强竞争意识

本文发现，在 A 公司内部存在“论资排辈”的“潜规则”。一般来说，老员工虽然经验丰富，但老员工缺乏创新意识，对新事物的接受能力较低。A 公司在快速发展过程中，由于中高层管理人员急缺，很多管理岗位都是由基层岗位直接转过去

的，这些管理人员不仅缺乏管理知识，而且其居功的心态还会对下属起到负面作用。而这对 A 公司这样一家以提供中高级人力资源配置服务为主营业务的企业来说，绝对是一个硬伤。A 公司的核心竞争力是人，其创新发展的源泉也是人，而且其赖以生存的客户还是人，然而这样懒散的官僚氛围和官本位的思想可能会使 A 公司的优秀人才流失。因此，为体现公司“以人为本，人尽其才”的企业文化和用人理念，A 公司在文化重塑时应考虑通过为员工营造良好有序的内部竞争氛围、公平的薪酬福利体系和公开透明的内部升迁制度等来激励人才，树立积极向上的公平竞争意识氛围，为公司创造一个公平、公开、公正的环境。

（3）增强团队的凝聚力

要增强团队间的凝聚力，首先，A 公司应任用具有一定感召力和人格魅力的管理者作为公司团队的领导，组成企业的核心管理层。这样不仅会增强领导的模范带头作用，还会使其作为公司的宣传者，使团队对公司的信心大增。此外，领导者还需分析每个人的长短处，为每个团队对成员都进行分析和记录，分析他们取得的成绩和不足，对他们的工作和生活状态了如指掌。其次，A 公司要制定一套科学、合理、公平的绩效激励制度。不合理的制度会使企业的员工人心涣散，只有良好的制度才能凝聚人心，增强其团队的凝聚力和向心力。所以，对 A 公司来讲，制定一套科学、合理、公平的绩效考核机制非常重要。这个制度考虑到了绝大多数员工的切身利益并能调动起员工的积极性，而且通过这个制度，员工收入的高低能够真正体现出其能力的高低和对其公司贡献的大小。制度制定后，要保证其执行力，哪怕它会触动一部分人的利益，其目的是要让职位能上能下，能者上，差者下。第三，A 公司需要为员工创建奋发向上的良好氛围。良好的氛围是增强企业凝聚力的一个重要因素。企业在追逐利润的同时，也要注意丰富员工的精神生活，定期组织团队建设（Team Building），从而使团队的凝聚力和向心力得到进一步巩固和加强。最后，提高员工对这个团队的向心力。公司员工应意识到公司荣誉与自己息息相关，自己是整个团队的一部分。

（4）建设高质量的团队

公司通过岗位培训、学历培训和定向培养等方式，引导公司员工不断学习，提升个人能力，公司也将针对员工的个人兴趣和专长，为员工定制个性化的职业生涯规划。在员工激励方面，公司将通过工资激励、奖金激励、福利激励等物质激励方法以及荣誉激励、榜样典型激励、情感激励等精神激励法来激励团队，提升员工归属感

和公司团队的凝聚力。通过绩效考核、轮岗、晋升制度等方式营造员工积极向上的工作态度。公司有计划的引进、储备、培养、调剂、激励企业人才资源并进行动态管理，防止人才流失，避免人浮于事，力争打造一支配合默契、技术精通、梯队合理的人力资源专业顾问团队。

6.1.2 加强财务管理

为了保持较高的毛利率，A 公司应注意以下几点：

（1）积极拓宽企业融资渠道

从财务的观点来看，A 公司的筹资渠道主要包括内部筹资渠道与外部筹资渠道。内部渠道筹资指的是公司自有的内部资金，这种方式虽然成本低，但一般来说资金量少，显然对于 A 公司这种处于扩张阶段的公司来说不适用。外部筹资渠道主要包括向银行等借款、股权筹资、风险资本等等方式，虽然这些筹资方式筹集速度较快、资金量也比较大，但资金成本和风险相比于内部筹资都较高。

银行贷款是 A 公司目前外部筹资的主要渠道之一。包括短期借款和长期借款。A 公司主要通过信用贷款，或者股东担保贷款等方式筹集短期流动资金贷款，来稳定 A 公司适当的资金流动性。此外，A 公司还运用商业上适当的方式来保持适当的现金流同时减少资金占用成本，比如积极收取企业的应收账款但在信用期内尽量较晚的支付应付账款。但很明显，处于扩张期的 A 公司目前对资金的需求较大，银行贷款等方式已经很难满足 A 公司的需求，因此 A 公司也在积极准备引入风险投资或股权投资机构等战略投资者，当然也包括新三板的上市，以期通过股权筹资的方式来筹得更多的资金。

（2）完善全面预算管理制度

A 公司自 2002 年成立以来，一直实行年度预算管理模式的，但近年来，随着人力资源服务行业市场环境变化的加快，我们发现其年度预算管理模式在很多时候相应年度的采购额度与上年末编制的预算额度会出现差异，并且这种差异随着时间的变化呈现出逐渐变大的趋势，这对 A 公司的预算管理与控制提出了挑战。鉴于此，本文向 A 公司推荐滚动预算法，滚动预算可以将预算期与会计年度完全脱离开，并根据预算的执行情况不断补充预算，并逐期向后滚动。按时间单位长短不同，滚动预算可分为逐月滚动、逐季滚动和混合滚动三种方法。滚动预算的优势是既能够从动态预算

中把握企业的未来，保持预算的持续性、完整性，又能使公司管理层针对公司未来一个预算周期内的生产经营活动作出详细规划与部署，确保公司各项经营活动有条不紊地进行。滚动预算能够随着时间的推进来加以修订，使之与公司实际开支情况更加吻合，从而更有利于发挥预算本身的管控作用。

此外，A 公司还应严格贯彻执行全面预算管理制度，在公司内部大力宣传、贯彻、执行成本观，并强化培养全面预算管理观念，通过信息化管理手段设定合理的各级预算目标，并将其作为绩效考核的依据之一。

（3）统一规范资金管理制度

对于由于 A 公司快速扩张可能出现的资金短缺的情况，短期内公司将通过增加合作银行，增加短期借款额度，用以满足销售的增长；长期公司将通过适时引入战略投资者，或通过新三板融资等方式吸引新股东加入，其目的是通过融到低成本的资金来为公司的长远发展提供源源不断的动力。

在资金使用效率方面，A 公司需进一步健全其资金管理制度，进而统一规范其资金管理制度，并形成以资金预算结算管理制度、资金信息化管理制度、流动资金管理制度和筹集资金管理制度等等为核心的管理制度。完善资金内控制度、资金管理信息系统日常维护制度和应急机制等。

（4）20/80 原则

按照 20/80 原则，顾客为公司提供多少贡献，反之公司也应该提供对等匹配的资源服务。A 公司要做大，就必须把 A 公司从顾客获得的收益按照其贡献的大小进行区分，从而提供相对应的服务，以增加顾客的粘性。

6.1.3 提高人力资源管理

真正树立“以人为本”的用人观，将合适的人才放到适合的、能够发挥其能力水平的工作岗位上，增强其职业成就感。A 公司员工的年龄 80%以上低于 30 岁，他们具有充沛的精力和积极向上、敢为人先的闯劲儿，但这个年龄段的员工的流动性较大，因此为留住其中的优秀员工，A 公司除需提供具有竞争力的薪酬福利以外，还需要为他们制定个性化的职业生涯规划和培养他们的主人翁意识。本人认为提高 A 公司的人力资源管理水平应从以下几个方面入手：

（1）调整优化组织结构

A 公司作为人力资源服务行业的一家中小企业，为提高其运营效率，应施行弹性

较大的扁平化管理，事实上，从本文第四章第二节 A 公司现有的组织架构图可以看出公司现在采用的就是扁平化管理。不过，在此基础上，A 公司应该更加细化各部门的具体职责以及确保部门间信息沟通的无缝连接。

（2）做好人力资源规划和培训的工作

A 公司应将品德和专业能力作为其选聘员工的主要标准，并通过定期或不定期的培训来提升全体员工的工作与沟通能力而且还要针对中层干部和储备干部进行个性化的培训，主要是管理和财务方面的知识亦或是通过公司出钱的方式鼓励他们去攻读 MBA 等等。A 公司应不断地健全其人力资源培训体系，如入职培训、各种岗位培训、领导力培训等等，并将其作为重要部分纳入公司的管理体系当中。同时，A 公司人力资源部还应强化与当地大专院校的联络，做好人才储备工作。

（3）完善绩效考核制度体系

A 公司拥有和正在使用一套绩效考核体系，不过由于它的可操作性不高以及评估人相关知识技能欠缺等原因，使得考核结果经常掺杂着个人情感，与实际出入较大，评估体系实际已成为摆设。本文认为 A 公司应实施平衡计分卡系统的绩效管理体系，平衡计分卡系统是从客户、内部运营、财务、学习与成长四个角度，将组织的战略计划落实为可以操作的目标值和衡量指标的一种绩效管理体系。设计平衡计分卡系统的目的就是要建立“实现战略反馈与指导”的绩效管理系统，从而保证企业的战略计划得到有效的执行。因此，通常情况下人们称平衡计分卡系统是加强企业的战略执行力最为有效的战略管理工具。平衡积分卡系统把部门职责、员工任务以及部门间与上下级的衔接关系等通过各种职能卡片和图表直观地展现出来，简单、明了、清晰。平衡计分卡方法实现了财务指标和非财务指标的平衡、企业的长期目标和短期目标的平衡、结果性指标与动因性指标之间的平衡、企业组织内部群体与外部群体的平衡以及领先指标与滞后指标之间的平衡。

6.1.4 做好营销管理

作为一个处于扩张期的人力资源服务公司，加强市场开拓，提高客户满意度是公司应重点关注的事项。因此，A 公司应该通过以下两点来提升其营销能力。

（1）提升 A 公司的服务能力

服务品质和客户认可度对 A 公司这样的服务企业来讲至关重要，服务质量下降会导致客户认可度会降低，而客户认可度降低会影响 A 公司的信誉度，进而形成恶性循

环,公司信誉度下降会导致现有的或潜在的客户丢失,而客户的流失使公司营收和利润下降,员工收入同样会受到影响,员工收入的影响会导致其工作积极性下降,进而导致公司服务质量进一步下降。本文建议公司为全体员工进行服务管理培训,让员工通过培训意识到服务质量和顾客的要求非常重要。同时通过一些业务培训使得员工掌握标准化、规范化的解决方法,以提高工作效率,系统的管理方法可以使员工能够提供专业的服务能力。

(2) 树立品牌和口碑

品牌和口碑就是公司产品和服务有一个能打动上游求职者和下游用人单位的核心价值。对 A 公司来讲,树立品牌和口碑就是一个不断提升服务品质继而获取竞争优势的过程,通过高服务品质和客户的认可度来不断地巩固和提升其品牌知名度与认可度。

A 公司产品主要是为上游求职者和下游用人单位提供人力资源优化配置服务,通过服务来获取利益。那么,每一次服务过程中所形成的好的口碑和长期好口碑不断地积累所形成好的品牌对 A 公司来讲至关重要,这对 A 公司服务的质量要求很高,因为,公司软实力和品牌信誉度会随其服务品质和客户认可度的不断提升而上升。

6.2 A 公司的战略控制

A 公司战略计划在实施之前和实施过程中,应采取必要的控制措施,以确保公司按照既定的战略方向发展,最终达到其预设的目标。战略控制主要是指企业在其经营战略的实施过程中,通过定期或实时监控企业的战略执行情况,评估企业绩效并与既定的标准和目标相比较,找出偏差及产生偏差的具体原因,采取纠正措施,使企业的发展更好地与既定的战略方向保持一致,并最终使企业战略得以实现。本文认为,企业的战略管理是一种高层次管理,应由董事会等负责企业经营战略的推广和实施,而为保证 A 公司的经营战略能够按照既定计划开展,A 公司需要将既定的发展战略目标层层分解成小的目标来进行战略控制。

6.2.1 事前控制

A 公司的战略在具体实施之前,需对既有的战略计划进行评价,找出不足之处,明确战略目标以及实现这些目标需完成的所有工作任务;然后针对这些工作任务制定与之对应的详细战略计划,该计划应细化到可以量化的程度并具有可操作性,从而制

定相应的量化标准分阶段对战略的实施情况进行监控；战略计划制定之后，实施之前，应对战略执行每一步行动的结果的趋势进行预测，并将预测结果与战略计划中制定的量化标准进行比较，找出他们的偏差，提前纠正，确保企业的战略目标得以实现。这种控制往往用于对 A 公司来讲比较重大的事件的控制，比如引入新的战略投资者、股权投资与并购等等。

6.2.2 过程控制

A 公司在战略实施的过程中，董事会应定期或随时监控战略计划的实施情况，并与既定的量化标准进行比较，找出并纠正其中的偏差，引导企业沿着既定的战略方向发展。

6.2.3 事后控制

战略结果形成以后，A 公司董事会应将战略行动结果与既定战略目标进行比较，找出偏差以及产生偏差的具体原因，以调整后续的战略行动计划，保证其准确性。

本人认为，A 公司采取扩张型战略和在此基础上的差异化集中战略，是其行业竞争状况与 A 公司内在资源能力相结合的必然产物。A 公司需要集中其核心优势资源，针对某一个特定区域市场，获取竞争优势，并最终实现 A 公司的战略目标。

第七章 结论与展望

7.1 主要结论

人力资源服务业国内目前还没有形成相对成熟的发展模式，业内多以中小型企业居多，专业化程度不高，服务标准的规范化不强，同时还面临着诸如大数据、云计算、微信、换联网+等等一些列新兴经济模式的冲击。A 公司是人力资源服务行业比较具有代表性的企业，针对其在发展中遇到战略选择的问题，本文首先对 A 公司的发展历程和现状做了回顾和总结，同时指出了 A 公司当前存在的主要问题，然后分别应用 PEST 分析模型、五力分析模型等等对公司外部的宏观环境和微观环境进行分析，并对 A 公司的内部竞争力及其优势、劣势进行分析，最终通过 SWOT 分析矩阵确定公司以扩张型战略为总体战略和差异化集中战略为其竞争战略。同时，为保证战略目标的实现，又针对战略实施的一些重要方面、保障措施与控制方式方法等进行了比较详细的阐述。希望 A 企业能够通过本文提出的战略选择来改变公司目前的经营状态，逐步取得并保持自己的竞争优势。

7.2 不足之处

在本文研究的过程中，由于受到客观条件的限制，对研究案例 A 公司的经营数据以及人力资源服务行业的相关数据没有进行深入分析。比如，对 A 公司历年的财务报表等相关数据的分析、预测等还不够；再就是对人力资源服务行业的相关数据及其竞争对手的相关数据在搜集的过程中由于现实因素存在一定的困难，因而对这方面的分析不够充分。同时，由于本人知识的局限性，写作水平的限制等等，使得本文对扩张型战略和产异化集中战略的案例研究还比较肤浅，尤其是对在企业融资渠道受限前提下的差异化集中战略研究的深度和相关的数据还尚显不足。

希望今后随着我国人力资源服务业的发展和不断规范，行业相关数据的及时发布等等，通过准确的数据统计为该行业相关企业的战略分析与选择提供切实的参考依据。

由于文章篇幅和笔者水平的限制，文中需要提高和有待完善的地方恳请各位专家和老师批评指正。

参考文献

1. Andrews, K. R..The concept of corporate strategy [M].Homewood,IL:Irwin,1971.
2. ArnoldU. New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept[J]. European Journal of Purchasing & Supply Management, 2000, 6 (1):23-29.
3. BrianS. Klaas, John A. Mc Clendon and Thomas W.Gainey. HR Outsourcing:The Impact of Organizational Characteristics [J]. Human Resource Management, 2001, (40): 125-138.
4. Chandler, A .D.. Strategy and Structure in History of the American Enterprise [J]. 1992.
5. Greer, C. R.,Youngblood, S. A.and Gray, D. A. Human resource management Outsourcing:The make or buy decision[J]. Academy of Management Executive,1999(13): 85-96.
6. Prahalad, C.K. and Hamel,G.The Core Competence of the Corporation [J]. Harvard Business Review, 1990 ,(66):82.
7. Pinto J K, Slevin D P. Critical factors in successful project implementation [J]. IEEE Transactions on Engineering Management, 1987, EM-34(1):22-27.
8. Switser,J.Trends in human resources outsourcing [J]. Management Accounting, 1997 (79):22-24.
9. Siegel,G.B..Outsourcing personnel functions. Public personnel Management[J], 2000(29):225-236.
10. Prahalad,C.K.and Hamel,G.The Core Competence of the Corporation[J].Harvard Business Review, 1990(66):82.
11. A 公司内部资料, 2002 — 2016 年.
12. 彼得·德鲁克, 齐若兰. 管理的实践[J]. 当代电力文化, 2014(4):12-12.
13. 常桦, 迈克尔·波特.完全竞争战略[M].中国纺织出版社, 2003.
14. 陈红星. HT 信息公司发展战略研究[D]. 新疆大学, 2013.
15. 董志超. 人力资源服务机构现状与发展[J]. 人事天地, 2012(1):28-29.
16. 方华, 迈克尔·波特.竞争优势研评[D]. 对外经济贸易大学, 2005.

17. 高婷婷. 我国企业人力资源外包的未来发展趋势[J]. 大众商务月刊, 2010(12):30-30.
18. 韩雪. 东部沿海发达城市企业人力资源外包问题与对策研究[J]. 商场现代化, 2014(31):114-115.
19. 郝倩, 廖洪富. 刍议我国中小企业的人力资源资本化[J]. 商品与质量:消费研究, 2015(2):50-51.
20. 来有为, 袁东明. 我国人力资源服务业的发展状况、问题及政策建议[J]. 生产力研究, 2014(2):89-93.
21. 罗伯特.卡普兰大卫.诺顿. 平衡计分卡--化战略为行动[M]. 广东经济出版社, 2013.
22. 刘阳. 亿达信息公司经营战略管理的研究[D]. 大连理工大学, 2015.
23. 刘友金.企业可持续多元化经营战略[M].北京:中国经济出版社,2008.
24. 李敬.多元化战略[M].上海:复旦大学出版社,2002.
25. 李玲, 白仁春. 超越竞争战略的实施策略分析[J]. 商场现代化, 2006(7):106-107.
26. 李菲. 国有企业人力资源管理问题分析[J]. 中外企业家, 2015(9X).
27. 李伟. 腾讯公司发展战略研究[D]. 中国海洋大学, 2014.
28. 李松严. 长城信息技术有限公司战略转型研究[D]. 郑州大学, 2013.
29. [美]迈克尔.波特.竞争战略[M].北京:中国财经出版社,1989.
30. MBA 智库百科, <http://wiki.mbalib.com>.
31. 缪小明, 郑楠. 企业人力资源外包风险及其规避措施探析[J]. 软科学, 2005, 19(2):81-83.
32. 秦斌. 企业战略联盟理论评述[J]. 经济学动态, 1998(9):63-66.
33. 唐亮. 浅析中小企业人力资源管理外包存在的问题及对策[J]. 科技风, 2014(18):278-278.
34. 吴练. 企业 IT 战略规划及其管理方法探析[D]. 西南财经大学, 2013.
35. 颜光华, 林明. 外国中小企业战略管理探析[J]. 外国经济与管理, 2004, 26(4):25-27.
36. 杨锡怀.企业战略管理理论与案例[M].北京:高等教育出版社, 1999.
37. 张新芝. 加强中小企业的战略管理研究[J]. 管理观察, 2008(4):26-30.

38. 张焱.论我国人力资源服务产业的兴起与发展[D].首都经济贸易大学, 2002.
39. 朱晓彦.AF 物流公司战略定位选择研究[D]. 电子科技大学, 2013.

致谢

经过八个多月的努力，MBA 毕业学位论文终于完成了。在此，我希望通过自己在苏州大学近三年的学习、思考和积累，借此机会阐述一些个人的观点和建议，希望能够对本人的研究案例 A 公司现阶段的发展管理工作提供一些参考；也希望通过对本案例的研究，使自己更好的掌握工作当中遇到的实际问题同 MBA 课程中所学习的理论知识相结合来进行分析、判断和处理的能力，即理论联系实际的能力，以便提升自己的个人能力。

在这里，首先要感谢我的导师赵增耀教授，在这八个多月的时间里，对我的论文从拟题开始，到论文结构框架设计、开题报告，再到写作思路、内容等等各方面给予我的悉心指导和帮助，使我的论文得以顺利完成。

同时，在苏州大学学习期间，各位授课老师们也给予了我很大的启发和指导，丰富了我的知识积累，在此也谢谢各位老师。

在苏州大学学习以及论文写作的过程中，我的家人、同学、同事和朋友们也在各方面给予了我无私的支持与帮助，也借此机会向他们表达我的谢意。

林增军

二零一七年三月

