

学校代码: 10385

研究生学号: 17024120124

分类号: _____

密 级: _____



华侨大学
HUAQIAO UNIVERSITY

硕士专业学位论文

A 管理软件公司发展战略研究

**Research on the development strategy of A management software
company**

作者姓名: 张娟娟

指导教师: 洪国彬

实践导师: 杨进喜

专业学位类别/领域: 工商管理硕士

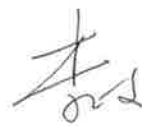
研究方向: 企业管理

所在学院: 工商管理学院

论文提交日期: 二零二零年六月一日

学位论文答辩委员会决议

根据《中华人民共和国学位条例》、《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》、《华侨大学学位授予工作细则》及《华侨大学研究生学位论文质量监控与评阅答辩的管理规定》的规定，学位论文答辩委员会经充分交换意见，对论文做出评价，并以无记名投票方式进行表决，同意该同学通过硕士学位论文答辩，同意授予硕士学位。



答辩委员会(主席签名): _____

答辩时间: 2020 年 5 月 26 日

学位论文独创性声明

本人声明兹呈交的学位论文是本人在导师指导下完成的研究成果。论文写作中不包含其他人已经发表或撰写过的研究内容,如参考他人或集体的科研成果,均在论文中以明确的方式说明。本人依法享有和承担由此论文所产生的权利和责任。

论文作者签名: 张娟娟 签名日期: 2020.5.28

学位论文版权使用授权声明

本人同意授权华侨大学有权保留并向国家机关或机构送交学位论文的复印件和电子版,允许学位论文被查阅和借阅。本人授权华侨大学可以将本学位论文的全部内容或部分内容编入有关数据库进行检索,可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

论文作者签名: 张娟娟 指导教师签名: 张凤娟

签名日期: 2020.5.28 签名日期: 2020.5.28

摘要

互联网背景下，信息技术行业发展蒸蒸日上，软件业是信息技术行业的重要支撑。然而我国市场对软件产品的需求已经趋于饱和，当下软件业的发展必须迎合信息化社会的商务模式，优化软件公司发展战略，提升企业竞争力。

面对市场快速发展带来的机遇和日趋激烈的行业竞争，A 管理软件公司在依靠自身资源和市场机遇发展的同时会受到外部环境带来的威胁和内部服务体系出现的问题影响，亟需寻找合适的理论和实践指导为其提供新的发展视角和思路。

本文基于对文献和相关资料的总结，以企业战略理论、CMM 成熟度模型、价值演变理论为指导，运用战略分析工具展开研究。本文首先运用企业战略理论对 A 管理软件公司的发展现状和问题进行了研究分析，其次使用 PEST 工具分析了 A 管理软件公司的外部环境，总结出了管理行业的市场机遇和未来发展方向，再次运用五力模型分析了 A 管理软件公司的优劣势并利用内外部因素矩阵进行了评价，明确了 A 管理软件公司的战略方向，最后结合 A 管理软件公司的愿景、使命，从信息流动视角，构建 A 管理软件公司流程的价值创造及发展演变过程体系，运用 SWOT 模型，探索并提出适合该公司的发展战略，以此为基础，制定出了相应的战略实施方案及保障体系，确保发展战略目标的实现，从而进一步积累竞争优势，获得长远发展。

本文研究发现，A 管理软件公司在发展中存在着代理产品小众化、产品线不完善、客户粘性低、人员流动性强等问题，为了解决 A 管理软件公司所面临的窘境。本文依据价值演变理论和企业战略管理理论，提出了在基本价值阶段、延伸价值阶段、拓展价值阶段采用不同的发展战略，同时希望通过本文的研究，给我国软件公司的生存和发展战略选择提供一定的借鉴与参考。

关键词：信息流动；软件公司；价值链；发展战略

Abstract

Under the background of Internet, the development of information technology industry is booming, and software industry is an important support of information technology industry. However, China's market demand for software products has become saturated. At present, the development of software industry must cater to the business model of information society, optimize the development strategy of software companies, and enhance the competitiveness of enterprises.

With the rapid development of China's economy, the rapid change of the new generation of information technology, the promotion of national preferential policies and industrial transformation and upgrading, more and more Chinese enterprises have realized the importance and necessity of information management. The small and medium-sized enterprises that have not implemented information technology have to build information management systems, while some of the large and medium-sized enterprises that have already realized information technology have to rearrange. Some want to upgrade the original information system, and the market demand for management software is strong. At the same time, the M & a boom in the management software industry is emerging, and foreign management software manufacturers such as SAP and info gradually penetrate the management software market of small and medium-sized enterprises through acquisition, alliance and other ways. Domestic mature manufacturers, such as UFIDA, Kingdee and Inspur, have also joined the M & a tide. The division and encroachment of these large enterprises on the management software market has brought threats and challenges to the survival and development of small service providers. Facing the opportunities brought by the rapid development of the market and the increasingly fierce competition in the industry, how can a management software company, as a management software agent, rely on its own resources and market opportunities to develop at the same time, avoid the threat brought by the external environment, and

the impact of problems in the internal service system stand out in the fierce market competition? This is a question worthy of study. It is urgent to find appropriate theoretical and practical guidance to provide new perspectives and ideas for its development.

Based on the summary of literature and related materials, this paper uses strategic analysis tools to study under the guidance of enterprise strategy theory, CMM maturity model and value evolution theory. Firstly, this paper studies and analyzes the current situation and problems of a management software company with the theory of enterprise strategy. Secondly, it analyzes the external environment of a management software company with pest tool, summarizes the market opportunities and future development direction of management industry. Thirdly, it analyzes the advantages and disadvantages of a management software company with five force model and evaluates it with internal and external factor matrix. Finally, combining with the vision and mission of a management software company, this paper constructs the value creation and development evolution process system of a management software company's process from the perspective of information flow, explores and puts forward the development strategy suitable for the company by using the SWOT model, and formulates the corresponding strategic implementation plan and guarantee system to ensure the realization of the development strategic goal. Now, we will further accumulate competitive advantages and achieve long-term development. At the same time, I hope that through the research of this paper, we can provide some reference for the survival and development strategy choice of software companies in China.

In this paper, we find that there are some problems in the development of a management software company, such as the small number of agent products, imperfect product line, low customer stickiness, strong personnel mobility, etc. in order to solve the dilemma faced by a management software company. Based on the theory of value evolution and the theory of enterprise strategic management, this paper puts forward different development strategies adopted in the basic value stage, extended value stage and extended value stage. At the same time, it hopes to provide certain reference and reference for the survival and development strategy selection of

software companies in China through the Research of this paper.

Keywords:Information flow; software company; value chain; development
strategy differentiation

目录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	1
1.2 国内外研究状况	2
1.2.1 国外研究综述	2
1.2.2 国内研究综述	4
1.2.3 国内外研究述评	7
1.3 研究方法	8
1.3.1 文献资料法	8
1.3.2 比较研究法	8
1.3.3 问卷调查研究法	8
1.4 主要内容与技术路线	8
1.4.1 主要内容	8
1.4.2 技术路线	9
1.5 研究特色与创新	10
第 2 章 理论基础与相关方法	11
2.1 理论基础	11
2.1.1 CMM 成熟度模型和价值演变理论	11
2.1.2 企业战略理论	12
2.2 战略分析相关工具	13
2.2.1 PEST 模型	13
2.2.2 五力竞争模型	13
2.2.3 SWOT 分析模型	14
2.2.4 内外部因素评价矩阵	14
2.2.5 内部外部矩阵	14
2.2.6 定量战略规划矩阵	15

第 3 章 A 管理软件公司发展现状及问题分析	16
3.1 A 管理软件公司简介	16
3.2 A 管理软件公司现状	16
3.2.1 A 管理软件公司行业地位	16
3.2.2 A 管理软件公司产品销售及收入结构	17
3.2.3 A 管理软件公司售后服务情况	18
3.2.4 A 管理软件公司营销现状	19
3.3 A 管理软件公司发展中的问题	20
3.3.1 产品和销售渠道问题	20
3.3.2 研发问题	22
3.3.3 人力资源问题	22
3.4 发展战略制定的意义	23
第 4 章 A 管理软件公司发展环境分析	23
4.1 A 管理软件公司外部环境分析	24
4.1.1 宏观环境分析	24
4.1.2 行业环境分析	28
4.1.3 竞争环境分析	33
4.2 外部因素评价矩阵分析	38
4.3 A 管理软件公司内部环境分析	39
4.3.1 人力资源分析	39
4.3.2 财务资源分析	40
4.3.3 管理情况分析	41
4.3.4 综合分析	41
4.4 内部因素评价矩阵分析	42
4.5 内部外部矩阵分析	43
4.6 A 管理软件公司的竞争战略选择	44
第 5 章 A 管理软件公司发展战略的制定	46
5.1 A 管理软件公司发展战略规划目标	46
5.2 A 管理软件公司的定位	46
5.3 A 管理软件公司 SWOT 分析	47

5.3.1 优势	48
5.3.2 劣势	48
5.3.3 机遇	48
5.3.4 挑战	48
5.4 A 管理软件公司的战略选择.....	50
5.4.1 总体战略	50
5.4.2 职能战略	51
5.4.3 竞争战略	52
第 6 章 A 管理软件公司发展战略的实施和保障.....	54
6.1 各阶段战略实施内容	54
6.1.1 基本价值阶段	54
6.1.1.1 优化产品结构与成立研发部门	54
6.1.1.2 开发新市场与建立新的销售渠道	54
6.1.1.3 新媒体营销与产品定价差异化	55
6.1.1.4 挖掘客户需求与提供增值性服务	55
6.1.2 延伸价值阶段	56
6.1.2.1 实施行业专家与管理咨询服务模式	56
6.1.2.2 强化服务意识与洞悉用户多元需求	56
6.1.3 拓展价值阶段	57
6.1.3.1 联合运营营销战略	57
6.1.3.2 研发定制新产品与满足客户多元需求	57
6.2 战略实施的保障措施	57
6.2.1 人力资源体系保障	58
6.2.2 市场营销体系保障	58
6.2.3 技术研发能力保障	59
第 7 章 结论与展望	60
7.1 结论.....	60
7.2 展望.....	60
参考文献	61
致谢	64

个人简历、在学期间发表的学术论文与研究成果	65
-----------------------------	----

第 1 章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

21 世纪以来，全球化和信息化已然是当今世界发展的潮流，信息技术为国民经济的发展和社会生产效率的提升提供了强大的动力，信息技术服务企业的生态链结合日益紧密，不仅在改进管理方式、提高企业的运营效率中起着重要作用，也促使用户长期发展的战略价值不断扩大。互联网背景下，政府大力支持新一代信息技术发展，例如工业 4.0 和《中国制造 2025》的提出，以及“十九大”提出“加快建设制造强国，加快发展先进制造业，推动云联网、大数据、人工智能和实体经济深度融合”的方针，都将推动中国制造业信息化进程加速推进。

管理软件是软件业的一个重要分支，其主要是以 IT 技术为主要技术支撑，以企业管理需求为基础，为不同规模和处于不同成长阶段的企业提供信息化解决方案或提供管理用途的软件。以传统 ERP 为核心的企业管理软件行业发展已进入到替代型阶段，管理软件开发商的同行并购及跨界并购事件频频发生，行业正面临重大变革。国内外占据市场优势地位的大厂商如 SAP（思爱普）、Oracle（甲骨文）、金蝶、用友成为并购的主导者，他们凭借良好的品牌形象，补齐自身短板，完善产品线，加快业务转型。在大厂商的并购行动下，中型厂商采取抱团取暖的合并策略，防止被大厂商蚕食市场，而一些小型企业可能因产品结构的单一、客户体验差、忠诚度不高等原因，将面临着倒闭的危险。

1.1.2 研究意义

本文是在上述背景下展开研究，旨在为 A 公司的发展制定适合的战略，在市场的快速发展带来的机遇和日趋激烈的行业竞争，A 管理软件公司在依靠自身的资源和市场机遇发展的同时会受到外部环境带来的威胁和内部服务体系出现的问题影响，亟需寻找合适的理论和实践指导为其提供新的发展视角和思路。本文将基于信息流动视角，以 A 管理软件公司为例，研究管理软件代理商

的发展战略，从而对当前管理软件行业中生存的弱势企业具有借鉴意义。

1.2 国内外研究状况

1.2.1 国外研究综述

伴随工业革命的发展，企业战略管理理论研究逐渐兴起，该理论研究起源于国外。随着时间的推移，企业战略理论不断完善。目前，战略管理理论已经逐渐成熟，为企业的发展提供了理论依据。

战略管理思想早期阶段：20 世纪 60 年代之前的战略思想都称为早期思想，这个阶段战略思想虽然不够完整，但精彩战略思想火花已经产生。安索夫（Ansoff）（1965）在《公司战略》这本书中首次提到了“公司战略”这个概念，他认为企业需要在总体战略的基础上考量选择哪种业务进入竞争市场，并总结了企业战略的构成要素。该思想为企业战略理论的进一步发展奠定了基础^[1]。安索夫（Ansoff）（1979）首次定义了“企业战略”——“一个组织打算如何去实现其目标和使命，包括各种方案的拟定和评价，以及最终将要实施的方案”。“企业战略”概念的提出，促进了企业战略理论体系的丰富和完善^[2]。

以企业竞争战略理论为代表的阶段：20 世纪 60 年代后，以安索夫撰写的《企业战略》为起点，许多学者开始了战略理论研究，形成了不同的理论学派：以安德鲁斯为代表的设计学派、以安索夫为杰出代表的计划学派、以迈克尔·波特为代表的定位学派等，其中波特教授提出的竞争战略理论尤为经典。迈克尔·波特（1980）为竞争战略的研究，提供了工具和模型，如五力模型、钻石模型、价值链理论模型等。他认为行业的盈利能力取决于供应方讨价还价、买方讨价还价、潜在进入者威胁、现有竞争者竞争、替代品威胁五种力量。他提倡使用经济学的方法分析企业外部环境和内部资源，分析的层面可上升至国家政策与产业集群，进而明确企业所运用的战略^[3]。该理论至今仍被很多企业采用。

20 世纪 90 年代以后，企业战略理论体系不断丰富，哈默教授和普拉哈拉德教授提出企业的核心竞争力极大的影响了企业参与竞争的能力，其中内部核心资源是一个企业核心能力的重要组成部分^[4]。这一经典理论思想的提出，强调了企业核心能力的重要性，为战略管理理论的发展提供了新的思路。

除此之外, 20 世纪 80 年代后, 还有一些其他经典的战略思想。Lenz(1980)提出了“战略能力”, 其指的是企业为了实现长期的可持续发展的能力而进行的所有战略活动; 战略能力包含企业对环境的应变能力和制定战略的能力, 这种能力可以检验企业的整体水平, 属于综合性的^[5]。蒙哥马利和柯林斯(1995)在文章《资源竞争: 90 年代的战略》中深入地探讨了企业的资源, 并提出了新的战略管理理论: 企业资源观, 企业是资源的聚合体, 其竞争优势主要来源于企业自身所占有的价值资源的数量和种类, 资源的价值性高低的判断标准是资源的需求性、稀缺性^[6]。

进入 21 世纪, 企业所面对的市场环境变化迅速, 用户需求呈现个性化、多样化的特点, 面向未来的产业竞争已成为企业的发展战略演变的方向。为了解决企业实践动态发展存在的问题, 许多企业管理学者进入了战略管理研究领域, 研究成果颇为丰富, 其中博诺提出的“超越竞争理论”, 莫尔提出的“企业生态系统”, 达韦尼则提出的“超级竞争模型”颇具代表性^[7]。勒妮·莫博涅与 W.钱·金(2005)在《蓝海战略》中提出, 企业应从客户角度出发, 采用产业边界分析法和市场重建法, 不断发掘市场需求和市场空间开发, 进行市场价值元素的迭代更新, 以达到领先同行企业的目的^[8]。Banker(2012)等基于波特教授提出的三种基本竞争战略, 强调运用总成本领先战略的企业费用粘性低于使用差异化战略企业^[9]。Mezias 和 Park(2016)等人立足于商业生态系统, 认为借助良好的商业模式和优秀的产品组合制造出互联网效应让企业获取竞争优势是战略管理的本质^[10]。Sabrina(2016)等人纵向理解商业生态系统, 认为保持可持续性发展是企业进行战略管理的目的^[11]。马丁·里维斯(2016)提出了战略调色板理论, 他认为企业应把战略和环境相结合, 因为企业目前所在的环境决定了企业的发展战略, 企业应在分析环境的基础上, 提出适合的发展战略^[12]。Habib 和 Aasan(2017)指出企业在不同的时期会呈现出不同的能力和制约因素, 因此对于所处时期不同的企业来说, 选择不同的竞争战略会造成风险程度水平不一致^[13]。

从战略管理理论研究的起始阶段至今, 传统理论已经发生了很大的变化, 呈现出以下几个特点:

(1) 突破传统的以外部变量为重要剖析对象局限性, 增加内生变量作为企业战略研究的主要内容。20 世纪, 环境与竞争学派认为对公司战略管理产生影响的核心因素是外生变量。资源能力学派认为创造有效资

源和公司核心能力是不变的定律，以应对处于不断变化的外部环境，在该学派的倡导下，企业战略管理理论研究逐渐向内生变量方向转变。21世纪以来，许多学者高度关注企业内部资源。Richard 和 Michael (2005)在对企业战略文化研究过程中发现企业战略文化是否有效对能否消除战略执行结果与战略目标间的差距有着直接关系^[14]。

(2) 学者们对企业战略的研究从最初单一范围转变为系统化战略研究，21 世纪，各国之间的联系愈加紧密，竞争日趋激烈，使得企业的外部运营环境发生了极大的变化，理论研究者认为单一研究已经不能满足企业发展的需要，应持续、动态、全面地探讨了企业的经营活动，这不仅为企业在纷繁复杂的竞争环境中发展提供了良好的建议，而且起到了推动企业管理理论发展的作用。Marco 和 Rov(2004)基于迈克尔·波特竞争战略理论框架，对企业竞争所处的生态系统进行了详细的分析，企业生态战略管理理论应运而生。企业生态战略指出企业之间的竞争的领域已打破公司个体之间的局限性，已逐渐拓展至企业生态系统之间^[15]。Adner 强调仅凭企业自身力量是难以完成创新活动的企业创新，因此，企业间要强化合作，取长补短，才能为客户提供有价值的服务和产品^[16]。企业生态战略理论为竞争战略的进一步研究提供了新的方向，为战略选择和分析工具提供了新的框架，也将竞争领域延伸到整个企业生态体系。

(3) 企业战略静态研究模式逐渐转变为动态战略研究。静态研究研究具有机械性，为了解决这个弊端，Finkelstein(1994)提出了动态能力理论，该理论全面地描述公司创造商业价值的方法^[17]。动态能力是指切实有效掌握不断变化的商机，确保产品快速进入市场，能否快速使用、整合、再造内外部的资源来以获取竞争优势的一种弹性能力。该理论说明企业战略具有一定的动态性，在某种特定环境中它是以静态的形式表现的。在经济全球化的背景下，动态竞争战略理论的研究将成为战略研究的热点。

1.2.2 国内研究综述

(1) 关于信息流动的研究

软件是信息的重要载体之一，而信息赋予了软件价值。当前有关信息流动

的研究主要从信息流动的概念和信息流动的应用等方面展开。有关信息流动的概念，吴钢华（1997）指出，在信息的循环流动过程中，信息可能会在量和质方面，以及在信息价值方面表现出一种递增变化的现象，这种现象被称为信息增值现象^[18]。从信息运动的全过程来看，信息的增值现象随处可见，信息增值发挥的作用也非常明显，增值成为信息最重要的属性之一^[19]。武志勇认为，信息的价值是通过信息的运动实现的。信息在传播过程中，借助于载体脱离信源而运动，信息内容的本身不受载体形态变化的影响，但不同的载体形态会对信息接收的效果产生影响^[20]。有关信息流动的应用，企业管理的相关研究中，主要是以大数据来谈论企业的资产和战略资源的信息流动问题，讨论资源共享的互联网模式如何更好地实现数据价值的转换，完善企业的管理^[21]。王迎军，郭亚军认为，信息的价值体现在对信息的强化能力上，通过信息流动能有效消除供应链成员之间的信息传递障碍，达到信息的共享^[22]。

（2）关于软件企业竞争力的研究

软件企业竞争力关乎软件企业的发展。当前有关软件企业竞争力的研究主要从国家政策、软件企业的特征和发展趋势等方面展开。有关国家政策，随着2000年和2002年国务院先后下发《国务院关于印发鼓励软件产业和集成电路产业发展若干政策的通知》和《振兴软件产业行动纲要（2002年至2005年）》文件，我国的软件企业进入了多样化快速发展时期，呈现出网络化、开放化和服务化的发展趋势^[23]。杨俊玲研究发现我国管理软件市场占有率增速更快，在软件行业中起到领军作用。现阶段管理软件的发展特点有：国家重点扶持和资助；发展速度快，市场潜力大；轻资产、重技术和人才；行业集中度在不断提升；信息化的需求往行业化客户为中心的解决方案发展；服务决定客户满意度；云计算发展成趋势^[24]。有关软件企业的特征，张天瀛认为，由于软件产品本身具有的特性，软件企业有着与传统行业企业明显不同的特征包括投资门槛低、边际成本低、风险把控难和服务需求大等^[25]。YJ Yuan, XH Sun, D Bai 研究认为软件产业的特征之一是知识资本密集，软件企业在创造价值过程中，智力资本起着决定性的作用^[26]。戴浩，胡川（2015）概括总结出软件企业核心竞争力的五个重要构成要素，分别包括企业文化、人力资源管理能力、创新能力、企业管理能力和运营能力^[27]。有关软件企业发展趋势，陈岸青（2014）研究了影响企业竞争优势形成的元素之一——内部关键因素和路径。他指出竞争优势形成的核心因素是企业的持续创新能力^[28]。郭润萍，蔡莉，王玲

(2019)将高技术创业企业为研究对象,分析研究战略知识整合模式与竞争优势的关联性,高技术创业企业的战略目标在高不确定环境下往往是变化的,因此,他们认为,采取应急式知识整合以灵活地整合实时信息动态调整战略是很必要的^[29]。

(3) 关于企业战略的研究

中国学者是在 20 世纪 80 年代末期开始进行企业战略管理理论研究的,企业战略管理理论的研究紧跟中国改革开放的步伐,特别是随着中国市场开放步伐的加快,国内战略管理的研究进一步推进。国内学者主要就战略管理信息化、我国企业发展的价值观定位、核心竞争力、社会责任、战略环境、自主创新、战略发展外部条件等问题进行研究。

助力企业提高市占率,持续不断的赢得竞争优势,取得更多的经济利益是企业战略的目标,当前有关企业战略的研究主要围绕战略的概念、战略的发展和应用展开。有关战略的概念,卜华白(2006)认为由于国际竞争环境的变化,竞争战略理论流派也发生了新的变化,能力学派和结构学派的理论已逐渐被资源学派的理论替代,资源学派理论将为企业提供新的方法论^[30]。有关企业战略的发展,谢广营等通过对 2000 至 2019 年的文献梳理发现,我国未来战略管理研究可能会主要围绕一般竞争战略、制度基础观等 10 个方向展开^[31]。郭伟刚认为对于行业竞争激烈、产品高度同质化的企业(如电子产品、服装、快递等)而言,实施差异化战略,仍是企业行之有效的战略选择。通过差异化战略能更好满足顾客需求、提高顾客忠诚度、带来因价格敏感度降低的溢价收益,从而建立企业的竞争优势,从战略层面看,实施差异化意味着能够出奇制胜^[32]。胡嘉杨从竞争战略的角度发现,营销战略落后、理念缺乏科学性、创新力度不够等问题的存在阻碍了企业在市场竞争中更好地生存与发展,因此需要专业人员重视并针对性解决问题^[33]。陶龙(2016)认为战略成本管理对企业的发展有着不可忽视的作用,应该被企业所重视。他指出为了增强企业成本管理体系,必须建立战略成本管理,战略成本管理是企业正常运转过程中不可或缺的重要组成部分^[34]。郑婧(2016)认为企业竞争战略的选择应该充分结合自身行业特点以及企业所处的生命周期^[35]。孙丽华(2016)企业作为供给侧结构性改革的微观经济主体,创新企业财务战略管理:强化价值链财务战略理念;优化财务战略的环境分析;实现财务战略与企业其他战略的协同;完善价值链财务战略的控制^[36]。叶逸楠(2018)对中小企业战略管理进行研究,指出中小企业在管理

经营中存在机制的落后和管理单一、观念上存在着错误，缺乏一定的竞争力、目光只停留在效益的层面上、不重视质量，只关注数量的问题^[37]。舒畅（2018）对中小企业战略管理进行研究，认为中小企业战略管理存在缺失：战略管理和制定缺失，战略管理缺乏协调性，战略管理工作与现实工作脱节，针对上述问题，提出解决方法：改善战略管理者管理能力，使用科学的战略分析方式，优化企业的战略模式^[38]。有关企业战略的应用，韩磊在通过对 XTY 公司的研究后，得出在产品越来越同质化的市场背景下，采用差异化竞争战略的重要性，并确定了实施差异化战略的发展思路，让差异化成为企业发展的方向和指引，从而占取优势地位^[39]。黄雨辰（2019）基于波特教授的价值链理论，研究了低差异性商品运营竞争优势，概括了企业的长、中、短期竞争战略，总结出了企业各环节获取竞争优势的方法^[40]。张德艳（2019）认为 SWOT 模型在进行环境分析时，不能完全了解目前的环境信息，因此必须进行补充和改进^[41]。吴华明（2016）指出在“互联网+”环境下，企业品牌竞争贯彻生态圈竞争战略更易于培育出品牌生态优势^[42]。刘娇娇（2018）认为企业要想取得持久的竞争优势，应该从产品服务、企业文化、品牌形象以及顾客价值创新等方面努力，实现顾客价值的最大化^[43]。

1.2.3 国内外研究述评

综上所述，在动态变化的互联网信息时代，信息流动将是企业发展的重要决定因素。当前已有较多学者对信息流动展开研究，分析了信息本身的特征和信息流动的过程和内容。另一方面通过当前对软件公司的研究现状分析可得，较多学者已总结了软件行业、软件企业的发展特征，提到了软件公司的发展核心竞争力，但较少有学者将信息流动产生的价值动态变化与软件公司的发展战略联系在一起，对当前软件公司遇到的发展瓶颈提出转型升级建议。当前的发展战略应当是动态的，符合信息流动特性的。进一步地，对于企业竞争力国内外学者已有较成熟的研究成果，主要采用的方法包括 PEST 分析模型、SWOT 分析模型、五力竞争分析模型等，并结合经典理论对企业采取何种竞争策略方面进行了研究。因此本文将应用合理的企业竞争力分析理论和模型，基于信息流动视角，结合当前软件行业的发展现状，以 A 管理软件公司为例，对软件公司的动态发展提出较合理的发展战略。

1.3 研究方法

1.3.1 文献资料法

根据本文研究需要，查找出与本文相关的 CMM 成熟度模型和价值演变理论、竞争战略和企业战略管理相关资料，确保理论部分的科学性。查阅相关软件行业、管理软件行业的公开资料、行业报告等，为外部环境分析提供准确、有效的信息。查阅企业内部资料和第三方文献，为内部资源能力分析奠定基础。

1.3.2 比较研究法

通过比较国内其他软件代理商的战略选择、实施方案和国内外相关战略管理的方法，区分其中的差异性，归纳管理软件行业发展的规律，探索出适合 A 管理软件公司发展的发展战略。

1.3.3 问卷调查研究法

通过媒体信息搜集、实地走访等形式，对公司的营销人员、管理人员、技术人员等进行访谈，被访谈人员针对我国管理软件行业发展趋势及相关问题，提出了自己的看法。经过分析整理的访谈资料，为论文的写作提供了现实依据。

1.4 主要内容与技术路线

1.4.1 主要内容

本文研究的主要内容分为七大部分。

第一章，绪论。阐述了本文的研究背景和研究意义，主要介绍了目前国外和国内在企业战略等方面的研究现状，进一步阐述了本文的研究方法、主要内容，并给出本文的技术路线图。最后介绍了本文研究的特色和创新之处。

第二章，理论基础和相关方法。在第一章的基础上，根据本文的研究内容和目的，借鉴恰当的理论作为研究基础，选取合适的方法作为研究工具。研究理论和工具主要包括信息流动成熟度模型、企业战略理论、PEST、五力竞争、SWOT 模型等，并对云服务概念进行了简单阐释。

第三章，A 管理软件公司发展现状及存在的问题分析。对 A 管理软件公司发展现状和存在的问题进行了阐述，明确了 A 管理软件公司自身优势和劣势。

第四章，A 管理软件公司发展战略环境分析。运用企业战略理论和方法综合分析 A 管理软件公司所面临的威胁与机遇，进一步明确自身的优势，完成对 A 管理软件公司战略环境的分析，为战略的制定奠定基础。

第五章，A 管理软件公司发展战略的制定。根据第四章的 A 管理软件公司的发展现状，结合软件公司成熟度价值演变，制定 A 管理软件公司发展战略规划目标，总体使用坚持和保持型战略。

第六章，A 管理软件公司发展战略的实施和保障。结合第五章的分析，制定出了 A 管理软件公司在不同阶段战略实施内容及保障措施。

第七章，结论与展望。主要介绍了本文的研究结论以及研究展望。

1.4.2 技术路线

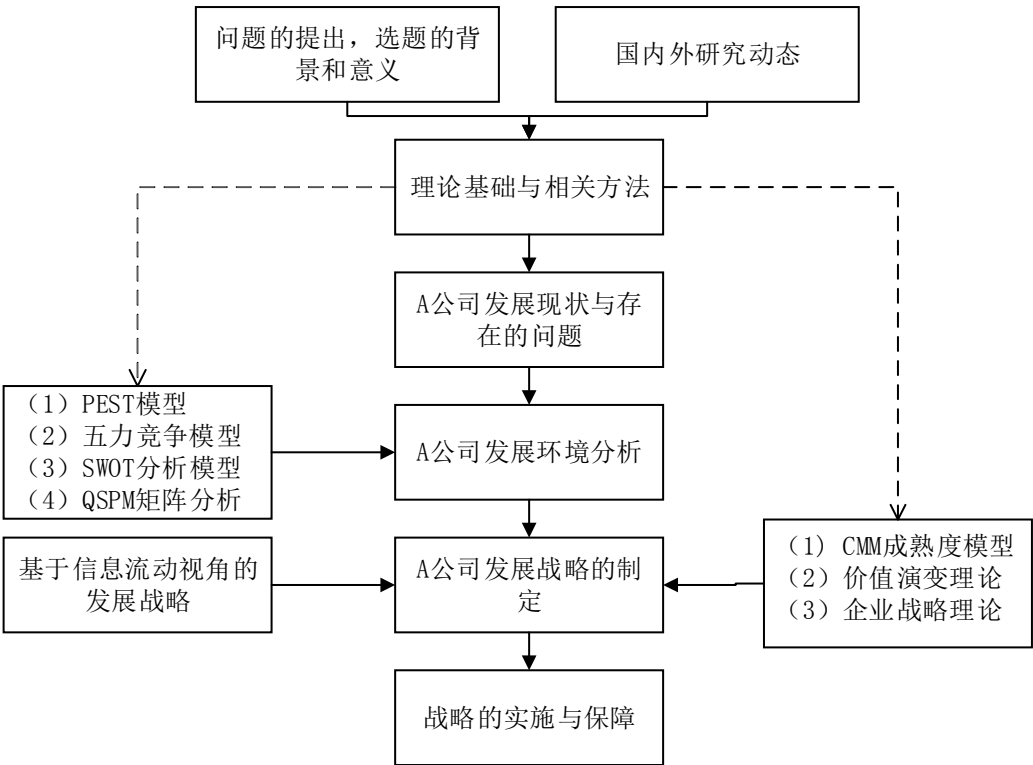


图 1.1 技术路线图

1.5 研究特色与创新

文章特色在于基于信息流动视角，利用 CMM 成熟度模型和价值演变理论及企业战略相关的理论，通过对 A 管理软件公司的现状、问题、内部资源、外部环境的分析，构建 A 管理软件公司流程的价值创造及发展演变过程体系，提出发展战略方案。

在研究过程中主要创新点为：研究视角创新，国内外众多学者对战略理论、战略理论应用都进行了研究，但是基于信息流动视角的发展战略研究却很少，本文研究基于信息流动视角，根据成熟度理论和价值链理论对 A 管理软件公司进行定位。通过价值链分析，提出根据 A 管理软件公司可以提供的三个价值阶段，进行战略选择。对 A 管理软件公司发展现状、内外部环境进行分析，采用理论分析与实证研究相结合的方法，提出了在基本价值阶段、延伸价值阶段、拓展价值阶段分别采用不同的战略。

第 2 章 理论基础与相关方法

2.1 理论基础

2.1.1 CMM 成熟度模型和价值演变理论

CMM (Capability Maturity Model for Software) 模型可以对软件公司的具体发展状态和阶段进行分析。CMM 模型即 SEI 开发的能力成熟度模型^[44], CMM 是一种系统方法, 它的目的是改进软件过程(Software Process Improvement), 目的是实现需要在关键过程中履行关键实践^[45]。Humphrey (1999) 发表了《软件过程改进技术报告》, 在文中他阐述了“传统的工程质量控制和管理方法像在其它领域一样也适用于软件工程领域”^[46]理论, 明确指出了 CMM 的产生是软件工程基础上发展工业质量管理理念的产物^[47]。而后, 还有学者对 CMM 提出知识管理理论^[48]和问题诊断理论^[49], 对 CMM 模型理论进行了补充, 改进了 CMM 模型, 拓宽了它的应用领域。CMM (Capability Maturity Model for Software) 模型可以形成初始级、可重复级、已定义级、已管理级和优化级 5 个等级; 每个等级又包含几个关键过程域和若干关键实践。本论文将软件公司的发展与互联网平台的建设成长进行类比, 基于 CMM 模型研究发展的关键过程域和关键实践, 能够更具体地对互联网背景下软件公司的不同发展阶段进行研究。

Amit 和 Zott 认为互联网的价值来源取决于四个相互依存的维度, 即: 效率、互补性、锁定和创新^[50]。Rayport 和 Sviokla 提出虚拟价值链以适应信息经济的发展, 这个虚拟价值链包括一系列的收集、组织、选择、合成和分发信息。虚拟市场中的价值创造机会可能由新的信息组合、实体产品和服务、创新的交易机制以及供应商、合作伙伴和客户之间的资源、能力、角色及关系的重新配置和集成所产生^[51]。软件行业的发展是信息经济的重要表现形式, 软件公司提供的产品和服务的价值本质是信息价值的具体表现, 而软件公司正是信息服务价值实现的重要载体。从经济学的角度研究软件公司的价值, 必须深入地了解信息运动的本质。信息在运动过程中, 通过跨越时空实现了时间和空间价值, 在运动过程中又通过信息传递主体的加工产生了附加价值, 而且有些信息

因为承载的载体不同，还产生了不同的价值^[52]。因此，从信息的运动过程的角度，可将软件公司的价值分为基本价值、延伸价值和拓展价值三个层次。

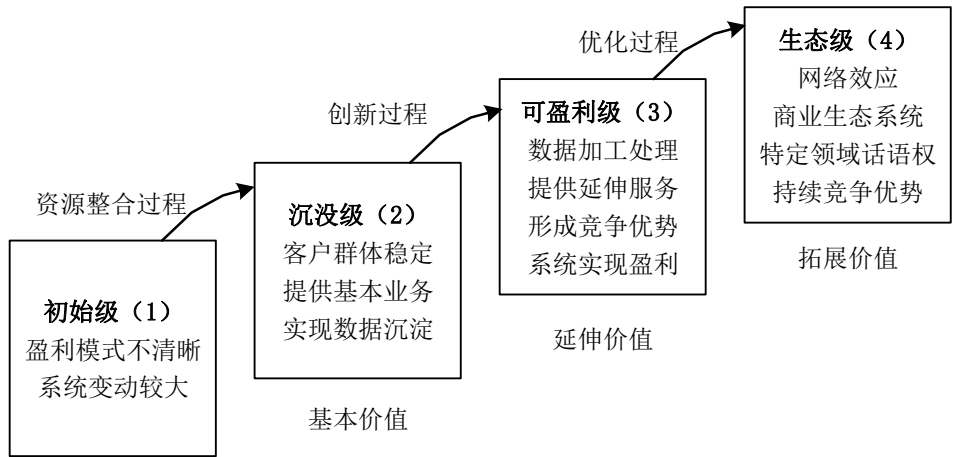


图 2.1 价值演变层次图

2.1.2 企业战略理论

在我国，“战略”最早运用在战争中，“战”指的战争和战斗，“略”就指的是策略和计谋；战略一词指的是作战的谋略，泛指在对抗条件下运用智慧和艺术降服对方，属于军事范畴。希腊语“strategos”演变为英语“strategy”，指将帅本身，后泛指战斗中运用艺术与科学指挥军队。美国企业 20 世纪 60 年代引入企业经营管理中，泛指重大的、带全局性的、规律性的或决定全局的谋划。不同学者对企业战略的定义存在差异。钱德勒认为战略是决定企业的基本目标，以及为达到目标所采取的行动和分配资源。

企业战略包括公司层战略、业务层战略、职能层战略三个层次。公司层战略，即公司的总体战略，是企业最高层次的战略，是企业行动的最高纲领，是一个系统性问题，涉及到竞争基础、发展方向、发展态势与实施途径四个方面的构建。企业最高管理层企业根据使命、愿景，决定企业长期的经营目标，通过多业务活动的集成、构型、协同，创造价值。它包括经营的业务种类，进入哪种目标市场，如何进行业务间的战略匹配从而增强竞争力，提升企业总体业绩等。业务层战略，又称竞争战略，是企业战略的第二个层次，在总体战略的指导下，事业部门管理层将企业目标、措施、发展方向具体化，形成业务单位子战略，如提供新的服务，开发推出新产品等，取得相对于竞争对手的优势。

职能层战略，是企业战略的第三个层次，以总体战略和业务层战略为统领，为保障第一、第二层次战略目标的实现，统筹安排企业内部各项关键职能活动。一般可以分为资源保障型战略，生产运营型战略，研究和开发战略等。

基本竞争战略是由美国著名的战略家迈克尔·波特教授提出的，指的是在激烈复杂的市场竞争中，企业根据外部环境和内在条件，如何制定和实施一系列克敌制胜的战略，给予顾客较之竞争对手更多的价值，从而获得竞争优势。竞争优势是区别于竞争对手的独特能力和品质，这种品质可以让顾客获得更多价值，让企业脱颖而出。迈克尔·波特教授认为可以通过三种基本竞争战略获取竞争优势，这三种基本竞争战略分别是：差异化战略、总成本领先战略、集中化战略。

差异化战略，指的是企业的产品、服务、自身形象存在着有别于竞争对手的特征，通过差异化战略的实施，让顾客获得独特性的价值，以培养用户的粘性和品牌忠诚度。

总成本领先战略，指的是企业为了赢得相对竞争优势，提高市场占有率，获取高于行业平均水平的利润，采取的降低自身的生产、运营等成本的方法。

集中化战略，指的是企业基于内部条件和外部环境的分析，将生产经营活动集中具有有别于其他顾客特征的顾客群体，某一部分产品线，世界中的某一区域的一种战略。不同于成本领先战略和差异化战略是在全产业范围内实现经营目标，集中化战略是围绕某一特殊群体建立的。

2.2 战略分析相关工具

2.2.1 PEST 模型

PEST 模型是由波特教授提出，为企业战略的制定提供外部环境分析的工具。外部环境又称宏观环境，指的是影响行业和企业的宏观因素，包括政治法律因素、经济因素、社会文化因素、技术因素。

2.2.2 五力竞争模型

五力竞争模型是波特教授于 80 年代提出，将大量不同因素汇聚在一个模型中，借此来有效分析行业中的竞争结构，新进入者的威胁、供应商的议价能力、买方的议价能力，替代产品或服务的威胁、现有竞争者之间的竞争构成了

这五种力量。

2.2.3 SWOT 分析模型

SWOT 分析法，由美国旧金山大学管理学教授韦里克提出，现在常用的是麦肯锡咨询公司的 SWOT 分析，通过综合分析评估企业的内外部优劣势，优化企业战略，将有限的资源能力分配到优势或者机会多的项目或者通过分析找出四种要素的最优组合。SWOT 指的是优势（strengths）、劣势（weaknesses）、机遇（opportunities）、威胁（threats）。

2.2.4 内外部因素评价矩阵

（1）外部因素评价矩阵，简称 EFE 矩阵，它是对外部因素进行评价分析的工具，其建立步骤：1）从企业所面临的机会、威胁中找出影响企业发展的关键因素；2）根据各个因素影响程度赋值，所赋的值称为权数；3）依据企业对各关键因素的反应程度进行评分；4）计算出企业的总加权分数。EFE 矩阵的平均总加权分数为 2.5，若评分高于这个数值，说明企业能够很好的把握机会，应对威胁，反之，则不能有效的把握机会和应对威胁。除此之外，关键因素的个数一般是在 10 至 20 的区间。

（2）内部因素评价矩阵，简称 IFE 矩阵，是对内部因素进行评价分析的工具，建立步骤：1）从优势和劣势中找出影响企业发展的关键因素；2）根据各个因素的重要程度确定权数；3）按企业对各关键因素的反应程度进行打分；4）计算出企业的总加权分数。IFE 矩阵的平均总加权分数为 2.5，若评分高于这个数值，说明企业内部管理良好，反之，说明企业内部管理还需进一步加强。除此之外，关键因素的个数一般是在 10 至 20 的区间。

2.2.5 内部外部矩阵

内部-外部矩阵是从内外两个部分来评价企业的业务和产品，旨在为企业筛选最佳的业务组合和发展战略，该矩阵中的横坐标是体现企业内部实力的加权值。纵坐标是体现企业对外部环境应对能力的加权值。横纵坐标将矩阵分为九个象限，三个战略意义区间，每个战略区间可采用不同类型的战略。第一战略区间可采用增长和扩张型，第二个战略区间可采用维持和稳定型，第三个战略区间可采用剥离和回收型战略。

2.2.6 定量战略计划矩阵

定量战略计划矩阵是在企业进行战略决策阶段进行分析的重要工具。通过将第一、二阶段的结果进行战略评价，客观筛选出最佳战略。其原理如是：通过第一阶段的关键因素评价结果，制定出第二阶段的备选战略，将第二阶段制定的各种战略分别评分，根据各战略是否能使企业更大程度的避免外部威胁和减少内部弱点，更加充分利用外部机会和内部优势，通过专家小组研究讨论后评分。得分的高低反映战略的优秀程度。

第3章 A 管理软件公司发展现状及问题分析

3.1 A 管理软件公司简介

A 管理软件公司成立于 2008 年，拥有员工 13 人，主要代理销售成都任我行公司开发的管家婆系列软件。代理区域为福建省漳州市。A 管理软件公司长期专注于中小企业信息化，积极为处于不同成长阶段和各种规模的中小企业寻找、提供适合企业发展的信息化解决方案。该公司员工拥有十分丰富的咨询管理经验，能为客户提供信息解决方案、软件的安装调试维护、软件使用培训、版本更新等专业性服务。

3.2 A 管理软件公司现状

3.2.1 A 管理软件公司行业地位

A 管理软件公司代理的是成都任我行软件股份有限公司旗下的管家婆系列，管家婆系列产品涵盖财务、进销存、CRM、ERP、电子商务和移动商务等领域。管家婆是任我行软件公司的知名品牌，该品牌主要针对的中小企业管理软件市场，该品牌获多项荣誉，曾多次被中国软件协会评为“优秀软件产品”，虽然该品牌荣誉无数，但却未进入公司管理软件十大品牌榜，见表 3.1，所以与 SAP（思爱普）、Oracle（甲骨文）、浪潮、用友、金蝶相比，管家婆品牌仅为地方知名品牌，在全国乃至世界范围内知名度不高，仍为小众产品。

表 3.1 2019 年公司管理软件十大品牌排行榜

排行	品牌	核心产品
1	SAP（思爱普）	SAP S/4HANA
2	Oracle（甲骨文）	Oracle NetSuite 云 ERP
3	浪潮	浪潮 GS7
4	用友	用友 NC6
5	智邦国际	智邦国际 ERP 系列

续表 3.1 2019 年公司管理软件十大品牌排行榜

6	Infor	Infor LN
7	金蝶	金蝶 EAS
8	Microsoft（微软）	Microsoft Dynamics AX
9	Sage（赛捷）	Sage 300 ERP
10	Salesforce	Sales Cloud

3.2.2 A 管理软件公司产品销售及收入结构

A 管理软件公司主要销售管家婆系列软件，分为通用软件、行业软件、移动应用、电子商务等，根据公司内部资料显示，A 管理软件公司以销售通用软件为主，约占主营业务销售额的 80%。

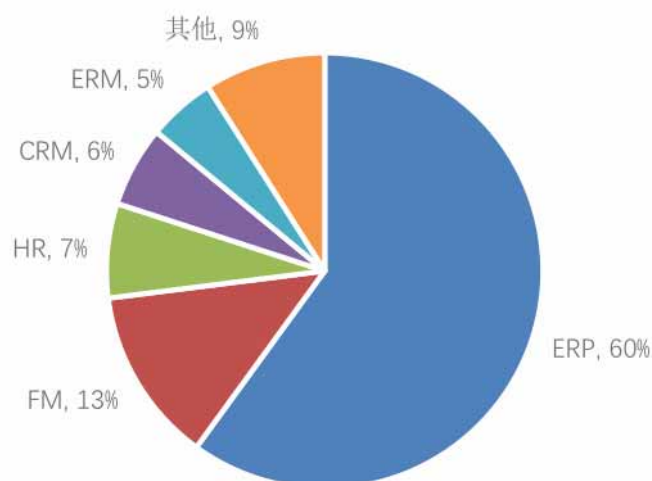


图 3.1 2019 年上半年 A 管理软件公司产品销售结构（数据来源：公司内部资料）

从产品类型来看，如图 3.1 所示，A 管理软件公司以销售 ERP 产品为主，约占主营业务收入的 60%，其次是 FM（资金管理系统）产品，约占主营业务收入的 13%，排在三位的是 HR，约占主营业务收入的 7%，排在第四位的是 CRM，约占主营业务收入的 6%，ERM（企权限管理）排在第五位，约占主营业务收入 5%，其他约占主营业务收入的 9%。

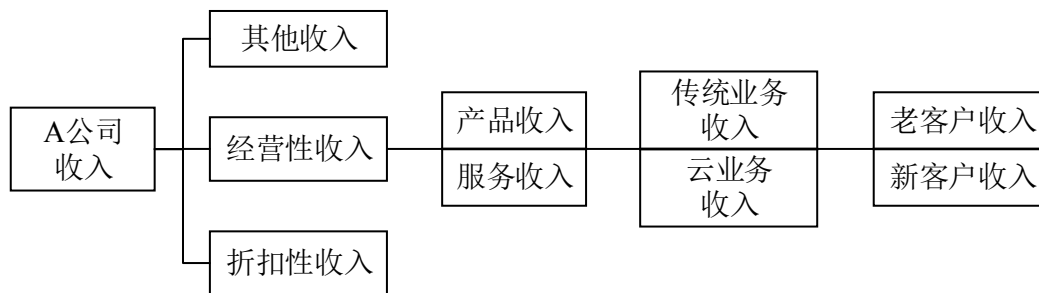


图 3.2 A 管理软件公司收入来源（资料来源：公司内部资料）

如图 3.2、3.3 所示，A 管理软件公司的收入来源有折扣性收入、经营性收入、其他收入，其中经营性收入为主要收入来源，老客户收入占主营业务收入的 41%，新客户收入占 56%，云业务收入占主营业务收入的 33.5%，传统业务收入占主营业务收入的 66.5%，产品收入占主营业务收入的 62%，服务收入占主营业务收入的 38%。

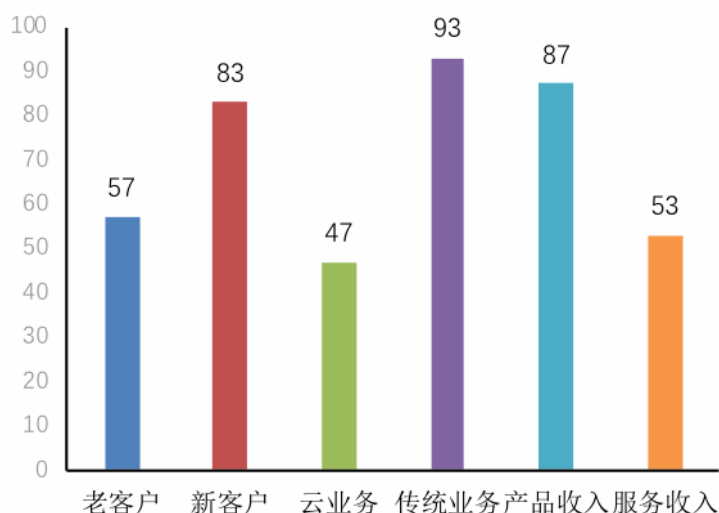


图 3.3 2019 年上半年 A 管理软件公司主营业务收入结构（万元）（资料来源：公司内部资料）

3.2.3 A 管理软件公司售后服务情况

售后服务是 A 管理软件公司的主要业务之一，主要包括软件日常运行技术支持，软件漏洞修复及前期的使用培训，软件版本升级，该公司已经形成了一个成熟的技术支持和售后服务机制。

A 管理软件公司将售后服务分为两种类型，一种是免费服务，主要依托于

供应商任我行软件股份有限公司的网络服务，一种是付费服务，主要是通过远程培训和上门的方式提供服务。远程培训针对的是在产品使用中问题的客户。上门实施主要为通过实地了解客户的需求，为客户提供个性化的具体实施方案。

3.2.4 A 管理软件公司营销现状

（1）销售收入

表 3.2 A 管理软件公司 2014-2018 年业务收入（万元）

年份	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
全年销售额	153	170	180	240	250
全年销售成本	93	110	110	140	140
销售毛利	60	60	70	100	110
费用	20	30	38	50	60
服务费纯利	15	18	20	22	42
返利	5	6	10	13	16

见表 3.2，2014 年全年销售额 153 万元，2015 年 170 万元，2016 年 180 万元，2017 年 240 万元，2018 年 250 万元，服务费纯利润逐年上升，所占总利润的比重不断加大。数据表明，近五年来，该公司的销售额稳定增长，企业整体发展趋势良好。

（2）市场份额

A 管理软件公司的经营区域为福建省漳州市，漳州市为福建省下辖地级行政区域，2017 年该市户籍人口 514.41 万人，2018 年 GDP 总量为 3947.63 亿元，全省排名第四，增速为 8.7%，漳州市是“闽南金三角”当中较弱的一方，农业是其长期以来的主要发展方向。其各方面的实力均弱于厦门市和泉州市。A 管理软件公司代理区域工业经济较不发达，在市场中所占份额较低。

（3）客户群体

管家婆软件产品定位为中小企业，是第一个提出“傻瓜财务”口号的软件产品，以辉煌系列软件为例，管家婆整个系统方案设计侧重于整个企业集团的分销管理使用，采用“傻瓜财务”设计理念的管家婆辉煌系列软件，使用者无须懂“借”、“贷”、“凭证”等会计概念，只需将各种原始业务单据输入系

统，不用做任何复杂的操作，系统就自动对数据进行统计、汇总和分类，形成各种报表，使用者便可很方便地随时查询和分析企业的库存、资金、往来、费用和收入等经营情况。基于管家婆软件产品特点，A 管理软件公司的客户群体主要为商贸企业、个体商户、小微企业及对财务标准化程度不高的中小企业。

（4）营销渠道

A 管理软件公司主要采用直销模式。在网络上，依靠竞价排名的方式和群发邮件、软性文章加关键字、朋友圈营销的方式进行品牌推广。在线下，主要以户外广告、发传单、年会的形式进行宣传。A 管理软件公司在漳州市场深耕了 11 年，积累了众多客户资源。老客户的口碑营销，给 A 公司带来了新的客户资源。

3.3 A 管理软件公司发展中的问题

上文对 A 管理软件公司的发展现状进行了分析，可以了解到，A 管理软件公司经营状况较好，但该公司也存在着一些制约企业发展，应对外部威胁的因素。

3.3.1 产品和销售渠道问题

（1）品牌知名度不高。A 管理软件公司代理的是管家婆软件，该软件是任我行软件股份有限公司旗下品牌，任我行软件股份有限公司成立于 2000 年，虽经过近 20 年的发展，取得了一定的成绩，但与浪潮（成立于 1983）、用友（成立于 1995 年）、金蝶（成立于 1993 年）等知名品牌相比，具有一定差距，为中国管理软件市场小众产品。

（2）产品种类不丰富，行业覆盖面狭窄。由上文可知，管家婆系列软件的产品种类较少，产品的适用范围较小，以用友为例，其产品服务范围覆盖了千万家综合性集团、制造、消费品、交通与公用事业、建筑及房地产、金融、汽车、能源、通信与广电、餐饮与服务、医疗、财政、政府与事业单位等众多行业的企业。而管家婆软件的产品覆盖面为 IT、通讯、医药服装、食品、五金建材、汽配汽修等行业。相比而言，管家婆的产品种类较少，覆盖面较窄。

（3）漳州管理软件市场竞争激烈，市场空间日趋饱和，已成为一片红

海。漳州是一个三线生态型城市，市场产品众多，相比福建省内的厦门、福州、泉州等城市，市场规模较小，经过各方的激烈竞争，市场规模越来越小，已经成为一片红海。A 公司主要以通过为老客户提供维护服务获取收入，新客户的开发量逐渐变少。

（4）客户购买行为的日趋理性，代理区域的恶性竞争，导致管理软件代理商竞争压力剧增。相关市场调查资料显示，管理软件厂商为了拓展自身业务，大部分会在各省份建立业务大区，如西北大区、华南大区、华北大区等。同时，为了提高各地的市场占有率及品牌影响力，在二、三线城市设立办事处，这些销售网点和代理商的业务并无大的差别，以销售软件、提供咨询、实施、服务为主。与此同时，管理软件厂商为了防止一家独大的局面，营造有序的竞争环境，挤占竞争者市场份额，会在各地招募一些二级代理商。虽然各个管理软件厂商实施了一系列保护政策，但是由于目标市场趋于饱和，管理软件市场竞争更加激烈，部分销售商采取了恶性竞争行为，以低价格倾销软件产品，客户购买产品后，却不能得到良好的服务保障。

管理软件代理商和厂商直属的直营分公司在业务经营、业务类型方面基本趋同，管家婆软件厂商在销售政策上向直销机构倾斜，有意向的客户更多会选择与直销机构合作，直销人员与代理商相互抢单，有时还会相互攻击。这些给 A 管理软件公司的销售渠道上设置了一定的障碍。虽然管理软件代理商凭借老客户口碑营销，带来新的业务，但是销售影响毕竟有限，此类经营方式并不能保障软件代理商的持续经营方式。

客户群体缺乏稳定性，粘性较低。相关资料调查显示，虽然拥有一定数量的客户，但是客户的忠诚度却不高，客户由于内部环境变化，例如，工作岗位的增加或减少及人员的变动，组织机构的调整等，即使客户与管理软件代理商签订实施协议和服务合同，也会因为内部环境变化，延迟或停止与管理软件商的合作。部分受集团控制的子公司，因集团规范化、标准化、有效性管控的要求，更换管理软件厂商，大集团一般跟品牌管理软件商合作，如用友、金蝶国际、SAP 等，这也导致了 A 公司客户的流失。与此同时，市场竞争日趋激烈，建立一个新客户的难度远远大于保持一个老客户。开发新客户的速度愈加缓慢，老客户不断的流失，将导致 A 公司的业务增长缓慢。如若不寻找其他发展途径，在未来，A 公司可能要面临业务萎缩。

A 管理软件公司不能完全满足客户需求，难以持续经营客户。伴随着信息

化程度的增加，客户的需求越来越多，越来越细，客户认为产品开发周期过长，经常要求缩短开发周期，A 管理软件公司现有管理软件的架构和管理理念已不能完全满足客户的要求，代理商的能力难以覆盖客户的需求，导致客户的活跃度降低，虽然客户数量很多，但无法持续经营。

当前阶段存在产品线的不完善、品牌知名度低、市场趋于饱和、客户难以持续经营等问题，已成为制约 A 管理软件公司发展的制约因素，导致发展后劲不足，如不加以改变，公司的业务将难以持续经营，公司可能面临倒闭威胁。

3.3.2 研发问题

A 管理软件公司成立于 2008 年，拥有员工 13 人，其中经理有 3 名，年龄在 30~35 周岁，均为大专学历，计算机相关专业，都持有计算机等级证书。营销部门有 8 名人员，约 50%为市场营销相关专业，皆为大专或中专学历，年龄在 20~25 周岁，IT 支持团队和技术团队有 2 名工作人员。

十一年以来，A 管理软件公司以销售和提供运维服务为发展重点，在产品研发方面缺乏人才和资金投入，客户需求多样化和个性化的特征随着新一代信息技术的发展日益凸显，同时，缺乏专业技术开发人员已经限制了企业科研能力，致使企业无法对产品进行创新，科研能力决定了企业的生命力。企业若要持续健康发展，必须在研发上进行投资。

3.3.3 人力资源问题

A 管理软件公司是一个规模较小的管理软件代理商，但是管理软件行业对人才的素质要求较高，新入职员工要经过培训才能上岗，A 管理软件公司的销售人才要经过半年的培训实习才能熟悉业务，实施、服务人员一般要经过一年的培训才能合格，所以造成了高级咨询、实施以及售后服务人员缺乏的局面。

A 管理软件公司仅拥有 2 名技术人员，均是本科毕业生，虽然技术精湛，但是由于人数太少，遇到客户需求突增时，还需请厂商派人协助解决。管理软件营销工作比较辛苦，A 管理软件公司给予员工的基本薪酬较低等原因，公司的员工流动性较强。

由于人员素质不够高端化、人员流失比较严重导致企业运营缺乏稳定性和高效性，领导层缺乏新的管理理念，坚持陈旧的经营理念，对业务创新和客户群体的拓展产生了较大的影响，成为企业可持续发展的障碍。因此 A 管理软件

公司应在战略布局上关注人才的储备和培养，不断完善人才机制。

造成上述问题的主要原因是 A 管理软件公司满足于当前的业务现状，未能准确预估公司的成长，缺少对管理软件行业发展前景的预测，现阶段没有明确发展目标，缺乏对公司未来的发展战略的规划。

3.4 发展战略制定的意义

结合本文 3.3 的阐述，当前阶段的企业资源难以成为支持企业发展的核心竞争力。企业要形成竞争优势，必须打造品牌、拥有先进的技术、高素质人才，由于该公司缺乏战略规划，已经有很多因素阻碍了 A 管理软件公司的长期持续性发展，因此，该公司要持续发展，必须做好清晰的战略规划，根据问题，找到问题的解决办法和相对独立的发展路径，建设自身核心竞争力，强化企业间竞争壁垒，改变当前发展状态，获得长远健康的发展。

第 4 章 A 管理软件公司发展环境分析

4.1 A 管理软件公司外部环境分析

4.1.1 宏观环境分析

本文利用 PEST 对 A 管理软件公司所处的宏观环境进行分析、识别，包括政治法律环境分析、经济环境分析、社会文化环境分析、技术环境分析。

(1) 政治法律环境 (P)

国家支持性政策。信息技术在国民经济中有着举足轻重的地位，软件行业作为信息技术产业的核心，推动了我国经济的发展，使国家的综合国力得到了提升。企业管理软件行业作为软件行业的一个重要分支，为企业信息化建设、企业发展贡献了巨大的力量。我国政府对上述三者高度重视。国务院先后颁布了一系列信息技术产业政策和税收政策，为三者蓬勃发展创设了良好的政策环境。见表 4.1。

表 4.1 近年来国家支持性产业政策

时间	政策	重要内容
2015 年	国务院发布《中国制造 2025》	把新一代信息技术产业作为重点领域，大力推动其突破发展。
2016 年	《“十三五”国家战略性新兴产业发展规划》	壮大战略性新兴产业的规模，到 2020 年把新一代信息技术产业及其他 5 个战略性新兴产业发展成为产值规模 10 万亿元级的新支柱。
2018 年	工业和信息化部发布《推动企业上云实施指南（2018-2020 年）》通知	到 2020 年，力争实现企业上云环境进一步优化，行业企业上云意识和积极性明显提高，上云比例和应用深度显著提升，云计算在企业生产、经营、管理中的应用广泛普及，全国新增云企业 100 万家，形成典型标杆应用案例 100 个以上，形成一批有影响力、带动力的云平台和企业上云体验中心。

续表 4.1 近年来国家支持性产业政策

2019 年	小微企业税收优惠政策	国务院常务会议明确，大幅放宽可享受企业所得税优惠的小型微利企业标准，同时加大所得税优惠力度，对小型微利企业年应纳税所得额不超过 100 万元、100 万元到 300 万元的部分，分别减按 25%、50%计入应纳税所得额，使税负降至 5%和 10%。政策实施日期为 2019 年 1 月 1 日至 2021 年 12 月 31 日。
--------	------------	---

政治环境。1) 一带一路政策：习近平主席倡导的“一带一路”政策作为全方位对外开放战略，为中国企业走出去提供了契机，进一步促进了中国经济与全球经济的融合。2) 中美贸易战：2018 年 3 月，美国挑起贸易战，中美之间贸易摩擦和争端不断升级，经贸摩擦一定程度上增加了我国经济的外部风险和下行压力，但是中国政府采取的一系列对冲措施，消减了贸易战对中国经济的影响。清华大学国情研究院院长胡鞍钢认为“中国经济运行仍处在中高速增长轨道上，总体平稳、稳中有进，具有韧性与活力，贸易战的外部冲击除了对个别行业、地区有不可预测的影响，对全国经济增长影响相当有限。”再者，虽然贸易战对中国经济造成了一定的影响，但是对 A 管理软件公司这类没有对外贸易的企业来说，影响微乎其微。

综上所述，政治法律环境对管理软件行业的发展是极为有利的。

(2) 经济环境 (E)

中国加入 WTO 的几十年，有一个比较友善的国际环境。中国经济增长得到了大幅度提高，2010 年以来我国经济增长率从 10.6%高位逐步调整，2013 年至今保持在中高速水平。我国经济已经从过去高速增长阶段进入了高质量中高速增长的“经济新常态”阶段。经济总体上维持了稳中有进的发展势态。

近年来，信息技术产业受到国家的高度重视。我国软件行业收入和效益保持快速增长，正在加快向高质量方向发展。产业结构也在不断的调整优化。新的增长点不断涌现，为建设“制造强国”和“网络强国”提供了优质的服务和强有力的支撑，正在成为发展数字经济、建设智慧社会重要驱动力量。根据相关数据显示，我国软件产业总体保持平稳较快发展。2018 年我国共实现软件业务收入 63061 亿元，同比增长 14.2%。2013 年至 2018 年我国软件业收入年均复合增长达到了 15.57%，近年来，虽然我国经济当前 GDP 增速放缓，

但软件行业强势增长的态势依旧。并有望在未来继续保持高速增长的态势。如图 4.1 所示。



图 4.1 2013-2018 年软件业务收入及增长情况（数据来源：公开资料整理）

可见，国民经济持续稳定，运行机制更加完善稳定，软件产业高速发展，外部经济环境比较有利于推动管理软件行业的发展的。

（3）社会文化环境（S）

社会文化环境是指企业所处的社会的结构、风俗和习惯、信仰和价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、人口规模与地理分布等因素的形成和变动。社会文化环境是影响企业营销的变量，这个变量极其重要，也极具复杂性、重要性。它是在人类社会长期发展过程逐渐形成的，影响并且制约着人们的生活方式、消费观念、需求特点等。因此，对企业的营销行为产生了深远的影响。

1) 信息技术产业人才状况

人才是企业发展的核心竞争力，在政府创设的良好政策环境下，高校、高职等机构已经培养了大批 ICT（信息技术产业）人才，然而，信息技术人才的缺口仍然存在，软件高级人才的短缺已然成为我国软件产业快速发展的一个障碍。据估计，我国目前软件人才缺口已达到 80 万，而信息技术产业对软件人才的需求却居高不下，依然以每年 20% 的速度递增。尤其是拥有高素质的软件工程人才，更加紧缺。培养适应信息产业发展需要的高素质软件人才，已经成为当前信息化工作中的当务之急。

2) 随着互联网+、中国制造 2025、工业 4.0 等国家战略的支持与引导,企业在数字经济时代的信息化表现惊人,越来越多企业认识到,对于企业的发展来说,信息自动化远远还不够,企业的战略、业务和 IT 之间需保持高度一致,在苦练 IT 外功的同时,强化管理内功,才能大力提升企业运营效率与质量,特别是中小企业,数字化程度还较低,与大企业相比,有一定差距。

3) 社会对管理软件的需求呈现个性化定制、平台化等特点。传统管理软件一体化市场已日趋饱和,从事装备制造的生产型企业逐渐减少,服务型企业大量出现,例如教育培训、酒店餐饮、电商等。这些企业要求软件易用、实用、个性化,传统的管理软件已不满足服务型企业的这些要求。同时,传统软件开发周期长,费用高,一些小微型企业望而却步。然而平台化开发模式,能很好的解决开发周期长,费用高的问题,根据客户要求,快速搭建功能模块,满足客户的个性化定制需求。

由上文可知,高素质的 ICT 人才的缺乏,已成为限制管理软件行业蓬勃发展的阻碍,所以尽快培养高素质信息技术产业人才,才是打破瓶颈的重要举措;社会对管理软件的需求呈现个性化、平台化,传统管理软件代理商应加快转型;中小企业对管理软件的需求越来越多,特别是数字程度较低的中小企业,这对管理软件行业来说,是一个有利的市场信号。

(4) 技术环境(T)

信息化的高速发展对社会产生重大技术变革。新技术不断涌现对企业提供大量的机遇。

大数据、云计算、移动互联网等新兴信息技术的发展给企业管理软件带来重大创新。大数据的应用为企业内容管理、数据分析、运营决策优化等服务,改善企业运营质量、市场能力和服务水平,在企业客户群体中得到认可。云计算是基于互联网的相关服务的增加、使用和交付模式,通常涉及通过互联网来提供动态易扩展且经常是虚拟化的资源。作为一种全新的服务模式,云计算无疑是一场革命,云计算的投入使用,企业用户部署大型应用就可以摒弃斥巨资修建自己的数据中心,考虑设备的选型和采购,运维人员 24 小时运维的做法了,对于企业来说,云计算无疑是提高企业运营效率、降低企业运营成本的利器。移动智能终端开始部分取代传统 PC 端并成为更方便、更快捷的交互终端,移动应用实现“即时管理”和“全覆盖管理”,给企业管理模式带来重要变革。尤其是一些有外勤岗位的企业,移动应用需求巨大,推动企业将移动

应用与业务系统打通，加快管理软件创新发展。未来企业管理软件将与智能手表、可穿戴设备等新硬件紧密结合，加快向移动化发展，并实现多终端协同。

4.1.2 行业环境分析

（1）管理软件行业概况

软件体系拥有三大结构，其中应用软件的是其重要组成部分，而管理软件则是应用软件的重要组成部分，它是为了满足企业管理需求，以 IT 技术为支撑，对经济活动中的信息流、资金流、物流进行管理的应用平台。包括 ERP、BPM、CRM、HR、PM、KM、OA 等众多的内容。其中以 ERP 为代表，它通过获取企业在经营活动全过程的数据，并将数据信息进行一系列处理后转换为信息，并将信息传递给使用者。管理软件代理商是指代理商在管理软件行业范围内接受供应商委托，销售管理软件并提供咨询、安装、维护、培训等解决方案的服务商。

19 世纪 70 年代，西方的许多企业致力研发管理软件，比较出名的有 SAP、Oracle 等企业，德国 SAP 公司作为行业领先者，其产品用户分布在世界的一百多个国家和地区，世界 500 强中有 80% 以上的企业都在应用 SAP 的管理软件以及信息化解决方案。

20 世纪 80 年代，我国管理软件产业开始发展，20 世纪 90 年代，我国财务软件的研发和应用进入了黄金时期，以用友、金蝶、浪潮为代表的国产财务软件快速发展。20 世纪末期，全球知名软件厂商如 Oracle、SAP 纷纷进入中国市场，引发管理软件市场热点向 ERP 产品集中。2001 年，CRM 又称为新的热点。

21 世纪，国内软件厂商改变以产品为中心的理念，推崇以客户为中心的理念，从满足国内企业需求为出发点，走上了专业化纵深发展道路，通过精耕细作，为用户提供专业、实用的产品和服务，在多种因素的催化下，软件市场如火如荼，企业信息化建设高潮也被引爆。近年来，国内管理软件市场的定制化需求，催化软件厂商与实施厂商关系从上下游关系演变为生态伙伴关系。传统结构下，实施厂商仅为软件厂商提供实施服务，灵活度较小。然而管理软件往往需要“因地制宜”，本地化、个性化需求较为强烈，实施统一非定制的管理软件往往不能满足客户要求。在这种情况下，软件厂商与实施厂商逐渐催化为生态伙伴关系，实施厂商在实施软件基础架构之余与软件厂商共同为客户提供

服务，满足定制化需求。

（2）管理软件市场情况分析

1) 产品种类

管理软件逐步走向成熟，具体细分为七大类：企业资源管理应用(ERM)、智能制造、客户关系管理应用(CRM)、内容流程管理应用、工程应用、供应链管理应用(SCM)、协同软件。

2) 品牌结构

管理软件开发商由于数量众多，难以统计，中国管理软件行业参与者主要分为跨国巨头、民族管理软件领导层、国内中产阶层、国内中小型管理软件厂商四个层次，这些企业主要有 SAP、Oracle、IBM、用友软件、金蝶国际、浪潮通软、新中大、金算盘、佳软、金航数码、英克等企业。但是大部分市场份额被少数开发商占据，排名前五的厂商约占 95% 的市场份额。

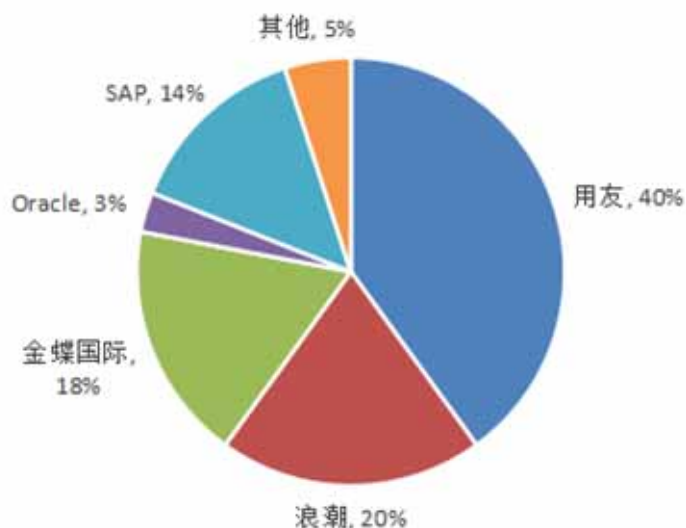


图 4.2 2019 年上半年中国管理软件市场品牌结构

据前瞻产业研究院整理的数据表明，如图 4.2 所示，在 2019 年上半年中，中国管理软件市场中，占据市场份额前五位的依次是用友、金蝶国际、浪潮、SAP、Oracle，其中，用友以 40% 的市场份额排名第一，第二名是浪潮，市场份额为 20%。第三名是金蝶国际，市场份额为 18%。第四名是 SAP，市场份额为 14%。第五名是 Oracle，市场份额是 3%。

中国管理软件市场分为高端、中端、低端三个市场，高端市场主要由国外厂商主导，前瞻研究产业院研究报告显示，2019 年上半年，SAP 和 Oracle 分

别以 30%和 20%的份额占据高端市场，这表明国内厂商替代的空间还很大。

可见，中国管理软件市场品牌集中度很高，市场竞争日趋激烈，国内厂商如果利用本土化、客户资源等优势，替代国际厂商的可能性很大。对于国内厂商来说，发展机遇良好，市场增长空间依然巨大。

3) 渠道结构

中国管理软件市场主要分为代理商、直销、合作伙伴以及其他营销渠道。近年来，管理软件服务性收入占市场销售额的比重不断上升。同时，代理商和合作伙伴模式也在整个销售渠道的比重不断上升。

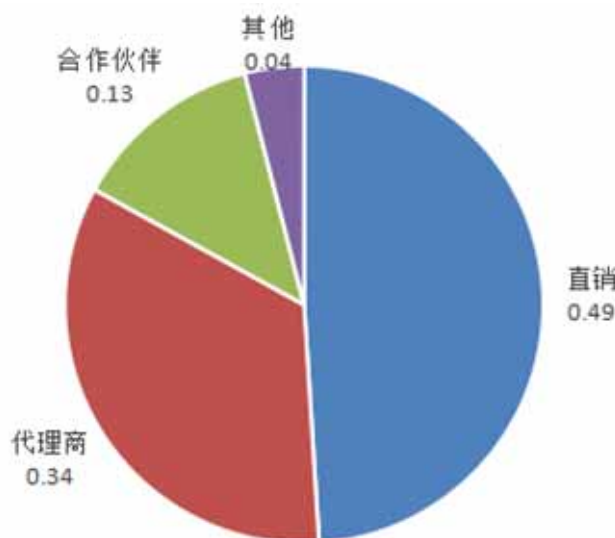


图 4.3 2019 年中国管理软件销售渠道结构

据前瞻产业研究院相关报告显示，如图 4.3 所示。2019 年中国管理软件市场营销渠道主要分为直销、代理商、合作伙伴以及其他四个结构，其中，直销渠道在整个营销结构中所占比例最大为 49%，第二是代理商渠道，为 34%，第三是合作伙伴渠道，为 13%，其他渠道所占比重为 4%。说明中国管理软件市场上直销渠道仍然占主要地位，而代理商渠道是第二大销售渠道。

4) 市场需求

国内管理软件市场稳步增长，5 年 CAGR（复合年增长率）8.7%，2018 年市场规模近 90 亿美元。由于宏观经济形势与企业 IT 开支波动，管理软件市场增长也存在着一定的波动。管理软件整体市场规模 2014-2018 五年 CAGR（复合年增长率）为 8.7%。ERM、智能制造与 CRM 三者合计占据管理软件总体市

场规模的 63%。

管理软件下属的七大类软件增速不尽相同，不同大类增速分化，其中较重型智能制造与工程应用在 2014-2018 五年中 CAGR（复合年均增长率）均低于 5%，增长基本停滞。

5) 市场竞争状况

管理软件厂商市场较稳定，各有不同侧重核心客户群，见表 4.2。管理软件国内市场竞争激烈，市占率已经相对稳定。以 ERP 市场为例，用友大约占 20%，金蝶从 13 年的 10%攀升至 13%，SAP 占 13%左右。相比 SAP 主要定位世界 500 强企业、金蝶主要聚焦国内中小企业以及大企业边缘性需求，用友则定位国内 500 强大企业，浪潮国际因其国资背景，核心客户多为央企、国企等大客户。

表 4.2 中外管理软件产商核心客户和代表产品

企业	核心客户群	代表产品	实施	云化
用友网络	中国 500 强，如五粮液	NC、U8、T+	自主+外包	2016 年开始云化
金蝶	中小企业，如幸福西饼	EAS 、 K/3 、 KIS	自主+外包	2012 年开始云化
浪潮国际	央企、国企等，如中国铁塔	GSCloud PSCloud	自主+外包	2017 年开始云化
SAP	世界 500 强，如三一重工	S/4、B1、A1	外包	2013 年推出云平台
Salesforce	中小型客户	Sales , ServiceCloud	外包	自 1999 年创立起

(3) 管理软件行业发展趋势

整体来看，中国管理软件行业发展呈现以下特征：

1) 市场需求不断增长，市场规模不断扩大。

近几年来，我国经济顶住了世界经济不景气的压力，国民经济稳定向好，继续向高质量阶段迈进，在外部环境的推动下，中小企业对管理软件的需求更加迫切。同时，伴随工业、制造业转型升级及国家政策的推动下，相关企业对

企业移动互联化、智能制造、供应链协同等信息化需求快速增长，大中型企业也在更新、升级、建立新的信息系统上加大了投资，管理软件市场规模进一步扩大。如图 4.4 所示，据中国软件行业协会统计数据表明，2011 年到 2019 年间，中国管理软件市场呈现快速增长，据预测，2020 年中国管理软件市场规模将达到 800 亿元。

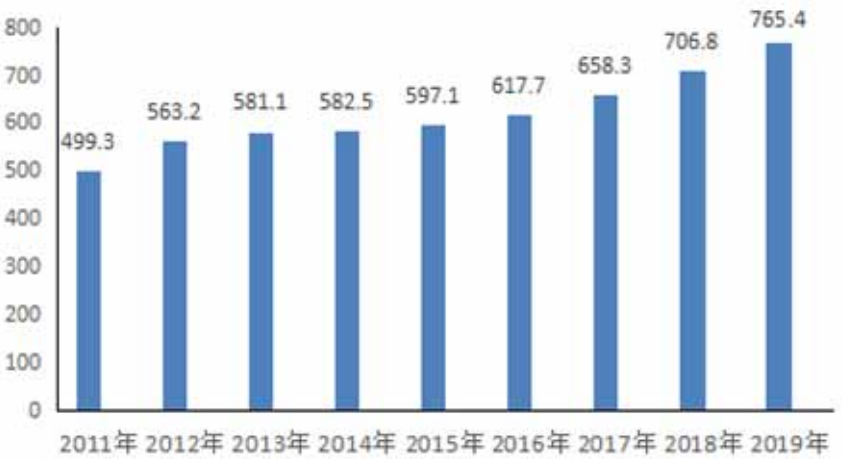


图 4.4 2011-2019 年中国管理软件行业市场规模（亿元）

2) 云 ERP 将逐渐取代传统 ERP

首先，全球 ERP 软件市场规模将维持较快增长。一方面，中型企业客户、政府机构和医疗等行业正推动 ERP 软件市场持续增长；另一方面，企业在 IT 方面的支出的增加，对提高企业管理效率的应用软件的需要也是推动 ERP 软件市场增长的因素。根据前瞻产业研究院预测，未来 5 年，全球 ERP 软件市场规模将维持较快增长，预计到 2024 年全球 ERP 市场规模将达到 638 亿美元。

其次，全球范围来看，传统 ERP 将被云 ERP 逐渐替代。相比传统 ERP，云 ERP 基本解决了传统 ERP 的缺点。云 ERP 减少了企业的实现成本，这对于中小企业来说尤其重要，购置传统 ERP 会耗费企业一大初始投资，而云 ERP 的软件使用费用只需按月支付。而且企业不需要对 ERP 的基础设施进行投入，不需要运营 IT 部门对 ERP 进行维护。近年来，全球云 ERP 占比正迅速提升，根据 Allied Market Research 预计，2020 年，云 ERP 市场规模占到全球 ERP 市场规模的 50%。

最后，随着信息技术和电子商务的发展，ERP 应用范围迅速扩大。一是由于企业信息化需求持续旺盛，金融、媒体、交通运输等更多领域将采用 ERP 来

实现企业信息化，从而拓宽 ERP 应用范围；另一方面是由于厂商对行业用户的细分，针对不同行业的用户提供不同的解决方案，并在此基础上对 ERP 产品的功能和性能进行拓展，以能够满足各种类型企业不同的信息化需求。

3) 管理软件平台化成为重要发展模式

基于软件平台构造以产品、资源和服务为核心要素的产业生态体系成为构筑新竞争优势的重要手段，以金蝶、用友、浪潮等为主导的大型管理软件企业不断加快平台建设，如金蝶建设 K/3 Cloud 平台、用友建设工业互联网平台等，推动平台化趋势深化发展。企业信息化的快速发展使得企业普遍存在多个系统，推动多个系统间的数据整合和协同发展成为很多企业亟待解决的重要问题。管理软件平台的建立，将加快不同系统的整合，通过模块化、标准化加快插件化管理，增强软件模块的可复用性、提升软件的开发效率，并促进不同系统间的沟通协调，更好满足企业业务多元化、复杂化的要求。

4) 管理软件国产化替代进程加快

外部环境是引发因素。外部环境自 2018 年 3 月至今不断反复，而特殊行业、高科技行业、大型国企均有信息保密需求。在高度不确定的贸易背景下，管理软件自主可控国产化是必由之路。

SAP/ORACLE 高昂服务费是本质原因。SAP 服务费大约为套装软件成本 20%~25%，而国产管理软件约为 10%~15%，用友某台湾大客户从成本考虑从 SAP 替换为用友，SAP 每年近一亿服务费，而替代项目规模为 7000 万（含二次开发和实施）。

国产管理软件进步。一方面是国内互联网发展催化了定制化需求，国产厂商在本地化、定制化方面更有优势（原厂开发，定制化难度较低）；另一方面是中国技术崛起使得替代成为可能。

4.1.3 竞争环境分析

（1）现有竞争者

中国管理软件行业参与者主要分为跨国巨头、民族管理软件领导层、国内管理软件中产阶层、国内中小型管理软件厂商四个层次，主要企业有 SAP、Oracle、IBM、用友软件、金蝶国际、浪潮通软等企业。中国管理软件市场分为高端、中端、低端三个层次，2019 年中国市场高、中、低端管理软件份额如图 4.5 所示。

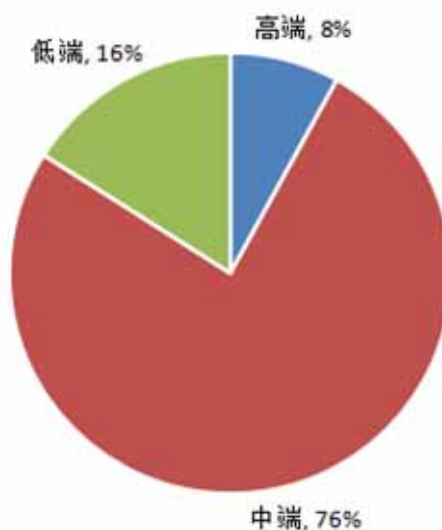


图 4.5 2019 年中国市场高、中、低端管理软件市场份额

中端市场在中国管理软件总体市场规模中所占比例最高，达到 76%，低端市场所占份额最小，为 8%，由于 A 管理软件公司所代理的管家婆系列针对的是中、低端市场，所以本文重点研究中端和低端市场。

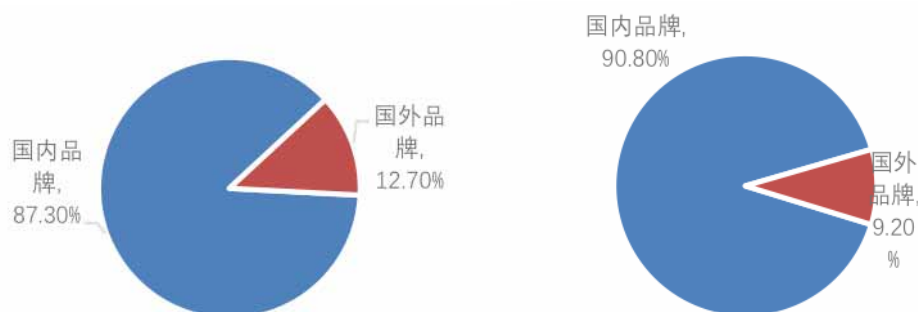


图 4.6 中、低端管理软件市场份额（数据来源：公开资料整理）

如图 4.6 所示，在中、低端市场，国内品牌占主导地位，这主要是因为国内管理软件企业具有本土化以及性价比高等优势。根据第 3 章分析可知，在国内管理软件市场，国内品牌用友以 40% 的市场份额排名第一，第二名是浪潮，市场份额为 20%。第三名是金蝶国际，市场份额为 18%。在福建区域内管理软件市场竞争中，用友和金蝶国际占据了 81.2% 的市场份额。下面就针对这两个主要竞争对手进行分析。

表 4.3 管家婆软件主要竞争对手

	用友		金蝶国际	
主要业务	人力资源、客户关系、小型企业、财政及行政单位等管理软件开发与设计		管理软件开发与服务提供、云服务	
云 ERP 产品线	小微企业云		云之家：Y 移动办公云平台	
	领域云		精斗云：小微型企业服务平台	
	行业云		金蝶云：针对大中型企业	
	云平台		管易云：针对电商行业的云 ERP 服务平台	
	云市场			
	企业金融云			
营销模式	低端	中端	低端	中端
	分销+SaaS	直销 分销相结合	分销+SaaS	直销 分销相结合
主要优势	能够准确把握我国内用户需求；成本控制能力较强；与政府关系密切；具有较强的客户开发能力；资本雄厚；技术先进；行业经验丰富；软件的标准化；具有在中国本土运用的丰富经验； 在产品成本价格方面具有优势；市场开拓能力以及客户挖掘能力较强。		能够准确把握我国内用户需求；成本控制能力较强；与政府关系密切；具有较强的客户开发能力；资本雄厚；技术先进；行业经验丰富；软件的标准化；具有在中国本土运用的丰富经验； 在产品成本价格方面具有优势；市场开拓能力以及客户挖掘能力较强。	

见表 4.3，用友和金蝶国际的云服务覆盖了高、中、低端市场，用友的产品线不仅覆盖企业，还有针对行政事业单位，在中端市场，用友、金蝶国际均采用直销分销相结合的方式。在低端市场，两者均采用分销+SaaS 的模式。

未来，云服务将逐渐取代传统管理软件，如图 4.7、4.8 所示，用友和金蝶国际云服务收入占总收入的比重逐年上升，至 2018 年，云服务占比均超过 25%。

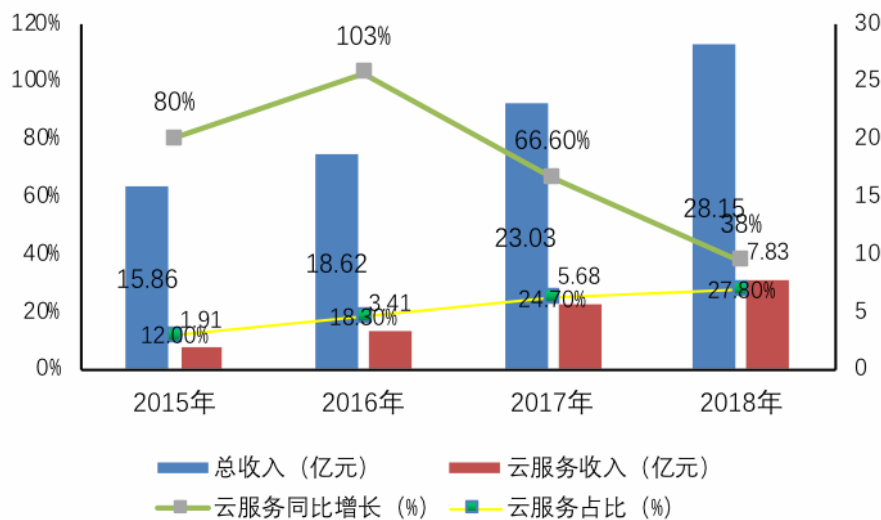


图 4.7 2015-2018 年金蝶国际云服务收入规模、增速及占比情况

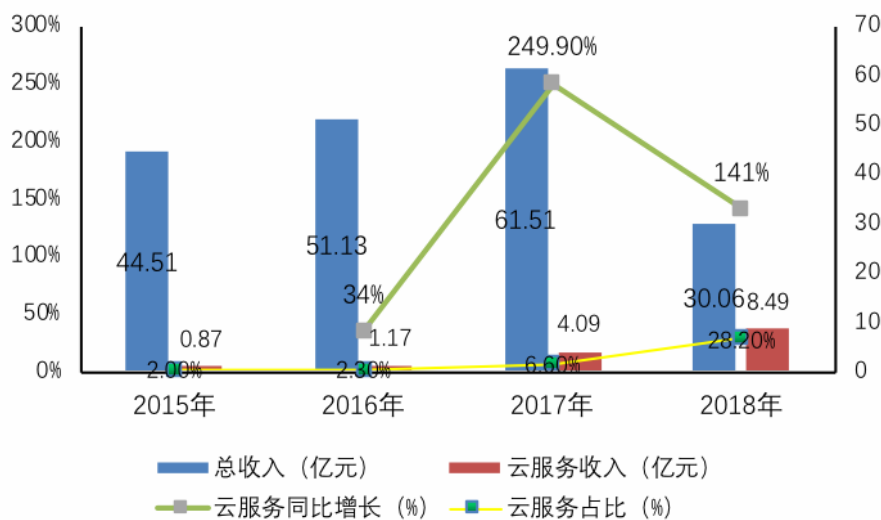


图 4.8 2015-2018 年用友网络云服务收入规模、增速及占比情况

可见，与用友、金蝶国际比较，管家婆软件在产品线上不够完善，在营销模式上，A 管理软件公司以直销为主，但在云服务的收入占比上，2018 年，A 管理软件公司仅为 11.3%，与用友、金蝶国际存在很大差距。可见，A 管理软件公司在云服务营销方面是存在问题的。

(2) 潜在进入者威胁

管理软件行业的产品精细，实施服务技术繁杂，软件研发标准广泛，在前

期咨询和售后服务服务过程中，从业人员需具备对客户需求准确理解、对产品特性准确把握、研发过程中使用的技术标准准确掌握。管理软件行业经数十年发展，现存企业企业信息化服务商已有一定规模，并且具备了竞争优势，拥有一定的市场基础。受制于行业经验和知识、产品和技术水平、客户忠诚度等因素，潜在进入者难以在短期内打开市场局面。综上所述，管理软件行业拥有较高的进入壁垒。

（3）供应商的议价能力

A 管理软件公司是管家婆软件代理商。成都任我行软件股份有限公司是管家婆软件产品供应商，该企业长期致力于中小企业信息化服务，其服务对象为各种规模和处于不同成长阶段的中小企业，为这类企业提供信息化解决方案，该企业经过多年耕耘，在全国管理软件行业具备一定影响力，“管家婆”、“任我行”、“千方百剂”等品牌都是该企业旗下产品。该企业已国内外约 50 万家中小企业成功解决信息化难题。

任我行软件股份有限公司对 A 管理软件公司限制了代理区域为福建省内，这种地域性条款阻碍了 A 管理软件公司的发展。任我行软件股份公司还在福建省的泉州、福州、厦门三地设立代办事处和服务中心。以防止代理商一家独大的局面。同时，提高了供应商在代理商面前的话语权和决策权、控制权。这点对 A 管理软件公司来说属于劣势。

（4）买方的议价能力

买方的议价能力指的是客户在购买管理软件过程中提出降低价格、提高质量、提供优质售后服务的议价威胁。管理软件产品分为两类，一类是通用类，另一类是行业类。近年来，在通用管理软件市场领域，竞争非常激烈，同质化非常严重，客户的选择空间很大，因此议价能力较强。在行业类管理软件市场领域，产品的差异化比较明显，IT 咨询和实施的专业化程度较高，因此在行业管理软件领域，客户的议价能力较弱。

（5）替代品的威胁

管理软件的替代品造成的威胁对行业经营者造成的威胁较小，本文就不对其进行分析。

4.2 外部因素评价矩阵分析

为增强 A 管理软件公司发展战略制定的科学性，客观公正评价该企业的把握机遇、规避威胁的能力，本文采用 EFE 矩阵来评价外部因素，在德尔菲法为外部因素进行赋权的基础上，对 A 管理软件公司对各项关键因素的有效反应程度进行评分，最后计算出总加权分数。

EFE 矩阵建立步骤：

(1) 经研究分析，列出了 11 个影响 A 管理软件公司和管理软件行业的关键外部因素；

(2) 依据行业经验，经集体讨论，按照关键因素对企业发展的影响程度对每个因素赋予权重，数值由 0.0（表示不重要）至 1.0（表示非常重要），但所有因素的权重和必须为 1；

(3) 按照 A 管理软件公司的有效反应程度进行评分，分值范围为 1-4，4 代表反应特别好、3 代表反应在平均水平以上、2 代表平均水平反应、1 代表反应较弱；

(4) 按照“加权分数=评分×权重”公式计算出关键因素的加权分数；

(5) 所有关键因素的加权分数求和，计算出 A 管理软件公司的总加权分数。

表 4.4 A 管理软件公司外部环境评价矩阵

	关键外部因素	权重	评分	加权分数
机会	国家出台信息技术产业政策、税收优惠政策大力扶持小微企业 IT 行业。	0.12	4	0.48
	国民经济持续稳定，外部有利经济环境推动管理软件行业的发展。	0.12	3	0.36
	市场需求不断增长，产业转型升级，迫使企业加快信息化步伐。	0.15	3	0.45
	一带一路政策为中国企业谋求走出去的机会。	0.07	3	0.21
	管理软件国产化替代进程加快。	0.15	3	0.45
小计		0.61		1.95

续表 4.4 A 管理软件公司外部环境评价矩阵

威胁	中美贸易战给中国发展经济带来压力。	0.08	3	0.24
	代理区域恶性竞争及客户购买行为的理性化，致使竞争压力剧增。	0.05	3	0.15
	中国软件高级人才的短缺已成为中国软件产业快速发展障碍。	0.08	2	0.16
	缺少产品控制权、议价权，受制于供应商和客户。	0.08	3	0.24
	漳州管理软件市场日趋饱和，竞争激烈。	0.05	2	0.10
	产品竞争威胁，如用友、金蝶。	0.05	2	0.10
小计		0.39		0.99
总计		1		2.94

根据上述 EFE 矩阵评分表（表 4.4），可以看出 A 管理软件公司外部环境因素评价分析获得了 2.94 的总加权分，高于行业平均水平 2.5，说明 A 管理软件公司具备把握机遇与应对威胁的能力，能够较好的把握机会，应对威胁。

4.3 A 管理软件公司内部环境分析

4.3.1 人力资源分析

A 管理软件公司成立于 2008 年，代理点在漳州，拥有 13 名员，其中 3 名股东，年龄在 30-35 周岁，均为大专学历，计算机相关专业，都持有计算机等级证书，用从事销售工作经验。营销部门有 8 名人员，约 50%为市场营销相关专业，皆为大专或中专学历，年龄在 20~25 周岁，IT 支持团队和技术团队有 2 名工作人员。

A 管理软件公司的员工都比较年轻，公司提出公司与员工同发展的理念，有机的将员工的职业目标和公司的发展目标相互结合，该公司也十分注重人文关怀，经常组织员工活动，让员工有家的归属感，因为 A 管理软件公司员工较

缺乏从业资格证书，公司鼓励员工通过考试的方式取得专业资格，获得更好的发展。公司为了让年轻的员工快速成长，定期或不定期对员工进行培训，提高团队的工作效率，培养他们的协作能力。确保保质保量完成客户的要求。

综上，A 管理软件公司的人员学历偏低，专业化程度不高，除股东和 1 名技术人员外，大部分员工缺乏相关工作经验。

4.3.2 财务资源分析

A 管理软件公司属于合伙人公司，2008 年由 3 名股东联合创办漳州代理点，经历了探索期后，现处于发展期，整体经营处于盈利阶段，A 管理软件公司的收入主要来源于产品的销售和运维服务费。

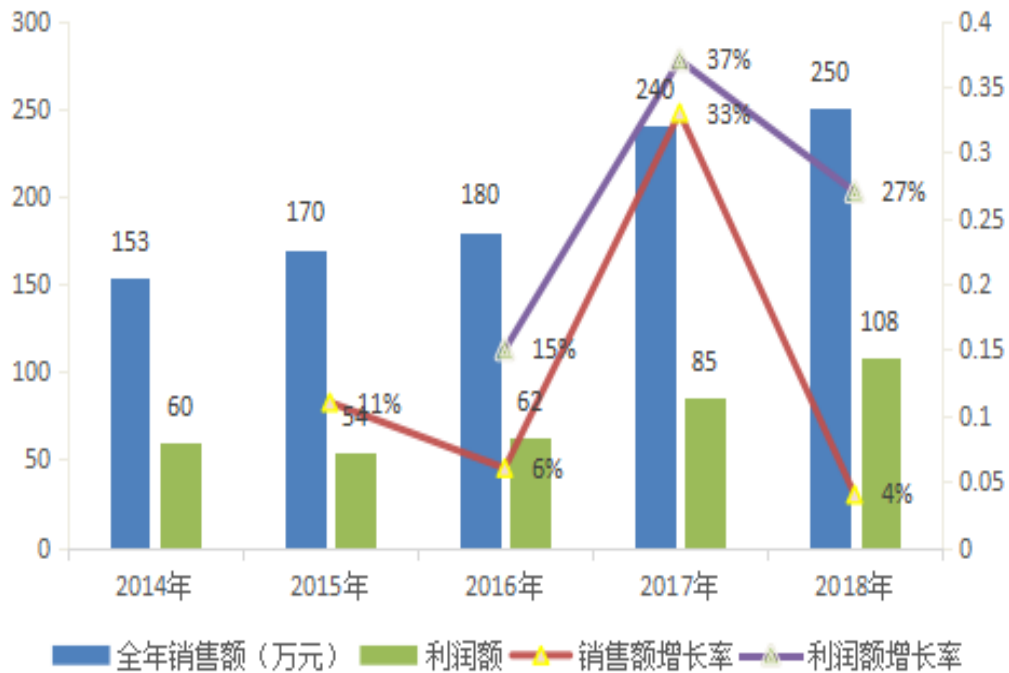


图 4.9 2014-2018 年 A 管理软件公司销售额、利润额及年增长率

如图 4.9 所示，我们可以看出，除 2015 年，利润额出现负增长，2014 年至 2018 年 A 管理软件公司销售总额与利润额呈现逐年增长趋势。2016 年至 2018 年利润额增长速度加快。说明 A 管理软件公司发展良好。

4.3.3 管理情况分析

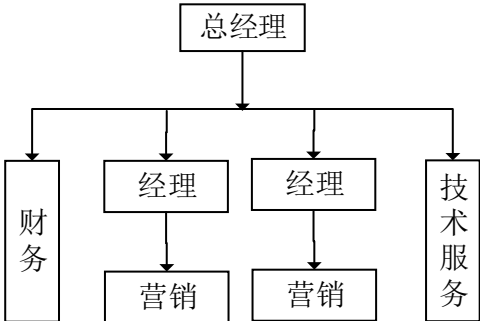


图 4.10 A 管理软件公司组织架构

如图 4.10 所示，A 管理软件公司的组织架构是直线型组织结构，总经理直接管理技术服务部门、财务部门工作，营销部门经理主管营销部门工作，向总经理负责。

直线型组织结构适合于小规模企业，该组织结构的优缺点：

优点：一个上级领导管理一个下属，人际关系简单，沟通管理简单固定，决策执行效率较高。

缺点：各业务部门缺乏沟通联系，容易造成销售和售后服务脱节。总经理权利过于集中，可能会造成决策质量低，降低员工的工作热情。

4.3.4 综合分析

在第 3 章，本文分析了 A 管理软件公司的产品市场营销能力、研发能力、售后服务能力、行业地位，产品销售结构，在本章，本文重点分析 A 管理软件公司的、形象和商誉、客户资源及其竞争优势。

(1) 形象和商誉

A 管理软件公司在漳州地区运营了十余年，经过多年深耕，不但积累丰富的行业经验，其产品已推广应用应用到了不同规模、不同行业的企业。其产品使用范围涉及宾馆、电商、服装、食品加工、家电家居、网络企业等领域。A 管理软件公司在漳州地区管理软件行业中建立了良好的品牌形象，赢得了客户的口碑。公司的实施服务过程高质量、高效率。

（2）客户资源

多年经营，A 管理软件公司在漳州地区已积累了丰富的用户资源，范围涉及众多领域和行业。该公司的服务流程为：1）A 管理软件公司通过流量获取客户信息；2）登门推销，通过访谈了解客户需求，然后向客户推荐符合客户需求的产品；3）负责安装维护软件产品，并对客户公司员工进行软件使用培训和指导。A 管理软件公司在实施服务过程中给客户留下了有责任心、专业的良好印象。这不仅为该公司树立了良好的形象，也为老客户介绍新客户、老客户系统升级时创造新的销售潜能和机遇。

（3）竞争优势

A 管理软件公司的管理层有着非常丰富的行业经验，特别在软件咨询、实施和服务方面积累了丰富的经验，对厂商的政策有着良好的理解力和执行力，他们对产品的功能设计有着很强的理解力，能快速挖掘客户需求，为客户提供专业的咨询服务，并因为与供应商关系良好，能缩短产品的拿货周期，在最短的时间内为客户实施信息化解决方案。A 管理软件公司的技术人员，为公司的元老级别员工，有着专业、高深的计算机技术，在技术支持服务提供中赢得了客户良好的口碑。对于管理软件行业，一个优秀的实施能力团队是占有市场份额的重要因素，而培养一个优秀的团队既耗费财力又耗费时间，所以管理软件厂商常常将实施服务模块交给直销机构，如果代理商拥有这项能力，无疑减少了厂商的投资成本。

4.4 内部因素评价矩阵分析

内部因素评价矩阵建立的步骤与外部因素评价矩阵的方法类似，本文不再赘述。本文通过对 A 管理软件公司的所有内部员工进行了问卷调查，以员工的评分的均值作为评价依据，刻画了 A 管理软件公司的内应力。

见表 4.5，可以看出 A 管理软件公司内部环境因素评价分析矩阵的加权分数是 2.91，高于行业平均分 2.5，表明 A 管理软件公司明确自身的行业定位，在企业发展过程中能克服自身劣势，发挥自身优势。

表 4.5 A 管理软件公司内部环境评价矩阵

	关键内部因素	权重	评分	加 权 分数
优势	企业财务状况良好。	0.15	4	0.60
	行业经验丰富，咨询、实施能力强，能够提供高水平的服务。	0.15	3	0.45
	代理区域内，品牌形象好，积累雄厚且丰富客户资源。	0.15	3	0.45
	团队的落地、执行能力强大，与厂家关系和谐，配合度高。	0.16	4	0.64
	代理模式成熟，可复制性强。	0.11	3	0.33
	小计	0.72		2.47
劣势	代理产品为小众产品，知名度待提高。	0.05	2	0.10
	产品线不完善，行业覆盖面狭窄。	0.06	2	0.12
	客户粘性较低，流失现象严重，缺乏稳定客户群体。	0.05	2	0.10
	高级人才缺失，员工流动性强。	0.07	1	0.07
	缺少研发团队，无法满足客户个性化、多样化需求，难以持续经营客户。	0.05	1	0.05
	小计	0.28		0.44
	总计	1		2.91

4.5 内部外部矩阵分析

表 4.6 A 管理软件公司内外部分析矩阵

		IFE 加权总评分		
		强 3.0-4.0	中 2.0-3.0	弱 1.0-2.0
EFE 加 权总 评分	高 3.0-4.0	I	II	III
	中 2.0-3.0	IV	V	VI
	低 1.0-2.0	VII	VIII	IX

A 管理软件公司外部因素评价分析矩阵的加权分数为 2.94，内部因素评价分析矩阵的加权分数为 2.91，总评分处在第 V 象限，处于坚持和保持的区域，

宜采取坚持和保持型战略。

4.6 A 管理软件公司的竞争战略选择

根据波特的竞争战略理论，基本竞争战略包括集中化竞争战略、成本领先竞争战略、差异化竞争战略，本文将用 QSPM 矩阵分析法对这三种战略进行评估，QSPM 中的重要因素来自于本文 EFE、IFE 矩阵分析，每个因素的权重保持不变。5 位管理软件行业专家和 7 名公司员工根据每个关键因素对备选战略的影响进行评分，并将标记名称记作 AS。AS 的取值范围为 1-4，4 是最高分，1 是最低分。关键因素权重乘以 AS 分值，得到备选战略得分列于 TAS 中。

表 4.7 A 管理软件公司定量战略计划矩阵

	关键因素	权重	备选战略方案					
			集中化战略		成本领先战略		差异化战略	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
机会	国家出台信息技术产业政策、税收优惠政策大力扶持小微企业 IT 行业。	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
	国民经济持续稳定，外部有利经济环境推动管理软件行业的发展。	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
	市场需求不断增长，产业转型升级，迫使企业加快信息化步伐。	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
	一带一路政策为中国企业谋求走出去的机会。	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
	管理软件国产化替代进程加快。	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6
	中美贸易战给中国发展经济带来压力。	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
威胁	恶性竞争及客户购买行为的理性化，致使竞争压力剧增。	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15

续表 4.7 A 管理软件公司定量战略计划矩阵

威胁	中国软件高级人才的短缺已成为中国软件产业快速发展障碍。	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
	缺少产品控制权、议价权，受制于供应商和客户。	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
	漳州管理软件市场日趋饱和，竞争激烈。	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
	产品竞争威胁，如用友、金蝶。	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15
优势	企业财务状况良好。	0.15	2	0.3	2	0.3	4	0.6
	行业经验丰富，咨询、实施能力强，能够提供高水平的服务。	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6
	代理区域内，品牌形象好，积累雄厚且丰富客户资源。	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
	团队的落地、执行能力强大，与厂家关系和谐，配合度高。	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64
	代理模式成熟，可复制性强。	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
劣势	代理产品为小众产品，知名度待提高。	0.05	2	0.1	2	0.1	4	0.2
	产品线不完善，行业覆盖面狭窄。	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18
	客户粘性较低，流失现象严重，缺乏稳定客户群体。	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
	高级人才缺失，员工流动性强。	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21
	缺少研发团队，无法满足客户个性化、多样化需求，难以持续经营客户。	0.05	2	0.1	1	0.05	3	0.15
总计		2		5.59		6.31		7.25

见表 4.7，对 A 管理软件代理公司的定量战略计划矩阵的分析，差异化竞争战略的得分最高，因此现阶段，A 管理软件代理公司适差异化竞争战略。

第 5 章 A 管理软件公司发展战略的制定

5.1 A 管理软件公司发展战略规划目标

(1) 愿景

A 管理软件公司的愿景是通过持续改进，致力成为国内管理软件行业的服务领导者。

(2) 使命

A 管理软件公司的使命是依靠员工的智慧和努力，为客户创造最大的价值，成为一流的中小企业信息化方案解决者和服务提供商。

(3) 目标

本文从渠道目标、市场目标、管理目标、财务目标，对 A 公司五年内的目标进行分解。

渠道目标：建立以 A 管理软件公司专营为主，福建领域合作实施外包的渠道结构。

市场目标：2025 年，在稳固现有漳州市市场的同时，拓展福建省领域等其他领域的市场。

管理目标：2025 年，建立完善的组织结构，增加研发部门等。

财务目标：2025 年实现营业收入 600 万，利润达到 280 万。

5.2 A 管理软件公司的定位

本文第 3 章、第 4 章已对 A 管理软件公司的发展现状，面临的问题，及其所处的内外部环境进行了系统、详细的分析，对 A 管理软件公司本身情况和面临的竞争环境有了整体的认识，本节主要根据成熟度理论和价值链理论对 A 管理软件公司进行定位。

(1) 价值链理论分析

根据价值链理论，软件公司发展过程中产生的价值可以分为基本价值、延伸价值和拓展价值。

软件公司的基本价值主要表现为软件公司的产品，如各类软件；延伸价值主要为相应的服务，但不包括在销售产品时所附带的售后服务；拓展价值主要

包括在为客户提供产品或服务后，能够根据所积累的信息从而为客户个性化、差异化的产品加服务，并预测客户未来的需求并提供相应的产品和服务。

以上的三个价值实质上是信息的流动、积累、加工和运用。软件公司作为产品和服务的提供者，是作为信息的接收者存在，而其客户是其信息的提供者。在销售产品和提供服务的过程中，信息不断从客户流向软件公司。公司在为不同的客户中提供服务的过程中，不断的积累信息，加工信息，从而实现信息的价值。在不断积累和加工信息的过程中，软件公司不仅能实现信息价值的实现，也为以后个性化的服务提供基础，并根据信息进一步预测未来的信息，实现信息价值的更大的实现。

根据文章的第三章的分析，A 管理软件公司现在的市场主要是在福建漳州，该市场容量比较小，且该市场竞争激烈，A 管理软件公司占有较小的市场份额，市场上较大部分的份额被国际性的公司占领。根据价值链理论，A 管理软件公司现阶段的主要目标是应该实现其基本价值，即提供产品。在实现了提供产品的基本价值后，再实现延伸价值。

（2）成熟度理论分析

CMM 成熟度理论的核心是关键步骤的关键实践，通过关键实践来实现关键过程。接下来，本文将结合价值链理论，通过信息流动视角，分析 A 管理软件公司的定位。

价值链理论中，软件公司有基本、延伸和拓展价值。其中，基本价值是起点，拓展价值是终点，延伸价值是中间的节点。结合 A 管理软件公司的基本情况，A 管理软件公司现阶段的关键实践活动是实现其基本价值，并积极实现延伸价值。因此，从 CMM 成熟度模型的角度，延伸价值的实践活动是关键活动，是实现拓展价值的关键节点，也是信息价值进一步实现的关键。

综上，从价值链和成熟度理论两个角度分析，A 管理软件企业目前的定位是基本产品和服务的提供者。即提供相应的软件产品，在此基础上，将服务作为单独的商品，为企业提供服务。

5.3 A 管理软件公司 SWOT 分析

通过对 A 管理软件公司外部环境的分析和内部环境的分析，我们已经了解了 A 管理软件公司的一些情况，下面我们将系统阐述 A 管理软件公司所拥有的

优势和劣势，以及所面临的机会和威胁。

5.3.1 优势

- (1) 企业财务状况良好。
- (2) 行业经验丰富，咨询、实施能力强，能够提供高水平的服务。
- (3) 代理区域内，品牌形象好，积累雄厚且丰富客户资源。
- (4) 团队的落地、执行能力强大，与厂家关系和谐，配合度高。
- (5) 代理模式成熟，可复制性强。

5.3.2 劣势

- (1) 代理产品为小众产品，知名度待提高。
- (2) 产品线不完善，行业覆盖面狭窄。
- (3) 客户粘性较低，流失现象严重，缺乏稳定客户群体。
- (4) 高级人才缺失，员工流动性强。
- (5) 缺少研发团队，无法满足客户个性化、多样化需求，难以持续经营客户。

5.3.3 机遇

- (1) 国家出台信息技术产业政策、税收优惠政策大力扶持小微企业 IT 行业。
- (2) 国民经济持续稳定，外部有利经济环境推动管理软件行业的发展。
- (3) 市场需求不断增长，产业转型升级，迫使企业加快信息化步伐。
- (4) 一带一路政策为中国企业谋求走出去的机会。
- (5) 管理软件国产化替代进程加快。

5.3.4 挑战

- (1) 中美贸易战给中国发展经济带来压力。
- (2) 代理区域恶性竞争及客户购买行为的理性化，致使竞争压力剧增。
- (3) 中国软件高级人才的短缺已成为中国软件产业快速发展障碍。
- (4) 缺少产品控制权、议价权，受制于供应商和客户。
- (5) 漳州管理软件市场日趋饱和，竞争激烈。

(6) 产品竞争威胁，如用友、金蝶。

(7) 社会对管理软件的需求呈现个性化定制、平台化等特点。

见表 5.1。针对 A 管理软件公司的优势和劣势、机会和威胁进行分析后，结合第四章的分析，从而为 A 管理软件公司制定了不同的战略，如 SO、WO、ST 和 WT。以此为基础为 A 管理软件公司制定出具体的发展战略提供了科学合理的理论依据。

表 5.1 A 管理软件公司 SWOT 分析矩阵

	优势-S	劣势-W
内部资源	<p>(1) 企业财务状况良好。</p> <p>(2) 行业经验丰富，咨询、实施能力强，能够提供高水平的服务。</p> <p>(3) 代理区域内，品牌形象好，积累雄厚且丰富客户资源。</p> <p>(4) 团队的落地、执行能力强大，与厂家关系和谐，配合度高。</p> <p>(5) 代理模式成熟，可复制性强。</p>	<p>(1) 代理产品为小众产品，知名度待提高。</p> <p>(2) 产品线不完善，行业覆盖面狭窄。</p> <p>(3) 客户粘性较低，流失现象严重，缺乏稳定客户群体。</p> <p>(4) 高级人才缺失，员工流动性强。</p> <p>(5) 缺少研发团队，无法满足客户个性化、多样化需求，难以持续经营客户。</p>
外部环境		
机会-O	SO 战略	WO 战略
<p>(1) 国家出台信息技术产业政策、税收优惠政策大力扶持小微企业 IT 行业。</p> <p>(2) 国民经济持续稳定，外部有利经济环境推动管理软件行业的发展。</p> <p>(3) 市场需求不断增长，产业转型升级，迫使企业加快信息化步伐。</p> <p>(4) 一带一路政策为中国企业谋求走出去的机会。</p> <p>(5) 管理软件国产化替代进程加快。</p>	<p>市场开发战略：</p> <p>(1) 利用实施服务能力强、代理模式成熟，在福建区域内开拓新市场。</p> <p>(2) 挖掘本地市场微型企业客户需求。</p>	<p>产品开发战略：</p> <p>(1) 代理管理软件知名品牌产品，合理配置产品体系结构。</p> <p>(2) 预测客户需求，利用平台软件，模块化集成，研发新产品。</p>

续表 5.1 A 管理软件公司 SWOT 分析矩阵

威胁-T	ST 战略	WT 战略
<p>(1) 中美贸易战给中国发展经济带来压力。</p> <p>(2) 代理区域恶性竞争及客户购买行为的理性化,致使竞争压力剧增。</p> <p>(3) 中国软件高级人才的短缺已成为中国软件产业快速发展障碍。</p> <p>(4) 缺少产品控制权、议价权,受制于供应商和客户。</p> <p>(5) 漳州管理软件市场日趋饱和,竞争激烈。</p> <p>(6) 产品竞争威胁,如用友、金蝶。</p> <p>(7) 社会对管理软件的需求呈现个性化定制、平台化等特点。</p>	<p>稳定型战略:</p> <p>(1) 建立有效的员工激励机制,避免人才流失,引进高新技术人才。</p> <p>(2) 根据市场的需求,加大投入研发的力度,改善产品服务和用户体验。</p>	<p>市场渗透战略:</p> <p>(1) 放弃劣势产品线,合理配置产品体系。</p> <p>(2) 深耕老客户,不断挖掘老客户的二次增值能力</p> <p>针对现有产品和现有市场,通过更加强大的营销手段进而获得更大的市场份额。</p>

5.4 A 管理软件公司的战略选择

结合本文 4.5 和 5.3 的分析, A 管理软件公司宜采取坚持和保持型战略。主要包括三个方面: 市场开发战略、产品开发战略、市场渗透战略。

5.4.1 总体战略

(1) 市场开发战略

1) A 公司当前的经营区域为福建漳州, 经过多年经营, 市场容量较小的漳州已趋于饱和, A 管理软件公司应充分利用财务状况良好、代理模式成熟、并具有可复制性的特点开发新的市场据点。

2) A 公司当前的客户主要是中小企业, 随着电商经济的兴起, 小微经营异军突起, A 公司应充分利用机遇, 挖掘小微企业客户, 目前管家婆电商系列已经实现了对接天猫、京东等 110 家主流电商平台, 连接全国的经销商、分销商以及门店, 连接 30 家仓储物流及第三方软件开发商的功能。

（2）产品开发战略

1) A 管理软件公司所代理的软件产品为小众产品，仅为地方知名品牌，在全国范围内知名度有待提高，而且产品线不完善，现有产品的行业覆盖面狭窄。因此，A 公司可以尝试代理一些品牌产品，如浪潮、SAP 等，这些品牌的厂家的核心客户群虽为大型企业，但近年来，他们也在积极布局中小企业市场，招募地方代理商，对 A 公司来说是一个很好的机会。

2) A 管理软件公司的现有产品大部分是标准化软件，缺乏个性化、针对性，难以满足客户需求，导致客户中途流失，粘性不高，因此，A 管理软件公司应增设研发部门，利用软件定制开发平台，以定制管理模式为理念，以客户需求为中心，用先进的管理思路和流程化的软件体系来推动公司运营业务管理的发展和不断的优化，以帮助公司实现管理提升和业务快速发展扩张。

（3）市场渗透战略

市场渗透战略是贯穿产品市场组合始终的一项基本发展战略，该战略是四种发展战略中风险最小、投资最少的战略，更能直接实现 A 管理软件公司价值的战略。A 管理软件公司规模较小，应该先采取风险系数小的战略。为产品开发战略、市场开发战略的实施奠定了基础。

5.4.2 职能战略

（1）人力资源战略

高级人才缺失，员工流动性强是 A 管理软件公司的一个劣势，公司的员工是公司发展战略的有效实施的人力资本，是发展战略能否实现的保障。让员工充分发挥才能是人为资源体系建设中的主要目的。所以 A 管理软件公司必须实施人力资源战略，完善公司管理制度，制定出合理有效的职能要求和绩效考核方案，让员工在工作岗位上最大限度的发挥自身才能，A 管理软件公司需要根据发展战略完善企业的人力资源体系。

（2）研究与开发战略

A 管理软件公司出现客户难以持续经营，客户粘性低，流失现象严重，缺乏稳定客户群体的问题，主要原因在于客户需求的多样化和个性化，现有产品无法满足客户的需求，所以 A 公司应采取研究与开发战略，搭建管理软件开发平台，为实现产品开发战略提供支撑。

（3）市场营销战略

现代市场经济机制和条件日趋成熟和完善，在这种背景下，激烈的市场竞争是企业的生存和发展的常态，市场营销是企业发展的必经之路，A 管理软件公司想在竞争中获取利益，应对市场进行战略性布局。精准的市场营销战略会促使企业提高营销效率。实现其快速发展和高效良性运作。A 管理软件代理公司自身拥有的资源有限，营销能力、管理水平与品牌型公司相比较还是比较低，因此 A 公司因采取市场营销战略，支持企业总体目标的实现。

5.4.3 竞争战略

在本文第 1 章和第 2 章相关概念与理论基础中已经阐述了竞争战略相关理论。竞争战略理论包括差异化竞争战略、成本领先战略、集中化竞争战略。本文将从这三个通用战略分别阐述，分析 A 管理软件公司的竞争战略。

（1）差异化竞争战略

指的是为客户提供具有独特价值的产品或者服务，包括产品差异化、渠道差异化、人员差异化、形象差异化、服务差异化。首先，管理软件广泛用于不同行业，如制造业、服装、医药、机械等。各个行业特征不同，即使相同行业，规模、性质、组织结构也不相同。因此，每一位客户的需求都尽不相同。

结合 A 管理软件公司现阶段的情况，因 A 管理软件公司所占据的市场份额较少，客户的类型比较单一。因此，A 管理软件公司可以深入发现客户的具体需求，实现对客户的个性化服务和解决方案，和其它企业的通用软件形成差异化的服务。

同时，因为管理软件行业的收入主要来源于产品销售收入和服务费用收入。近几年来，服务收入所占的比重已经超过产品收入，占据主导地位。这也为 A 管理软件公司提供个性化的服务提供了基础。

（2）总成本领先战略

总成本领先战略就是通过降低企业的生产经营、管理成本来获取竞争优势的战略。该战略在实行的时候，需要企业能够通过通过规模经济、技术革新或较高的管理水平来实现。因此，实行总成本领先战略需要较高的要求。

管理软件行业属于完全竞争的市场。如第 3 章所述，经过多年的竞争，国际性的管理公司占据了市场份额的较大部分。同时，各个管理软件公司的同质化非常严重，竞争十分激烈。

A 管理软件公司目前因占据了较少的市场份额，且其管理水平、技术水平

和规模经济效应能力均较差，因此不具备实行总成本领先竞争战略的条件。

如果通过降低产品价格和服务质量来实施该战略。首先，可能会引起同行跟随，造成行业恶性竞争的局面，不利于行业健康发展。其次，即使一时赢得了市场份额，也会因为低利润、服务质量等原因导致迅速丢失所有市场份额。再者，实行总成本领先战略，有可能导致 A 管理软件公司员工的薪酬降低，员工满足感降低，造成人才流失，公司经营难以继续。

（3）集中化竞争战略

集中化竞争战略是指公司将经营活动集中于某一购买群体、产品线的某一部分产品，或者某一区域市场的战略。主要是瞄准某一细分市场，针对特定群体，提供区别于其他群体的产品或服务。从而比竞争对手更好的满足客户需求，赢得该细分市场。

集中化竞争战略在实施时，对该细分市场有相应的需求。一是该市场容量要达到一个特定的最低值；二是其能够提供较高的利润，能够覆盖实行集中化竞争所带来的成本。

对于 A 管理软件公司，其产品主要针对的是中、低端客户群体，区域性经营，与知名品牌管理软件商相比，其没有高端市场的份额。中低端客户全体的利润率不足以覆盖其实施集中化竞争所带来的成本投入。如果采用集中化竞争战略，A 管理软件公司能够获取市场空间将更加狭小。

A 管理软件公司主要经营的是通用类管理软件，管理软件行业竞争激烈，同质化很严重。且管理软件的更新换代速度很快，A 管理软件公司现阶段并没有足够的研发能力，如果 A 管理软件公司实施集中竞争策略，会带来极大的风险。

结合第 4 章的 QSPM 矩阵和上文的分析，可知 A 管理软件公司目前应该采用差异化竞争战略。

第 6 章 A 管理软件公司发展战略的实施和保障

6.1 各阶段战略实施内容

6.1.1 基本价值阶段

在该阶段，A 管理软件公司的关键活动是提供产品。同时为后续两个价值阶段战略目标的实现奠定基础。A 管理软件公司目前所提供的管家婆系列产品是小众产品，知名度不高，品牌影响力较弱，且该系列产品的种类较少，不能满足当前市场需求。同时，同供应商直销机构的竞争日趋激烈，供应商的议价威胁不断增加，A 管理软件公司必须优化自身产品线，提升客户忠实度和满意度，扩大市场占有率。因此，在该阶段，A 管理软件公司的应实施以下三方面的活动。

6.1.1.1 优化产品结构与成立研发部门

当前 A 管理软件公司产品品牌影响力较小，产品线狭窄，因此要寻求新的供应商，提升品牌知名度，例如与知名管理软件供应商浪潮合作，浪潮不仅是管理软件行业的代表，而且拥有强大的研发能力，其产品种类多，产品体系配置合理，有的产品体系堪称黄金组合。近年来，浪潮集团也在积极寻找渠道合作伙伴。A 管理软件公司可以把握机会，充分拓展、完善自身管理软件产品线，提升品牌影响力，拓宽业务广度。

顾客需求多样化、个性化已成为软件行业发展的趋势。为了顺应潮流，满足社会需求，A 管理软件公司应建立研发部门，搭建管理软件开发平台，为拓展价值阶段战略目标的实现打下基础。A 管理软件公司若有完善的方案来应对企业成长的每个阶段，更容易满足客户的需求。平台化软件，不仅能够定制开发，链接企业各个部门，而且相对于传统的按模块的定价方式，更能实现管理的价值。过洞悉用户需求，融入创新性元素，避免产品同质化严重，实现产品差异化。

6.1.1.2 开发新市场与建立新的销售渠道

目前管理软件市场竞争激烈，采用单一化的销售渠道，有时难以打开市

场，获得效益。近年来，国家出台优惠政策鼓励创业，各类小微企业如雨后春笋，纷纷崛起，对管理软件的需求也十分旺盛，同时，随时电子商务的兴起，大批企业都想对接电子商务平台，这对管理软件商来说是一个机遇，因此应采用多种渠道结合的经营模式，如自己主营+实施外包开发小微企业和电子商务企业市场。

A 公司目前只有漳州地区据点，相对行业内竞争对手而言，销售网络覆盖面太窄。A 管理软件公司的代理模式已十分成熟，并具有可复制性，A 管理软件公司应有效利用自身资源，开发福建区域其他地区，A 管理软件公司可以在企业、工厂较多且距离较近的泉州地区布局，设立办事处。同时，A 管理软件公司可以通过与当地企业联合，形成战略合作伙伴，A 管理软件公司提供咨询管理，技术支持，合作伙伴负责具体的实施和售后服务工作。

6.1.1.3 新媒体营销与产品定价差异化

A 管理软件公司的客户是企业客户，传统的发传单、电子邮件、电话营销方式已难于跟上时代的步伐。目前，应通过使用新媒体如微信、微博、今日头条等传递产品信息、服务信息给客户。

A 管理软件公司依托阿里巴巴公共云平台，为各类中小企业和网商提供了云服务，该服务更加灵活和便利，为企业提供了在线管理解决方案，当前，该云服务产品按年计费，这种单一的计费方式给 A 管理软件公司市场份额的扩大带来了阻碍。因此要变革产品定价策略，创新产品定价策略，实现定价差异化策略。增加按用户使用 CPU 资源量、实际流量付费，依据使用云服务时长、流量差异化定价，如使用时间越长或流量越多越优惠等。

6.1.1.4 挖掘客户需求与提供增值性服务

客户的积累和深入挖掘就是管理软件代理商持久发展的根基。依据长尾理论，虽然单个小客户提供的收益较少，但是数量庞大的小客户却能带来超出大客户的收益。因此 A 管理软件公司应充分挖掘小微企业、个体商户，深入了解客户，详细梳理和记录客户的分布范围、使用软件类型，积极回访，积累和挖掘客户，按照客户等级，提供标准化服务。在此基础上，针对客户进行二次开发，提供其他类型的增值服务，如为客户提供耗材、办公用品服务；提供电脑维护、杀毒安全服务；人员培训服务，或者提供其他服务等。

6.1.2 延伸价值阶段

在该阶段，A 管理软件公司在实现了基本价值的基础上，关键活动是提供服务。

6.1.2.1 实施行业专家与管理咨询服务模式

云服务模式当前已成为管理软件行业的热点，有着逐步取代传统管理软件的趋势，在此阶段，A 管理软件公司的收入结构应由以销售产品主导逐渐转为实施服务为主导。A 管理软件公司应有效挖掘管理软件的潜在的服务价值。

管理软件分为三类，分为通用类、咨询顾问类软件和行业解决方案。通用类面向的是通用化市场，咨询顾问类软件通过咨询完成实施工作。行业类信息化解决方案则需要管理咨询顾问和行业领域专家一起完成。

对于行业解决方案不仅要满足企业的一般需求，还必须满足行业的特殊要求，行业领域专家可以精准把握客户需求，给出解决方案，具体的实施工作则交由管理咨询顾问负责。

因此，在此阶段，A 管理软件不仅要培养专业的管理软件安装、实施、售后和咨询人才，而且要建立相应的人才储备，与高校、科研合作，树立以客户为中心的理念，以给客户提供更高价值为导向，提供优质、上乘服务，为客户提供专业的服务，从而实现该阶段的关键活动。

6.1.2.2 强化服务意识与洞悉用户多元需求

A 管理软件公司应转变公司运营架构驱动为客户需求驱动，以满足用户多元化需求和用户价值为目标，强化服务意识，持续提升不同类型的客户的体验，不断优化业务流程和用户策略。

(1) 打造内部逐层服务团队。A 管理软件软件公司内部应建立由维护人员、技术人员、营销人员、经理共同构成的多个服务团队，每个团队都有一个负责人和现场服务人员，提高用户售后体验，增强团队与用户的情感交流，提升用户对公司的满意度和公司品牌形象。

(2) 优化用户服务机制。准确了解用户系统操作水平，通过培训服务提高客户的操作能力，使用水平。跟踪用户，建立产品相关信息用户档案，及时为客户解决产品在使用过程中的突发状况。各个服务团队应以定期或不定期的方式与用户交流，为用户提供建议，提高用户体验，维护用户和企业的关系。

增加用户黏性和忠实度，洞悉客户多元需求，为客户再次开发打下基础。

6.1.3 拓展价值阶段

在该阶段，A 管理软件企业应当已经占有了较大的市场份额，有着较强的研发能力和提供专业化的服务能力，并有了相应的数据积累。因此该阶段的关键活动是利用积累的数据和相应的研发能力，为客户提供产品和服务，满足客户的个性化、多样化需求。并根据积累的数据和研发能力，预测市场需求，提前开发产品，实现在市场上的领导地位这一目标。

6.1.3.1 联合运营营销战略

在此阶段，A 管理软件公司已经具有较雄厚的资金，为了进一步扩大市场占有率和提升品牌知名度，A 管理软件公司在前期调研的基础上，与已有的客户进行联合运营。在软件产品研发初期，为联合客户提供“0”费用研发，解决客户初期资金紧张的困境，按一定比例分成与研发软件产品相关的业务收入。联合运营营销战略为 A 管理软件公司的持续经营、发展注入了新的活力。同时拓展了 A 管理软件公司的经营范围。

6.1.3.2 研发定制新产品与满足客户多元需求

随着竞争的日益激烈，管理软件市场将日趋饱和，未来管理软件市场将是一片红海市场，但是红海市场中将存在蓝海市场，目标客户对管理软件的多元化需求将逐渐呈现，专业化、个性化将是管理软件的发展方向，在 A 管理软件具备研发条件后，就可以根据行业的特殊性，结合软件共性特点，充分了解和细化客户的个性、专有、特有的需求，在标准的系统软件基础上，进行二次增值开发，提供个性化、专业化的售后服务。为客户提供独一无二的专业化解决方案。

6.2 战略实施的保障措施

分析 A 管理软件公司的战略目标、战略选择以及实施路径得出，要确保发展战略的有效实施，进而实现 A 管理软件公司发展战略目标，公司必须在人力资源体系、市场营销体系、技术研发能力等方面进行合理规划，这样才能保障战略的顺利实施。

6.2.1 人力资源体系保障

A 管理软件公司人员比较缺乏高技术人才，人才流失比较严重，针对上述问题，提出几点建议：

（1）完善绩效考核体系。近年来，A 管理软件公司采用的是简单的基本工资加业务提成的薪酬管理方式，这种方式显然不科学，为了提高工作绩效，A 管理软件公司应采用将员工工作目标与企业战略目标及个人绩效相结合的方式，力保员工工作目标与企业目标相一致。建立完善人力资源绩效考核体系与激励与约束机制，客观、公平、公正地评价员工的工作表现，为员工的职业生涯做好规划。

（2）强化培训，提升员工素质。软件企业是一个知识更新周期短，产品更新快的行业，这就需要员工不断更新知识储备，提升技能。A 管理软件公司应科学的制定培训计划，针对不同层次、不同岗位、不同职位员工进行培训。

（3）完善人才激励机制。有效的激励是激发员工工作热情和积极行动的保障，有效的激励会增强员工的工作动机，致使他们产生超越自我和他人的欲望，并将潜在的巨大的内驱力释放出来，为企业的远景目标奉献自己。

（4）引进外部优秀人才。A 管理软件公司的人才知识结构缺陷是当前发展的障碍之一。通过高校招聘、人才市场招聘、网络招聘、委托猎头公司招人等方式引进优秀人才。

6.2.2 市场营销体系保障

（1）打造直接渠道+间接渠道模式。直接渠道就是由公司自己建立营销队伍，直接负责市场销售、项目实施、培训和服务的一体化。间接渠道指的是发展各地的合作伙伴，由合作伙伴完成实施和服务工作。间接渠道商更加了解当地市场，而且具有良好的人脉关系，能提高产品进入市场的速度，降低产品流通过程中的风险。建立好间接渠道后，A 管理软件公司应加强间接渠道商的管理，进行产品技术培训、产品理念培训、产品卖点分析，行业宏观市场分析等。

（2）优化组织结构。当前，A 管理软件公司采用的是矩阵式组织结构，该结构在创业初期，简单易执行，但在加速发展阶段，显然跟不上公司发展的要求。A 管理软件公司可以采用如图 6.1 所示组织结构。

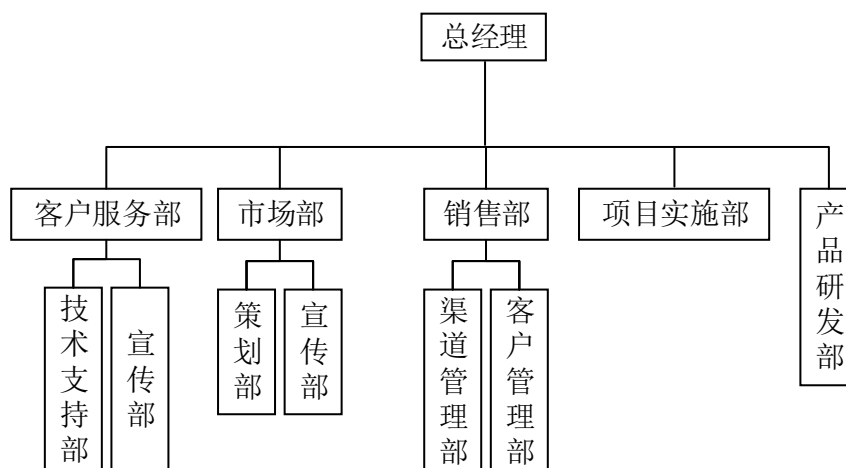


图 6.1 A 管理软件公司市场销售组织结构图

市场销售组织结构中，以市场总经理为统领，分别建立销售、实施、研发、客服、市场平台，力求各平台上统一管理，统一接入，统一下发服务。

（3）销售策略多样化。A 管理软件公司积累了不少优质的客户资源，要有效借助老客户外力，对老客户进行二次增值开发，如管理软件系统改良升级等。同时借力老客户的人脉资源，开发新客户。以团队销售为主，个人销售为辅，即集中资金、销售人员优势，通过举办活动，召集客户集中销售。后续可通过一对一销售，逐个突破客户。采用顾问式营销，利用新媒体加强宣传，打造管理软件行业顾问的角色，以顾问的角色面对客户。

（4）产品捆绑销售提升市场占有率。管家婆的部分产品，如辉煌 ERP 系列已在市场上拥有一定的竞争力，但管家婆云因为是新产品，目标客户还是持保守的态度，对其敬而远之，采用捆绑销售的方式给予客户优惠，让客户体验新的产品价值，进而为新产品培育市场。

6.2.3 技术研发能力保障

新一代信息技术的发展，客户需求日益多样化，这是企业转型的一个契机，A 公司应当抓紧这个契机，成立自己的研发部门，满足客户个性化的需求。研发团队建立初期，A 管理软件公司可以根据客户需求痛点，在供应商前期开发的基础上，对管理软件产品进行后期改良。在拥有初步客户群体之后，A 管理软件公司可以不断扩展产品功能，并与供应商前期产品整合。在研发能力和专业服务能力成熟期，可以进行个性化、专业化定制，并预测市场需求，开发新产品。

第 7 章 结论与展望

7.1 结论

本文对 A 管理软件公司所存在的问题，所面临的宏观环境、行业环境、竞争环境、内部资源和能力进行了详细的分析，依据战略理论对 A 管理软件公司的发展战略进行了研究，得到了如下结论：

A 管理软件公司是一家进行管家婆软件销售的服务代理商，虽然规模不大，但具有轻资产、行业经验丰富、执行力好等优势，但随着管理软件巨头不断的不断兼并与收购及新技术出现致高层对未来的迷茫性，原有市场的不断饱和，A 管理软件公司力求通过实行发展战略，以规避风险，获得长远发展。根据 SWOT 分析的结果及 A 管理软件公司的愿景、使命等，A 管理软件公司应走坚持型和保持型战略道路，应在原来的基础上，进行价值链改造，在人力资源管理方面要引进优秀人才，培养人才，不断优化人才结构。同时要拓宽销售渠道，将直销、分销代理相结合，在营销方面进行差异化营销，并与当地服务商合作营销。增设研发部门，产品研发更具针对性，在服务方面根据企业要求提供差异服务比如基本服务、专业服务。

本文在第六章提出，A 管理软件公司发展战略的实施和保障建议。针对战略实施建议，结合具体的发展战略，笔者提出分三个阶段实施：基本价值阶段、延伸价值阶段、拓展价值阶段，针对保障体系，笔者提出不断完善人力资源体系、市场营销体系、技术研发体系的建议。

7.2 展望

在中国经济环境持续向好的态势下，新一代信息技术的飞速发展，企业对管理软件的需求也日益旺盛，在市场有利的条件下，A 管理软件公司应充分利用自身的优势和机会，规避劣势和威胁，实施发展战略，在竞争中打败对手，获得有利地位。由于时间不够充裕，本文对发展战略的实施方案不够具体，对保障措施的阐述也不够完善。在以后的工作学习中我将充分利用时间深入研究。

参考文献

- [1] Ansoff. Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion[M]. New York [u.a.]: McGraw-Hill, 1965: 10-22.
- [2] 安索夫. 战略管理[M]. 机械工业出版社, 2013 年.
- [3] 迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 陈小悦, 译. 北京: 华夏出版社, 2007.
- [4] McDonagh J. The Development of Corporate Real Estate Asset Management in New Zealand[J]. Journal of Corporate Real Estate, 2008, 10(3): 183-195.
- [5] Lenz, R.T. strategic capability; a concept and framework for analysis[J]. academy of management review, 1980, 5(2): 225-234.
- [6] Augier M, Teece D J. Dynamic Capabilities and The Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance[J]. Organization science, 2009, 20(2): 410-421.
- [7] Moore S B, Manring S L. Strategy Development in Small and Medium Sized Enterprises for Sustainability and Increased Value Creation[J]. Journal of Cleaner Production, 2009, 17(2): 276-282.
- [8] W·钱·金, 勒妮·莫博涅. 蓝海战略[M]. 北京: 商务印书馆, 2005: 1-131.
- [9] Banker R D, Flasher R, Zhang D. Strategic Positioning and Asymmetric Cost Behavior[J]. Social Science Electronic Publishing, 2012.
- [10] Park, N.K, Mezias, J.M etal: A resource-based view of strategic alliances and firm value in the electronic marketplace[J]. Journal of management, 2016, 30(1): 7-27.
- [11] Sabrina: Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review[J]. Journal of cleaner Production, 2016, 05: 283-290.
- [12] 马丁·里维斯. 战略本质[M]. 韩阳, 译. 北京: 中信出版社, 2016.
- [13] Habib A, Hasan M..M. Firm Life Cycle, Corporate Risk-Taking and Investor Sentiment [J]. Accounting & Finance, 2017, 57(2): 465- 497.
- [14] Michael C. Mankins and Richard Steele. Turning Great Strategy To Great Performance[J]. Harvard Business Review, July—August 2005, (2): 65-73.
- [15] Adner R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem[J]. Harvard Business Review, 2006, 84(4): 98-107.
- [16] Marcolansiti and Roy Levien. Strategy as Ecology[J]. Harvard Business Review, March 2004, (3): 69-79.

- [17] Finkelstein S, RADAveni. CEO Duality as a Double-edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command. *Academy of Management Journal*, 1994, 37.
- [18] 吴钢华. 信息的增值研究[J]. 情报学报, 1997(S1): 240-243.
- [19] 吴钢华. 信息增值的特点及其原理概述[J]. 情报理论与实践, 1998(02): 17-19+58.
- [20] 武志勇. 基于信息流动视角的电子商务平台价值研究[D]. 华侨大学, 2015.
- [21] 张齐斌. 论大数据时代的企业管理新特征及对策[J]. 中国战略新兴产业, 2017(48): 88.
- [22] 王迎军, 郭亚军. 供应链中的信息流[J]. 工业工程与管理, 2000(03): 37-40.
- [23] 王鑫鑫. 软件企业商业模式创新研究[D]. 华中科技大学, 2011.
- [24] 杨俊玲. 管理软件行业特征浅析[J]. 中国管理信息化, 2014 (4): 57-58.
- [25] 王迎军, 郭亚军. 供应链中的信息流[J]. 工业工程与管理, 2000(03): 37-40.
- [26] YJ Yuan, XH Sun, D Bai. Evaluation of Value Creating Potential of Intellectual Capital on Software Enterprise in China [J]. *China Industrial Economy*, 2005 (3): 44-50.
- [27] 戴浩, 胡川. 软件企业核心竞争力评价与提升对策——以武汉光谷软件园企业为例[J]. 现代商贸工业, 2015, 36(15): 11-12.
- [28] 陈岸青. 中小软件企业竞争优势形成关键因素及其提升路径[D]. 福州大学, 2014.
- [29] 郭润萍, 蔡莉, 王玲. 战略知识整合模式与竞争优势: 高技术创业企业多案例研究[J]. 科管理, 2019(02): 97-105.
- [30] 卜华白, 刘沛林. 企业竞争战略选择的途径确定——一种基于资源依赖理论的分析[J]. 湖南社会科学, 2006, (02) 105-107.
- [31] 谢广营, 徐二明. 21 世纪战略管理研究将走向何方——兼与国际比较[J]. 北京交通大学学报(社会科学版), 2019, 18(03): 85-103.
- [32] 郭伟刚. 差异化战略竞争优势及路径选择[J]. 现代企业, 2018(10): 27-28.
- [33] 胡嘉杨. 基于竞争战略角度下的企业市场营销策略研究[J]. 中国市场, 2019(25): 110-111.
- [34] 陶龙. 论企业战略成本管理[J]. 时代金融, 2016, 第 9 期: 105-106.
- [35] 郑婧. 浅谈企业的基本竞争战略[J]. 改革与开放, 2016(04): 33-34+36.
- [36] 孙丽华, 倪庆东. 基于价值链管理视角的企业财务战略管理[J]. 山东社会科学, 2016(10): 126-130.
- [37] 叶逸楠. 中小企业战略管理研究[J]. 商场现代化, 2018(21): 168-169.
- [38] 舒畅. 中小企业战略管理缺失及解决措施分析[J]. 现代商业, 2018(18): 107-108.
- [39] 韩磊. XTY 公司差异化竞争战略研究[D]. 山东理工大学, 2018.
- [40] Jhony Choon Yeong Ng, 黄雨辰, 谭清美, 汪浩淼. 低差异性商品运营竞争优势战略研究——以中国钢铁产业和服装产业为例[J]. 无锡商业职业技术学院学报, 2019,

19(01): 10-16+77.

- [41] 张德艳. 企业战略决策中 SWOT 模型的不足与改进分析[J]. 企业科技与发展, 2019(01): 138-139.
- [42] 吴华明. 基于复杂性的企业战略协同管理研究[J]. 太原理工大学学报(社会科学版), 2016, 34(04): 40-43+49.
- [43] 刘娇娇. 基于顾客价值的企业竞争战略分析[J]. 中国包装, 2018, 38(01): 87-90.
- [44] 武志勇, 洪国彬. 基于电子商务网站价值的网站成熟度研究——以淘宝网为例[J]. 华侨大学学报(哲学社会科学版), 2014(2): 93-100.
- [45] 邓景毅, 叶世绮, 郑欣. 软件成熟度模型(CMM)发展综述[J]. 计算机应用研究, 2002, 19(7).
- [46] R L Glass. The Reality of Software Technology Payoffs[J]. Communications of the ACM, 1999, 32(2): 74-79.
- [47] W S Humphrey. Managing the Software Process[M]. Reading, MA: Addison-Wesley, 1989.
- [48] 林福永. 一般系统结构理(第 1 版)[M]. 广州: 暨南大学出版社, 1998.
- [49] K Hein. Programming Loyalty[J]. Incentive, 1998, 172(2): 31-34.
- [50] Amit R, Zott C. Value creation in e - business [J]. Strategic management journal, 2001, 22 (6 - 7).
- [51] Rayport J F, Sviokla J J. Exploiting the virtual value chain [J]. Harvard Business Review, 1995, 73 (6) .
- [52] 陈建斌, 郭彦丽. 信息经济学 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2010.

致谢

时光荏苒，岁月匆匆，转眼间，在华侨大学 MBA 中心三年的学习生活即将结束。经过三年的学习，本人的理论和实践素养得到了很大的提升。在论文即将完成之际，我要向在我完成学业道路上，给予关心和帮助的所有老师、同学和家人致以拳拳的敬意！

首先，在此我要郑重地感谢我的指导老师，在论文的选题、撰写、文献收集、修改阶段，我遇到了诸多困难，感谢洪老师，在我写作遭遇瓶颈时，循循善诱，像大海中的灯塔，为我指明了论文写作的道路，让我能够顺利完成毕业论文写作。老师严谨的治学态度将影响我终生。

其次，我要感谢 MBA 中心的所有老师，为我提供了良好的深造机会，为我答疑解惑，特别感谢评审的老师，他们的审定和建议给了我启发。

最后，我要向百忙之中抽时间参与论文答辩的老师致以真诚的敬意，道一声，老师，您辛苦了。愿您生活愉快，一切安好！

个人简历、在学期间发表的学术论文与研究成果

张娟娟，女，汉族，中共党员，1986 年 1 月 2 日出生于陕西省西安市。
2009 年 7 月毕业于泉州师范学院，教育技术学，获得本科学历，并被授予理学学士学位。

个人经历：

2005 年 9 月—2009 年 7 月，在泉州师范学院教育科学学院学习；

2010 年 8 月—2013 年 10 月，邵武市卫闽中学教师；

2013 年 10 月—2018 年 8 月，诏安县公安局警务辅助服务中心文职；

2018 年 9 月至今，漳州市第二实验小学教师。