

ERP 管理软件产业链升级战略研究：以汉得信息技术公司为例

THE RESEARCH OF ERP MANAGEMENT SOFTWARE INDUSTRY CHAIN UPGRADING STRATEGY:TAKING HAND ENTERPRISE SOLUTIONS Co., Ltd. AS EXAMPLE

学 校： 上海交通大学
学 院： 安泰经济与管理学院
专 业： 工商管理（MBA）
作 者： 徐一翀
导 师： 陈飞翔
学 号： 1111209704
班 级： M111209A
答 辩 日 期： 2013 年 12 月 22 日

ERP 管理软件产业链升级战略研究：以汉得信息技术公司为例

摘 要

随着中国经济的持续增长，信息化建设的不断推进，中国企业的信息化需求也不断深入。这对国内的软件厂商，特别是 ERP 管理软件厂商，也提出了更高的要求。目前中国本土企业在管理软件的产业链中居于下游和次要地位，面临着一系列的困难和挑战。相比之下，国外主流管理软件开发厂商则在国际、国内市场上占据了主导地位。

笔者以汉得信息技术公司为范例，站在国际产业链的视角，采用比较优势、国际市场细分等理论，对企业的问题进行了分析。

首先从行业的宏观背景入手，并结合汉得信息的自身发展实际，综合考虑国际国内市场需求和竞争对手情况后，指出汉得信息当前发展中所面临的问题，并提出了汉得信息必须进行产业链升级的结论。

接着采用 SWOT 分析方法，对企业内部、外部现存问题进行了系统分析，得出汉得信息产业链升级基本战略方针：以服务升级推动产业链的升级。

最后针对所得出的基本战略方针，详细论述了相关围绕服务提升的产业链升级战略的具体措施和方案。

本文旨在剖析汉得信息的产业链升级战略，希望企业能从产业链的下游出发，不断加强自身的竞争优势，取得服务、技术、产品、品牌上的突破，逐渐向产业链的上游转移，逐渐实现在市场中由从属地位到强势地位的跃迁。也希望中国的管理软件行业能够在这波信息化

的大潮中抓住机遇，求得自身发展。

关键词：ERP，管理软件，国际产业链，比较优势，升级战略

THE RESEARCH OF ERP MANAGEMENT SOFTWARE INDUSTRY CHAIN UPGRADING STRATEGY:TAKING HAND ENTERPRISE SOLUTIONS Co., Ltd. AS EXAMPLE

ABSTRACT

As China's economy and its informationization construction is continuously developing,so is the informationization demand of its enterprises.These enterprises now have placed higher requests on domestic software vendors,especially management software ones than before.From a global perspective,China's management software industry is still in the ascendant while their foreign counterpart has dominated the market. Being minor players in the market of management software,China's local companies are faced with a series of difficulties and challenges.

To answer the above questions,the author has taken Hand Enterprise Solutions as an example and analysed its challenges and solutions by adopting the theories of comparative advantage and international market segmentation and introducing knowledges of marketing and strategic management from the global perspective.Firstly,the author has presented the challenges facing Hand Enterprise Solutions after demands of

international and domestic market comparing it and its rivals.And coming to a conclusion that Hand must upgrade its position in the ERP software industry chain.Then the author uses the method of SWOT analysis,systematicly analyze the company's strengths, weaknesses,opportunities and threats, then make a decision that Hand should upgrade its sevice ability to promote its industrial chain upgrading procedure.At last,the author gives some detail measures to improve its sevice ability.

The purpose of this dissertation is to clear Hand's industry chain upgrading strategy. Hope Hand starting from the downstream industry chain, continue to strengthen their competitive advantage, access to services, technologies, products, brand breakthrough,and gradually shift to the upstream industry chain, and gradually realize subordinate position in the market by the transition to a strong position.Also hope that China's management software industry can seize the opportunity in this wave of information technology to seek their own development.

KEY WORDS: ERP,management software,global industry chain,
comparative advantage,upgrading stratеды

目 录

第一章 导论	1
1.1 研究的意义和价值.....	1
1.2 研究的方法	2
1.3 研究的内容和结构	2
1.4 研究的预期创新	4
第二章 相关文献综述.....	5
2.1 产业链升级理论	5
2.1.1 产业链的含义和形成	5
2.1.2 产业链的形成	7
2.1.3 产业链升级	7
2.2 比较优势和产业链升级.....	9
2.2.1 古典比较优势理论.....	9
2.2.2 现代理论的发展.....	9
2.2.3 比较优势和产业链升级.....	9
2.3 市场定位理论.....	10
2.3.1 市场定位的含义.....	10
2.3.2 市场定位的内容和影响因素.....	10
第三章 行业和汉得信息公司基本情况介绍.....	12
3.1 ERP 管理软件行业与产业链的总体介绍	12
3.1.1 ERP 管理软件综述	12
3.1.2 ERP 行业综述	14
3.1.2.1 ERP 软件开发行业	14
3.1.2.2 ERP 实施服务行业	15
3.1.3 ERP 软件的产业链组成	17
3.2 汉得信息公司的发展背景	20
3.2.1 汉得信息的发展经历.....	20
3.2.2 市场和竞争对手情况.....	24
3.3 发展中所面临的问题与产业链升级.....	26

3.3.1 汉得所面临的问题.....	26
3.3.2 总结与产业链升级.....	29
第四章 汉得信息产业链升级的 SWOT 分析.....	30
4.1 企业机会分析.....	30
4.1.1 国家对行业的大力扶持.....	30
4.1.2 ERP 软件市场空间巨大.....	30
4.1.3 宏观经济回暖.....	31
4.1.4 合作伙伴加大中国市场投入.....	31
4.2 企业威胁分析.....	32
4.2.1 宏观经济与汇率威胁.....	32
4.2.2 市场竞争的威胁.....	32
4.2.3 人力资源流失的威胁.....	33
4.2.4 破坏性创新的威胁.....	33
4.3 企业优势分析.....	33
4.3.1 服务实施经验优势.....	33
4.3.2 客户资源和用户粘性优势.....	34
4.3.3 人力资源优势.....	34
4.3.4 相对本土企业的资金优势.....	34
4.3.5 相对国外厂商的性价比优势.....	35
4.4 企业劣势分析.....	35
4.4.1 在产业链中处于从属地位.....	35
4.4.2 企业规模偏小.....	36
4.4.3 人均效益需要提高.....	36
4.4.4 研发实力有待加强.....	36
4.4.5 品牌知名度不够.....	36
4.5 汉得信息产业链升级战略.....	37
4.5.1 总结 SWOT 分析结果.....	37
4.5.2 比较优势分析.....	37
4.5.3 市场细分定位分析.....	38
4.5.4 汉得信息产业链升级综述.....	38
第五章 汉得信息产业链升级战略分析和实施策略.....	40

5.1 产业链升级战略分析.....	40
5.1.1 服务提升与产业链升级.....	40
5.1.2 汉得信息以服务提升推动产业链升级.....	41
5.1.3 服务提升战略的可行性分析.....	42
5.2 围绕服务提升的相关策略和环节.....	43
5.2.1 提升项目实施能力.....	43
5.2.2 完善解决方案服务.....	43
5.2.3 基于 ERP 的产业链延伸服务.....	44
5.2.4 提供自主产品实施服务.....	44
5.2.5 加强运营维护服务能力.....	45
5.2.6 以优质的服务保持客户粘性.....	45
5.3 其他环节和策略.....	45
5.3.1 提升自身技术研发实力.....	45
5.3.2 打造公司品牌形象.....	46
5.3.3 加大营销力度.....	46
5.3.4 加强人力资源保障.....	46
5.3.5 通过兼并求得发展.....	47
第六章 总结和展望.....	48
参考文献.....	49
致 谢.....	51
攻读学位期间发表的学术论文目录.....	52

第一章 导论

1.1 研究的意义和价值

这些年来，随着中国经济的持续增长，信息化建设的不断推进，中国企业的信息化需求也不断深入，这对国内的软件厂商，特别是管理软件厂商，也不断提出了更高的要求。国内企业对信息化项目的要求，对管理软件供应商的要求，不再仅仅局限于能够在技术层面实现软件的相应功能模块，而是更希望软件厂商能结合企业所处的宏观环境和自身微观实际情况，充分考虑企业自身业务流程和战略发展的需要，为其提供全面而个性化的管理软件实施和服务解决方案。

这对国内的管理软件和服务供应商来说，既是一种挑战，也是一种机遇。如何能够把握好这样重要的发展机会，在国外知名管理软件厂商的强势市场地位中求得生存，在国内激烈的市场竞争中求得发展。同时能够不断壮大自己，为企业创造更大的发展空间，在立足国内的基础上，未来能够充分参与国际竞争，实现在管理软件产业链中的升级，是摆在我们面前的一个实际问题。

具体看管理软件涉及的产业链，其环节主要包括：产品设计、软件开发、软件销售、软件实施、运行维护等。主要由软件开发厂商、软件实施厂商瓜分整个产业链。从整个产业链来看，居于上游的软件设计和软件开发环节，主要由国外诸如 SAP、Oracle 之类的厂商把持，国内金蝶、用友等厂商，只有在特定的财务等领域，以及中小企业和中小项目上有一定的市场空间，但是在大型企业、大型项目上，国内企业缺乏足够的竞争力。国内的厂商更多还是集中在产业链的相对低附加值的软件实施环节上。

本文试图以汉得信息技术股份有限公司为例，探讨这样一个本土的管理软件和实施服务提供商厂商，在发展中究竟面临了什么样的问题？如何在管理软件的产业链中找到自己的定位，寻求解决这些问题的答案？又如何能够打造竞争优势，实现自己在产业链中的升级？

本文将结合宏观经济学中产业链升级、比较优势等理论，结合市场定位方法，在立足中国国情，分析中国企业信息化的需要的前提下，以印度软件业的发展为参考，通过对汉得信息自身的 SWOT 分析，深入探讨了汉得信息产业链升级的可行性和具体方案，最终提出了以服务升级推动产业链升级的基本战略方针，并给出了相应具体措施策略。

本文研究的意义在于：1) 通过管理软件行业 and 具体企业的分析，找出汉得信息乃至国内相关管理软件和咨询服务供应商所面临的问题；2) 利用宏观经济学、市场营销的相关理论和工具，结合自己的工作实践和研究，给出解决上面所找出问题的解决方案，以期能给中国管理软件业的发展贡献一些思路，也对同样从事管理软件行业的管理者们起到一些帮助。

1.2 研究的方法

本文就汉得信息技术公司在产业链升级的战略方面进行了系统的探讨以及研究,主要运用了以下方法:

第一,案例研究法。本文以汉得信息技术公司为例,详细描述汉得信息在国际国内管理软件产业链中存在的问题,并对其中涉及的 ERP 软件销售、ERP 软件实施、ERP 软件外包开发、ERP 软件运营维护等具体业务为研究对象进行了深入研究,从多个角度探讨公司所面临的相关问题,分析问题产生的原因以及可采取的应对策略。

第二,实证研究法。综合产业链升级、比较优势理论、市场定位等理论,对管理软件产业链升级相关方面内容做了实证分析,结合中国市场的实际情况,以及国内竞争对手的相关情况,为汉得信息技术有限公司自身产业链升级的战略提供了参考借鉴方案和事实依据。

第三,归纳综合法。将相对分散的研究理论系统地综合和归纳起来,通过参考实证研究的结论,得出相对科学客观的借鉴方案,运用国际产业链理论,寻找到汉得信息自身的比较优势,在国内和国外的细分市场中找到自己的正确定位,并最终得出产业链升级的战略方针。

1.3 研究的内容和结构

本文共分六章,每章内容如下:

第一章简单介绍了 ERP 管理软件行业在国内的发展状况和机遇,目前国内厂商在产业链所处的位置,并概述本文研究的意义、研究方法、文章的内容和结构和创新点。

第二章对本文涉及的相关概念和理论进行了介绍。首先对国际产业链升级理论进行了阐述,然后对比较优势、市场定位等相关理论逐一进行了论述,为之后的企业问题分析和解决方案提出奠定了理论基础。

第三章主要对管理软件行业和产业链的总体情况进行了介绍,另外还重点介绍了汉得信息公司的发展背景。通过分析行业整体情况,结合竞争对手情况与公司自身实际,深入挖掘了汉得信息在产业链所处的地位和所面临的主要问题。在通过所面临问题原因的解析,得出了汉得信息需要进行产业链升级来解决发展中所面临的问题的基本结论。

第四章对汉得信息企业内部、外部多方面因素进行深入的 SWOT 分析。结合产业链升级、比较优势分析、市场定位分析,明确了汉得信息应该以提升自身的服务能力为核心,推动产业链升级的基本战略思想。

第五章围绕以服务提升推动产业链升级这个基本战略,给出了相关具体的实施策略和手段。

第六章对全文研究过程和结论进行总结，发现研究的不足之处，并结合汉得信息技术公司总体战略给予未来展望。

本文的研究结构如下所示：

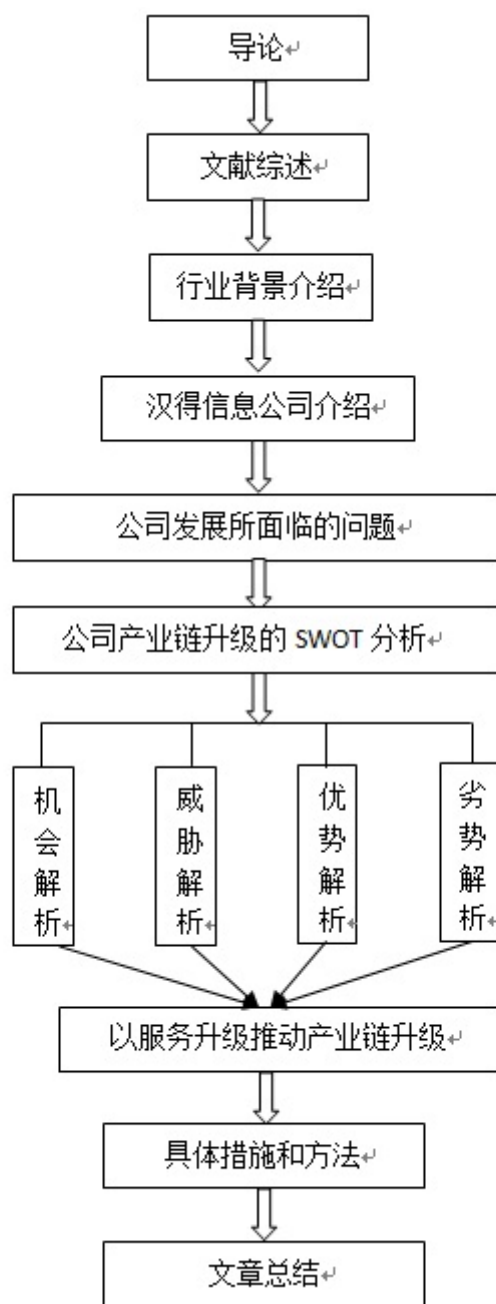


图 1 论文结构图

FIGURE 1 structure of dissertation

1.4 研究的预期创新

本文就汉得信息技术公司在产业链升级的战略方面进行了系统的探讨以及研究,主要可能有以下创新:

第一,目前国内研究产业链升级的论文较多,但是具体研究 ERP 管理软件这个细分行业产业链升级问题的论著较少。本文从产业链升级的理论出发,结合汉得信息实际,讨论了包括汉得信息在内的国内 ERP 软件厂商的产业链升级之路,具备一定的实用性和创新性。

第二,传统的产业链升级的方式和手段包括常见的技术革新、管理提升、组织创新等,而本文结合汉得信息实际情况,提出了以服务升级推动产业链升级的基本战略,不仅具备较强的可操作性,也具备一定的新意。

第二章 相关文献综述

2.1 产业链升级理论

2.1.1 产业链的含义和形成

产业链的概念主要是指构成这个产业的相关部门和企业之间基于一定的关联关系，主要包括经济上的关联和技术上的关联，然后这些关联关系，在形态上构成了类似于链条般的分布组合形态，因此称之为产业链。

产业链概念的具体组成部分，如下图所示，包含了价值链、企业链、供需链和空间链这四个不同纬度的概念。

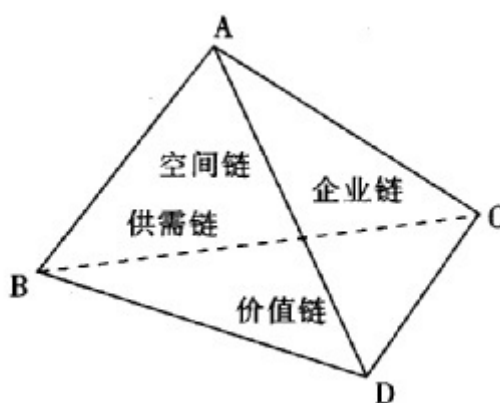


图 2 产业链概念示意图

FIGURE2 schematic diagram of the concept of industry chain

价值链是产业链形成的基础，脱离了价值创造，也就不可能在现实中形成产业链。分布在产业链上的众多企业形成了企业链；他们又分布在不同的空间，形成了空间链；同时也有着不同的供需要求，形成了供需链；但最终通过有机对接为产业链这个有机整体，共同创造价值，分享利润。这种对接机制也是产业链形成的内在模式。即价值链、企业链、

供需链和空间链这四个有机组成部分在相互对接的均衡过程中形成了产业链。下表说明了产业链对接机制的主要内容：

表 1 产业链对接机制的主要内容

TABLE 1 main content of Industrial chain docking mechanism

对接层次	对接内容	对接具体内容	对接核心
第一层次(宏观)—— 对接的导向： 价值链和其他三个维度的对接	价值链和企业链 价值链和供需链 价值链和空间链		产业分布
第二层次(中观)—— 对接的主体部分： 企业链和供需链、 空间链的对接	企业链和供需链	企业链和需求链 企业链和技术链 企业链和供应链	产品 技术标准 生产要素
	企业链和空间链		配套半径
第三层次(微观)—— 对接的基础： 各维度内部的对接	供需链中的对接 企业链中的对接 空间链中的对接	需求链和技术链	技术创新 分工和交易、市场竞争结构 区域经济

产业链的四个维度在从宏观层次到微观层次之间均相互对接。对接的内容影响着产业链的延伸和扩展，对接内容越丰富，参与的对象越多，最终的产业链就越长。

产业链的对接主体是企业链和空间链以及供需链之间互相对接。企业链和空间链的对接主要是因为产业配套半径问题，空间上配套半径的大小影响了产业链迂回的形态[1]；供需链中又包含了物流链，它与企业链互相对接，而又形成了供应链。技术链主导了技术研发和创新，空间链则可能引发产业转移。例如发达地区将低附加值的产业环节转到欠发达地区，自身则致力于从事高附加值的环节，占据价值链乃至整个产业链的高端。

当然在根本上价值链才是产业链对接的主导。任何企业加入这条产业链的根本目的终究是为了创造价值，分析利润，因此供需链、企业链和空间链都沿着价值链的走向对接，链条中的每个环节、每个参与者都能从产业链中分享价值和利润。

另外产业链和各个地区的竞争优势和比较优势也有着密切的关联，正是因为不同地区有着不同的独有竞争优势，产业链的分布才有了现实意义，否则每个地区或者企业就独自完成产业链的全部环节即可。比如在我国，临海地区的区域优势明显，适合发展国际贸易和航运业，内陆地区劳动力密集，成本较低，则适合发展一些相对低技术的下游制造业。产业链的兴起和发展，对于资源的合理配置，区域优势的良好发挥有着积极的意义。以产

业链为载体，以相互合作为基础，分布在链条上的各个地区和企业能够专业化分工，发挥自身优势，最大化的优化整体生产效率，同时也满足了社会需求的多元化。特别是这个一体化的时代，世界经济和国际贸易的一体化，使得产业链的分布已经不仅仅局限在一个国家之内，而是分布到了世界各个地区，形成了一条全球化的产业链。

具体到软件业产业链分布的例子，印度成为了软件外包开发大国，在软件开发这个环节具有举足轻重的地位；而欧美则占据了产业链的上游，处于产业链真正的主导地位，注重于软件的设计和解决方案的开发。这也是软件业国际产业链分工的体现形式之一。

2.1.2 产业链的形成

社会化分工是产业链的萌芽。亚当·斯密(Adam Smith, 1776)在《国富论》一书中最初提出了分工的概念，他指出了工业生产是一系列基于分工的迂回的链条，并详细分析了分工的好处[2]。

生产技术在不断发展，小作坊式的生产主体逐渐被淘汰，现代社会已经很少有企业独立完成整个产业链的所有部分，整个从设计到生产到销售到售后的过程被划分为互相关联的一系列环节，随之而来，也使得产业链组织不断延伸、加长、深化，企业的组织结构也需要随之调整。独立的企业很难适应社会化大生产和社会分工的需要，因此企业间的互相合作就成了客观需要，在不断探索最佳企业组织机构的过程中，能够适应这一需要的，以产业链为纽带，串联各家企业、跨越不同生产空间的生产方式也就随之产生了。

可以说产业链的产生起源于社会分工程度的越发细化和市场交易程度的越发深化，而产业链的产生和发展同时又推动了社会分工和市场的发展，然后分工和市场的发展再进一步推动了产业链的发展，如此循环往复。产业链形成之后，就成为了现代国际社会生产过程的基本载体，任何企业都占据了其所在产业链的某个或几个环节，和产业链上的其他企业一起，互相合作，互相竞争，共同为消费者不断提供更有价值的产品和服务。

2.1.3 产业链升级

产业升级主要是指改善产业结构、提升产业效率、改善产业素质。其中产业结构的改善侧重于宏观角度，例如中国的制造业要改善产业结构，努力从劳动密集型转型为技术、知识密集型。而提高产业效率则侧重于微观角度，比如企业通过加强管理、注重研发、引进优秀人才，从行业中较低的技术水平升级为较高的技术水平，最终改进了自身的经营效率。当然在根本上两者是一致的，只有在微观上提升了产业效率、改善了产业素质，才可能在宏观角度上改善产业结构。

从产业链的角度看产业升级。其实质就是从产业链上低附加值的环节升级到高附加值的环节，从次重要的环节升级到关键环节和主导环节。具体到 ERP 管理软件领域，就是要尽可能占据和控制产品设计这一主导环节。

就软件业的产业链升级来看，印度是这方面最典型的范例。印度软件业在短短的十多年间就实现了质的飞跃，目前已经是仅次于美国的软件产业大国。例如目前 ERP 软件领域内的知名厂商 Infosys 即是印度公司，目前中国国内还尚未能有与之媲美的企业。

印度软件业是从软件开发外包起家的，在软件产业价值链中处于较低端的环节，即 ITO（即信息技术外包，主要是网站维护、软件开发外包等低利润低技术含量工作）。但印度的软件外包厂商并不满足于处于低附加值的价值链环节，随着技术和经验的积累，开始逐渐迈向高附加值的外包领域，例如 BPO（业务流程外包）领域。BPO 是指企业将对信息技术要求较高的自身的一部分业务流程外包给外包服务商运营，这一部分环节需要外包服务商对企业业务有着良好的理解，具备较高的技术能力，能完成企业对业务流程设置的各项 KPI 指标，当然，在技术含量和复杂度增长的同时，利润也大幅度提高。其他的还有处于更高层次的 KPO（知识流程外包），比如为企业提供金融服务、医疗服务、人力资源业务的外包等，利润率就更为丰厚。

以上可以看成是印度企业在外包这个产业链环节中的升级改进过程，不仅如此，随着在外包服务的过程中积累的利润和水准，印度软件企业也逐渐进入了软件产业链的其他环节，开始进军 IT 系统集成、大型软件系统研发、IT 咨询等领域，成为了全球 IT 核心技术供应商。

在笔者看来，印度软件产业之所以能够实现快速的升级，主要得益于以下几个方面：

第一，印度良好的软件人员培养体系，给印度带来了大量精英软件人才，构建了整个行业的基础，哪怕在世界范围内，印度裔软件工程师也是精英软件工程师中人数最多的部分。

第二，国家政策的重视，印度把软件产业看成是国民经济的支柱型产业，投入了大量扶持政策，更关键的是建立了一系列规范的行业技术标准认证体系，促进了软件业快速而健康的发展。

第三，印度软件产业既赶上了全球软件业产业链转移的最初浪潮，在赚得了第一桶金后，又抓住机遇利用欧美金融危机，进行了大量国际并购，迅速提升了自身的规模和技术水平。

2.2 比较优势和产业链升级

2.2.1 古典比较优势理论

比较优势理论产生于对国际贸易问题的分析，最早是由亚当斯密提出的。斯密属于绝对优势学派，他将各国分工和贸易的基础建立在绝对的成本差异之上，认为分工让生产者各自生产自身具有劳动生产率和成本优势的产品，然后大家进行产品的交换，于是所有人都能从中得益。当然，绝对优势的理论具备明显的缺陷，事实上在国际贸易过程中，可能有些国家在所有产品的生产中都具备绝对的比较优势，具备较高的生产率，而另外国家则与之相反，那么这就和绝对优势的理论产生了矛盾。

而李嘉图则发展了斯密的理论，将绝对优势理论改进为比较优势的概念。比较优势理论构建在生产效率和生产技术的相对差别上。因此每个国家都应该生产自身具备相对比较优势的产品，进口具有相对比较劣势的产品。这样就解释了绝对优势理论无法解释的矛盾，有些国家在所有产品的生产中都具备绝对的比较优势是因为其本身生产水平较高，他生产的这些产品是他自身能生产的产品中，生产效率最高的。从而比较优势贸易理论在更普遍的基础上解释了国际贸易的分工和合作。

依据比较优势理论，各个国家按照自身的比较优势参与到国际分工中来，一般而言，发展中国家具备较丰富的劳动力资源，往往从事劳动密集型产业；而发达国家则在资金和技术上占据优势，往往从事资本密集型和技术密集型产业。

2.2.2 现代理论的发展

赫克歇尔和俄林发展了要素禀赋理论。该理论认为每个国家都应该尽量多利用自身相对丰裕的要素，而较少使用自身缺乏的要素，在国际贸易中换回比例相反的产品。资本丰裕的国家具有生产资本密集型产品的比较优势，劳动资源丰裕的国家具有生产劳动密集型产品的比较优势。每个国家都尽量使用自身相对丰裕的要素来进行生产制造，换回自身比较缺乏要素生产制造的商品，这样大家都能从国际贸易分工中获益。

随着理论的发展，人力资本、研发、技术创新等都列入了比较优势的要素之中。

2.2.3 比较优势和产业链升级

实际上企业链和产业价值链的对接过程，就是企业依据其比较优势，将自身融入到整个产业的产业链的过程。

产业链的每个环节，都有其需要的特定比较优势，例如 ERP 软件产业链上的产品设计环节，就需要软件厂商在企业管理、软件核心技术上有着较强的比较优势，而软件外包环节，则需要企业在人工成本，低端密集人力资源充裕等领域具备比较优势。

我们之所以要进行产业链的升级，正是因为初始状态下，自身的比较优势决定了自身落在了低附加值、次重要的产业链环节上。而要实现产业链升级的基础和根本推动力，就是企业要努力打造新的比较优势，这个比较优势要适合更高附加值、更关键地位的产业链环节的需要。脱离了相适应的比较优势，产业链的升级就不可能完成。

2.3 市场定位理论

2.3.1 市场定位的含义

市场定位是在上世纪 70 年代由美国营销学家艾·里斯和杰克·特劳特提出的。它的含义是企业依据自身产品的特性和企业在市场中所处的地位，根据企业对产品的销售目标和自身定位，为产品打造一个特定的、鲜明的形象，并采用各种手段将之传递给消费者，最终为产品在市场上确定恰当的位置。

2.3.2 市场定位的内容和影响因素

市场定位按照依据定位的内容可以划分为以下几类：

（1）依据产品定位

根据产品的质量、成本、特征、性能等来定位。比如定位于高质量产品。

（2）依据企业品牌形象定位

即以企业形象塑造品牌，将价值和理念传递给消费者。

（3）依据竞争者的地位定位

根据企业相对与竞争者的市场位置来定位，比如蒙牛当年定位于仅次于伊利的乳业集团。

（4）根据目标群体定位

比如定位于青年人，定位于老年人，定位于城市白领等。

而影响企业市场定位的因素可能有以下几点：

（1）产品属性

企业可以依据产品自身某个可以和其他产品区别开来的属性特征定位。例如，王老吉当年的广告用怕上火，喝王老吉，一下子将其与其他饮料产品区别开来。

（2）产品性价比

基于产品性价比优势来进行产品的市场定位。例如，同样是酒店，如家就以经济型酒店的性价比特性区别于一些高档酒店。

（3）产品功能

强调产品的独特的功能会吸引相当一部分消费者，现在的消费者越来越追求独特功能的产品。例如，当年 Sony 首度推出随身听的时候，就以其独特的随身音乐功能赢得了市场。

（4）产品的使用者

该种定位基础关注的是使用者的个性特征和类型。不同的用户类型对产品有不同的需求，那么不同类型的产品应当适应不同的用户。例如 ERP 软件领域，有单机简单个人用户版本的，也有需要复杂实施的大企业版本。

（5）市场竞争者

根据竞争者目前的定位情况来确定自己的定位。特别是一些寡头垄断行业，例如快餐业的肯德基麦当劳，饮料界的可乐和百事等。

第三章 行业和汉得信息公司基本情况介绍

3.1 ERP 管理软件行业与产业链的总体介绍

3.1.1 ERP 管理软件综述

管理软件是构建在局域网或者互联网等网络平台之上，基于历史数据库，对企业经营管理过程中产生的信息流、物流和资金流进行管理的应用级软件平台。例如办公自动化 OA 系统主要是对信息流进行管理，供销库存管理系统主要是针对物流进行管理，财务软件主要是针对资金流进行管理。通用管理软件则让企业的各级部门、管理人员、操作人员可以对企业生产经营的全过程进行管理、监控和统计，将生产经营的实际数据转化为电子信息，供各级管理人员和利益相关方进行使用。管理软件大大提高了企业的信息化程度和管理水平。

而 ERP 软件，在某种意义上已经成为了管理软件的狭义代称，是目前管理软件体系中最常见，也是最重要的组成部分。从定义上来说，ERP 是 Enterprise Resource Planning（企业资源计划）的简称，代表了在信息化时代企业推行信息化管理的发展趋势，它集物流、人流、资金流、信息流于一体，对企业的物资资源的供销存，对企业的人力资源体系、对企业的资金财务资源，对企业内部的各种信息资料数据进行全方位的管理。

ERP 一般具有图形化的操作界面，使用 C/S（客户端/服务端）或者 B/S（浏览器端/服务端）架构，也一般会具备开放式的接口和其他管理系统对接，同时在标准功能的基础上，还会提供二次开发的接口，供用户配合自己的业务流程对软件进行个性化定制调整，事实上这也是 ERP 实施厂商的市场机会所在。因为标准化套装 ERP 软件很难匹配用户的实际需求，这就需要实施厂商对 ERP 软件进行二次开发和调整，使其满足用户的需要。而 ERP 软件开发厂商则很难面面俱到为每个用户的具体需求开发相对应的功能，这种特定的用户需求也就造成 ERP 软件产业链上的两个基本阵营，即 ERP 软件开发厂商和 ERP 软件实施厂商。

在一般意义上，过去的 ERP 软件包括了以下几大功能模块：财务模块、库存模块、采购模块、分销模块、制造模块、人力资源管理模块（见下图），涵盖了过去企业信息化管理的大部分内容。凭借这些功能模块，软件可以对企业生产经营中的各项资源进行管理、整合、利用。

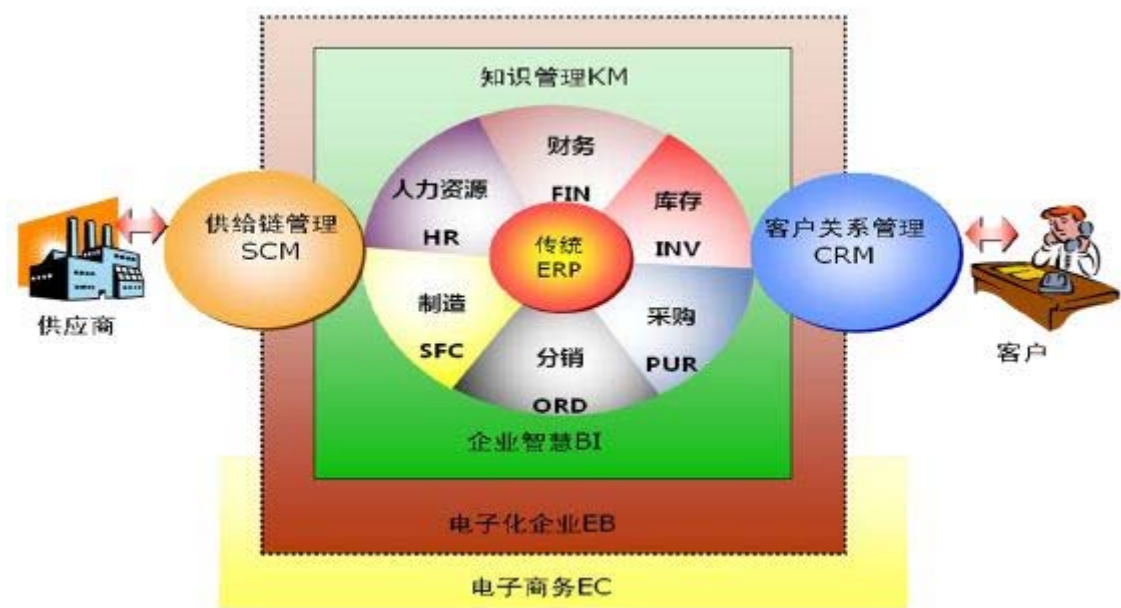


图 3：ERP 功能模块图

FIGURE 3 ERP functional block diagram

当然，随着企业对信息化需求的不断深化和提升，ERP 软件所涵盖的功能和概念也随之不断发展，目前已经有了更广泛的功能意义，在某种意义上脱离了传统实体制造和实体资源管理的概念。现在更广泛的功能包括了：客户关系管理（CRM）、业务流程管理（BPM）、供应链管理（SCM）、知识管理（KM）、数据挖掘（DM）、商业智能（BI）、移动应用（MA）、电子商务（EC）等领域。

ERP 软件对于现代企业有着相当重要的意义，可以为企业带来许多方面的优化和提升，其效果可以试列举一二如下：

1. 各级管理人员能够根据 ERP 系统整合集成的历史和实时信息清晰掌握企业生产运营水平，优化资源分配，从而在根本上提高企业管理层的决策能力和水平。
2. 企业内部的各级部门能从统一的渠道输入和得到企业内部的各项数据，具备唯一性和准确性，消除了信息孤岛。信息单点输入也形成了信息的一致性和有效性，从而对各部门的分工合作有着积极的意义。
3. 以 ERP 项目的实施为契机，优化企业内部的业务流程，并将之固化到系统中去，不仅提高了企业的管理和运营水平，也提高了企业内部人员的操作规范程度，结合人力资源管理系统，也有助于企业内部打造一批过硬的骨干精英团队。

4. 通过库存、采购、分销、制造等模块的科学化管理，ERP 软件对于制造业企业往往有着特别明显的效益，可以有效地缩短产品的交货周期，提高产品的质量和生产水平，提高客户服务水平，提升客户满意度。
5. 通过在制造生产过程中的信息化管理降低生产成本；同时通过财务管理模块提高公司资金的利用率，提高内控水平，降低资金成本，最终有效提高企业的整体盈利能力。
6. 事实上是否实施了大型 ERP 项目，在某种程度上已经成为了企业内部管理、信息化项目的标准，例如使用了 SAP、Oracle 等著名厂商的 ERP 软件，能够有效提升企业的形象，具备一定的广告作用，使得客户和合作伙伴对企业的信任度提高。
7. 由于 ERP 软件往往带有数据导出、报表制作、运营分析等功能，而且固化了标准化的企业业务流程，在很多时候可以大量节约日常琐碎工作的时间，企业的管理层可以更加关注于核心问题，关注于企业的战略和重要环节，从而使得软件成为了企业长久发展的保证。

正是因为 ERP 对企业有着如此多的益处，在根本上提升了企业的核心竞争力，因此全世界范围内 ERP 软件业的发展都如火如荼。甚至某种程度上，ERP 管理软件的使用情况成为了衡量一个国家企业信息化程度的标准之一。

3.1.2 ERP 行业综述

ERP 行业包括了 ERP 软件开发行业和 ERP 实施服务行业两大子行业，当然中间细分的话还有更多子领域，这里仅作粗略划分。随着经济社会的发展和企业信息化的不断推进，也推动着两个细分行业的不断发展。

3.1.2.1 ERP 软件开发行业

ERP 软件开发行业指的是 ERP 软件的开发商，目前全球来看，国外厂商占据了主流地位，例如著名的四大国际 ERP 厂商 SAP、Oracle、Sage、Infosys。我国国内的金蝶，用友等公司也属于 ERP 软件厂商，但其整体实力距离国外巨头有很大差距。

在当今世界贸易一体化的背景下，ERP 软件开发行业的集中度有不断提高的趋势。因为随着跨国企业的发展，经济全球一体化，企业经营管理的精益化运营理念有趋同的趋势。在整体上来说，主流 ERP 厂商具备全球最佳商业案例数据库，其软件的功能相对符合最新管理理念和企业精益化运营的需求，他们在产品研发上不断投入，不断深化，不断推出升级版本来更加适应企业的最新实际需求。其软件功能的完备程度，具体功能的用户体验水平，解决方案的合理程度，都不是小厂商能够媲美的。而对于用户来说，选择经过时间和实践考验的主流厂商产品，无疑风险更低，也更能使得自己的管理跟上国际主流管理理念

的发展。同时 ERP 软件牵扯重大，选择这些主流产商的产品，也更有利于后期的维护和升级，再加上考虑到对企业自身形象的提高，主流厂商的市场份额有逐渐提高的趋势。当然，小厂商因为其灵活性、本地化等特点，肯定能保留一定的市场份额，但整体上主流厂商占据了市场份额的主要部分。

2009 年，全球前四大 ERP 软件提供商分别为：SAP、Oracle、Sage、Infosys。他们的市场占有率之和超过了 50%，占据了大半壁江山。更特别地，其中排名前两位的厂商 SAP 和 Oracle，作为该行业的领导者，具备很高的影响力和知名度，对用户有着极强的吸引力，世界 500 强公司普遍采用了他们的产品。同时许多中型大型企业也越来越倾向于使用这两家的产品，两家公司合计的市场占有率在 2009 年达到了 38.8%，已经初步具备一定的垄断性。

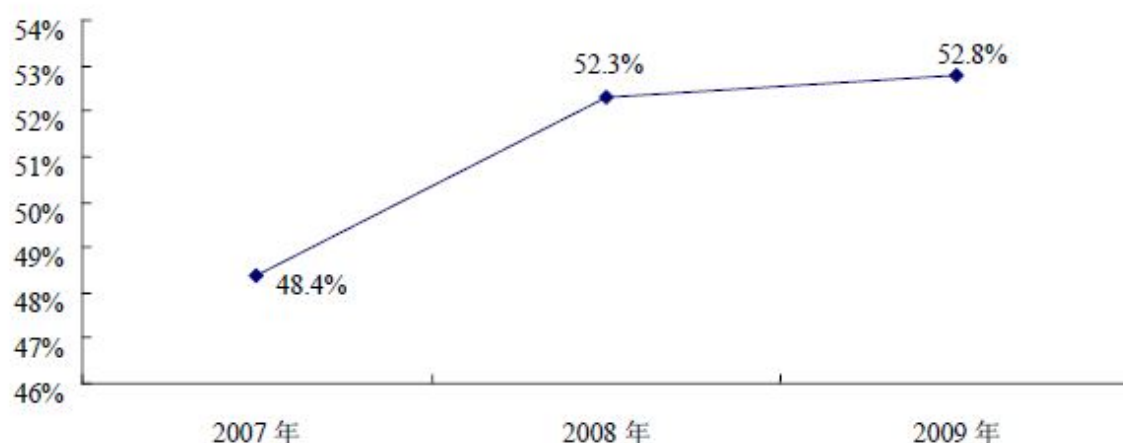


图 4：2007-2009 前四大厂商集中度变化图

FIGURE 4 top four vendors concentration change from 2007 to 2009

3.1.2.2 ERP 实施服务行业

ERP 实施服务是 ERP 行业的重要组成部分。当企业选型 ERP 产品结束，准备推动 ERP 系统项目之后，需要由 ERP 咨询实施顾问和企业内部的项目管理人员一起分工合作，从企业自身实际出发，按照企业的实际需求，为企业量身定制个性化的 ERP 系统。在企业 ERP 系统建设过程中，ERP 实施厂商派出专业的咨询顾问和企业项目人员协同运作，按照企业的实际需求，提供的专业化和个性化服务。

ERP 实施服务往往也被称为 IT 咨询，它连接了企业生产经营实际需求和标准化套装软件产品。需要根据企业的现有业务情况，梳理企业的业务流程，进行需求分析，通过和客户的反复沟通修改来确认项目实施解决方案；随后根据实施方案制定实施计划，再根据

计划逐步推动 ERP 系统成功上线运行，最后进行后期的人员培训、运维管理等。在这个过程中，对企业业务流程的分析是至关重要的，这需要 ERP 实施顾问有很强的管理经验和沟通能力，同时要对客户的业务发展目标、企业的战略定位等有深刻的了解，在此基础上对业务流程进行梳理和优化，提出一个在操作层面可行、应用层面精益的解决方案。

另外和传统的管理咨询不同，IT 咨询需要落地实施，也就是说，不仅仅要提出一套解决方案，还要和软件开发人员一起，将这套适合企业需要的业务流程固化到 ERP 软件之中，使得企业通过使用 ERP 软件，就在无形中遵守了这套优化过的业务流程。可以说 ERP 软件的实施过程，是管理咨询和 IT 技术的结合，两者缺一不可。ERP 软件的实施过程，也既是软件项目的开发过程，更是企业自身管理水平的提升过程，是一个动态而复杂的过程。也因此 ERP 实施项目的周期一般较长，中小项目往往也要在半年以上，大型项目甚至要持续一到两年时间，这还未计算项目后期可能有的大量升级改造、优化提升项目，这在客观上为包含汉得信息在内的 ERP 实施厂商提供了巨大的市场空间。而同时具备管理咨询和 IT 开发实力的优势厂商，将在这个市场上占据竞争优势。

服务化、知识化是软件业的发展趋势。软件业的发展也开始逐渐从低端转向高端，追求更大的利润和价值。终端客户需要的不仅仅是一套软件，而更多的是一整套适合自身需要的服务。因此 ERP 软件也绝不仅仅只是产品本身，而是包含了解决方案制作、管理咨询、系统二次开发、产品实施在内的一整套服务方案。在这整套方案中，ERP 实施服务占据着相当重要的地位。虽然说产业链的上游是 ERP 软件产品开发这一客观事实依然不会得到逆转，但是在总体市场份额上 ERP 实施服务的市场份额比已经反超 ERP 软件开发，如下图所示，2007 年到 2009 年全球 ERP 实施服务市场份额占 ERP 行业总体市场比例逐渐提高，并且一直维持在一半以上。

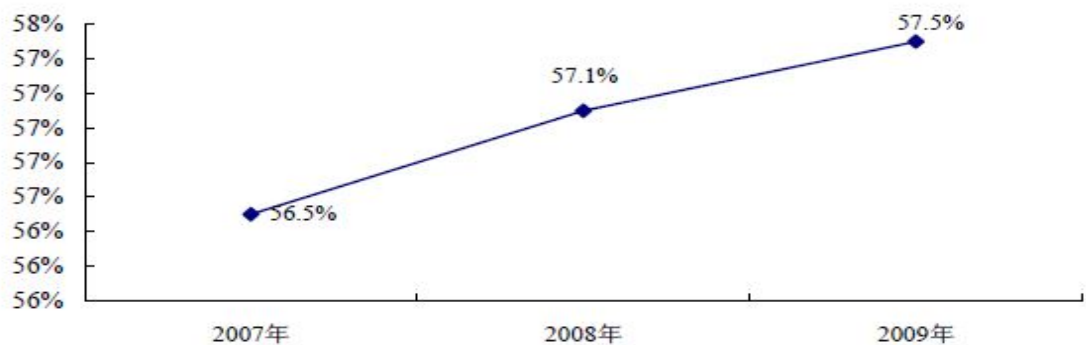


图 5：2007-2009 年全球 ERP 实施服务占市场总体份额变化图

FIGURE 5 change of global ERP implementation services accounted for the overall market share from 2007 to 2009

3.1.3 ERP 软件的产业链组成

宏观上，ERP 行业包括了 ERP 软件开发行业、和 ERP 实施服务行业两大子行业。更具体地说，涉及的产业链，其环节主要包括：产品设计、软件开发、软件销售、软件实施、软件后续运行维护等。

1. 产品设计

在 ERP 软件领域，产品设计主要包括软件设计和解决方案设计两部分。软件设计根据前期的调研分析，形成软件需求规格说明书，然后进一步设计软件的整体架构，划分各个子功能模块，初步确认相应模块的核心算法，编写相应的伪代码，最终确认得到可以供开发人员使用的具体方案。解决方案设计在管理软件领域，一般是指针对某个特定的行业，或者某种类型的特定企业群，设计更加契合其业务需要的管理方案。软件设计的结果往往是一套平台化的 ERP 管理软件产品，该产品提供标准化的各个功能模块、各种可调节的参数以及二次开发接口等基础功能。

而解决方案设计则是依托管理实践经验，抽象提炼出某个特定企业群体的通用性需求，然后对平台化的管理软件产品进行调整，最终得出可供特定企业使用的方案。例如 SAP R3 是一套标准化软件平台，包括了 MM 物料管理、PP 生产计划、QM 品质管理、CO 管理会计、SD 销售和分销等标准化模块。而基于此的解决方案则是基于这个平台，组合不同模块并加以优化，形成可供某个类型的企业群或特定行业使用的解决方案，例如 SAP 大型企业解决方案，SAP 制造业企业解决方案等。

事实上产品设计领域是 ERP 行业产业链的最上游，谁掌握了产品，谁就掌握了行业的最高话语权，享受最高的利润，占据最重要的地位。目前在全世界范围 ERP 产品的设计领域，以 SAP、Oracle 为代表的国外软件巨头占据了主导地位。当然目前国内也有金蝶，用友这样的本土化厂商，比如金蝶在财务管理这个细分领域已经占据一席之地，用友也推出了自己的 U9 ERP 软件平台，努力试图抢下一定的市场份额。

2. 软件开发

本章节所说的软件开发，不包括软件的设计阶段，而指狭义的软件编程实现过程，包括软件编程、软件测试、集成调试等环节。在整个产业链内，这一块处于较低的利润环节，基本上属于按人天计费的卖人头模式，其边际利润受到人工成本的限制，无法一直下降，而且自己对所开发的产品没有任何的著作权，更加享受不到之后的丰厚收益。由于国外的人工费用较高，在人工成本上，欠发达地区具备比较优势。所以现在欧美软件厂商越来越多地选择将这一块业务外包，例如中国和印度就是目前国际上的软件外包大国。

3. 软件销售

在软件销售这一产业链环节占据主导的依然是软件开发厂商的销售团队，当然这些厂商也会通过分销商和合作伙伴一起推动产品的销售。而如果是由软件开发厂商自己销售出

去的，那么利润当然由厂家占有；如果是由分销商和合作伙伴将产品销售出去，那么对于他们来说也不过是得到了一部分的销售提成，但是整个销售收入的大部分利润依然是归生产厂家所有，因此不管如何都是厂家获取了更多的利润。不过在销售这个环节，尽管有部分寡头垄断的趋势，但诸多主流厂商之间的竞争也依然很激烈，客观上这倒是给软件实施厂商更多的机会。他们可以充分利用自身对客户的良好了解和良好的客户关系，对客户的软件选型过程施加影响，从而可以使自身从生产厂家那边分享更多的收益。不过总体上，目前软件实施厂商的销售部门的重点还是推销自身的实施服务，销售软件所得的利润只占很少部分。

4. 软件实施

ERP 软件实施环节，是整个产业链中市场规模最大的一个环节，其竞争也最为激烈，以 IT 为背景的 IT 咨询厂商，以管理为优势的专业管理咨询公司，厂家自身的咨询团队，合作商的咨询团队，国内厂商，国际厂商，在这个环节展开了激烈的厮杀。

回顾之前说的产品设计阶段，是属于整个 ERP 管理软件行业产业链的上游，软件生产厂商依托其核心技术和知识产权，能够实现边际成本趋向于 0，获取了极大的附加值和丰厚利润。而软件实施环节，则属于产业链的中下游，汉得信息即主要居于这个产业链的环节。ERP 实施服务商则通过管理咨询服务，对标准化平台软件进行二次定制开发，同时对企业相关用户提供使用培训，从而使得企业的实际需求和软件内的业务流程相吻合，避免了企业实际运营和软件预设的标准化流程的不一致性，从而使得软件的使用能够落到实处，真正具备可行性。在这个过程中，ERP 软件实施厂商一般按照所付出的人力成本，以人天或人月为基本单位向客户收费，其边际成本接近于人工成本。

单从利润率角度来看本环节很难比得上产品设计环节，但是软件实施往往耗时良久，所以总体的市场规模比产品设计的市场规模更大，也因此软件实施这个环节在产业链中的地位也相当重要。实际上产品设计和软件实施正是 ERP 管理软件产业链上最重要的两个既分工又合作的环节：ERP 软件开发厂商会根据它们全球的最佳客户实践，结合先进管理理念，尽可能地总结出各种共性需求予以统一开发，构造既具备通用性又具备灵活性可配置性的平台型软件产品。但在实际应用中企业不可能完全主动适应这些标准化的套装产品，而必然有着自己个性化的需求，这时候软件开发厂商也不可能为每一个企业再对产品进行修改，所以也就不得不依赖于 ERP 软件实施厂商，由他们基于客户的实际需求进行二次开发和配置，来符合客户的需要。从某种意义上来说，ERP 软件生产厂商提供了对消费者至关重要的原料，而 ERP 软件实施厂商则将之加工为符合客户口味的成品。所以对于企业客户而言，在实施 ERP 项目的时候，不仅要考虑 ERP 软件本身的质量和费用、ERP 软件厂商的实力，也同样需要关心 ERP 实施方的技术能力、管理咨询水平和实施能力，以及项目实施费用和服务质量，只要两者同时具备了才可能最终上线运营一个高质量的 ERP 软件产品。

ERP 软件实施环节是产业链上极其重要，承上启下的一环。

5. 软件运营维护

软件运营维护主要是指当 ERP 软件系统上线运营之后，对整个系统的运营情况进行监控、维护，解决可能出现的相关问题。

以汉得信息技术有限公司为例，一般提供远程运维服务和现场运维服务两种。其中远程运维服务一般按照响应时间、提供服务内容的区别，划分为不同的服务等级收费，相对来说收费较低。下表列举了汉得信息的远程服务划分标准。

表 2 远程运维分类信息表

TABLE 2 classified information of remote operation and maintenance

服务内容	高级服务	中级服务	基本服务
远程登入支持	5×8	5×8	5×8
电话支持	5×8	5×8	5×8
免费现场支持服务	10	5	0
定期的系统优化分析	有	有	有
应用健康检查	有	有	有
响应时间：			
紧急（电话）	立即	立即	立即
高（电话）	立即	立即	1 小时
中（电话）	立即	1 小时	1 小时
低（电话）	1 小时	1 小时	1 小时
开始处理时间：			
紧急（远程/现场）	2 小时/1 天	4 小时/2 天	1 天/2 天
高（远程/现场）	1 天/2 天	1 天/2 天	2 天/3 天
中（远程/现场）	1 周/2 周	2 周/3 周	2 周/3 周
低（远程/现场）	1 月/2 月	1 月/2 月	1 月/2 月

现场运维服务则是由公司派遣人员驻守客户单位，然后按照人天计费。一般大型的项目多数采用现场运维服务的形式，因为现场人员可以随时监控系统的运营状况，做到未雨绸缪。同时平时也能与客户加强沟通，最大限度地了解客户的潜在需求和可能问题，一旦发生情况也可以用最快的速度处理。

运营维护是 ERP 管理软件产业链的最后一环，当然这并不意味着它是最不重要的一环。事实上这个环节的利润率相当高，可以带给企业很丰厚的稳定回报。例如 SAP 软件厂商每年收取的基本维护费用比例现在已经高达 22%，也就是说一个旧项目运营 5 年，就可

为厂商创建一个新项目的价值，相当惊人，如果厂家有足够的历史项目作为支撑，几乎就是坐享丰厚的利润。

而对于 ERP 实施厂商来说，运营维护环节也有着极其重要的意义。考虑到实施厂商实施了整个项目，对争取运营维护的权益有着主场优势，因此这个环节也就成为了实施厂商延伸自身产业链，获取更多利润的首选。不仅如此，谁掌控了运营维护环节，谁就和客户有着更密切的联系，熟悉其需求和问题，从而在系统以后的升级改造项目中也就更容易获取主动权。

可以说运营维护环节既是产业链的最后一环，又往往是新的项目循环的起始点。如果最初不能把控产业链的上游，那么努力把控产业链的终点，从而掌握新一轮循环的起点对于软件实施厂商来说也是一个很合适的选择。

3.2 汉得信息公司的发展背景

3.2.1 汉得信息的发展经历

上海汉得信息技术股份有限公司成立于 2002 年 7 月，于 2011 年 2 月成功在深交所上市，是目前中国国内规模最大、技术实力最强、客户群体最为广泛的 ERP 软件实施厂商，在行业内具备较高的知名度。

汉得信息总部目前设立在上海张江科技园区，并在国内各地以及日本均设有分公司。公司的业务范围覆盖了企业信息化的各个方面，不过其主要核心主营业务是 ERP 软件实施。公司自身拥有一支具备丰富咨询经验，既通晓管理学知识，也擅长 IT 软件技术的实施顾问团队，在国内企业中具备较强的人力资源优势。公司严格按照标准的流程以及适合中国企业的信息化实施方法论（QUICK-HAND）来主导项目的实施过程，同时非常注重对用户的培训，以加强用户对管理系统的认知，采用了边调研边培训的方式，使得客户能充分了解自身的需求和系统的管理思想，为项目的高质量实施奠定基础。汉得信息更不仅仅以 ERP 软件系统的上线为目的，而是以客户达到预先期望的管理目标为目的。软件只是手段，管理的提升才是目的。

下图给出了汉得信息 ERP 实施服务的详细流程：

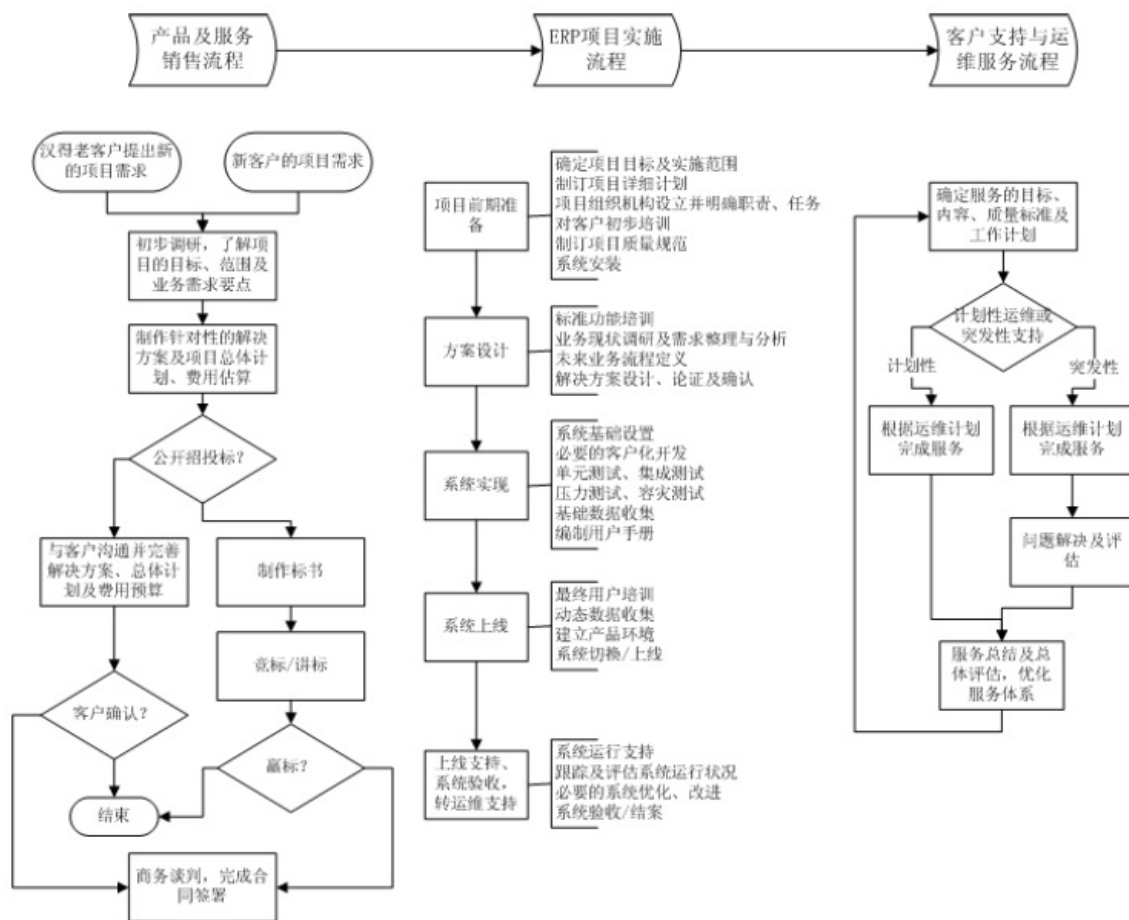


图 6：ERP 实施业务流程

FIGURE 6 ERP implementation business process

汉得信息的客户群体比较广泛，包括机械制造、电子信息和通讯、能源电力、钢铁化工、快消品、金融业、航天业等等。在长期的市场竞争和合作中，公司在业内得到了广泛的认可，赢得了客户的信任，因此公司的业务发展也较为迅速，经营状况良好。下表给出了近年来公司的营业收入和利润情况：

表 3 营业收入和利润表

TABLE 3 operating income and profit statement

	2012 年	2011 年	2010 年	2009 年
营业收入（万元）	70,220	52,049	36,111	31,237
较上年增长率	34.91%	44.14%	15.60%	13.06%
归属上市公司股东的净利润（万元）	12,003	9,377	6,327	4,628
利润率	17.09%	18.02%	17.52%	14.82%

从表中可以看出，公司这几年的总体业绩增长情况还是比较理想的，特别是 2011 年由于公司上市成功，获得了大量充裕资金来进行业务的拓展，从而使得业绩有了较高的增长。2012 年增长速度虽然有所放缓，但总体依然保持了良好的态势，预计 2013 年业绩也将持续保持高增长。公司的利润率也相对比较稳定。

汉得信息一直注重对研发的投入，每年研发投入占营业收入的比重均在 8% 以上，下表给出了近三年来公司对研发的投入情况：

表 4 研发费用情况表

TABLE 4 Table of R & D expenses

	2012 年	2011 年	2010 年
研发投入（万元）	6,036	4,770	3,051
占营业收入比例	8.6%	8.97%	8.45%

根据财政部和国家税务总局于 2012 年联合发布的财税[2012]27 号文，软件企业享受税收优惠的条件是当年度的研究投入总额占企业销售收入总额的比例不低于 6%，汉得信息显然是超过此标准的，在业内处于较高水准。事实上，汉得信息拥有多项软件著作权和专利，这与公司对研发投入的重视也是不可分开的。

公司力求将自身打造为综合性的 IT 服务商，除了 ERP 软件实施服务（包括了 IT 咨询服务的业务流程优化和企业 IT 规划），公司的业务范围还包括了：ERP 软件销售、数据处理、客户支持（运营维护、产品培训等）以及信息系统集成、移动业务等一些其他业务。公司 2011 年和 2012 年各项业务占据主营业务收入的比例如下表所示：

表 5 各项业务收入及比例表

TABLE 5 business income and proportion statement

	软件销售	软件实施	软件外包	客户支持	数据处理	其他
2012 年收 入（万元）	5,818	46,756	9,887	5,464	1,750	402
所占比例	8.30%	66.72%	14.11%	7.80%	2.50%	0.57%
2011 年收 入（万元）	5,933	35,451	6,631	3,998	0	0
所占比例	11.41%	68.16%	12.75%	7.69%	0	0

从表中可以看出，汉得信息尽管开始尝试多元化运营，但是目前来说 ERP 软件实施依然占据了业务的主要范畴，为公司贡献了超过三分之二的主营业务收入。

公司的 ERP 实施服务，除了公司自有产品以外，主要是主要针对 Oracle、SAP 两家 ERP 领域内的领军企业。下图说明了汉得信息在中国高端 ERP 实施厂商中所占的市场份额情况。

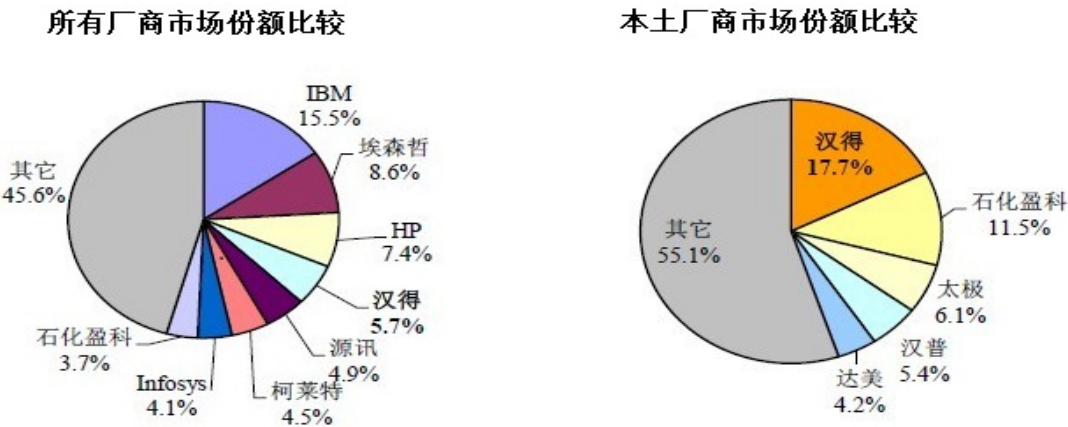


图 7：2009 年市场份额图

FIGURE 7 market share in 2009

2009 年之后汉得信息筹备上市，2011 年后依托上市募集到的大量资金，公司经历了一段高速发展期。到 2012 年公司销售收入已经达到 7 亿多，是 2009 年的一倍之多，公司的相对市场份额亦有所增长。总体来看，目前汉得信息在 Oracle 本土咨询实施服务的市

场占有率中，排名第一；在 SAP 本土咨询服务的市场占有率中，排名第二，也是目前国内唯一一家以高端 ERP 软件实施服务为主营业务的上市公司，同时是最大的本土高端 ERP 软件实施服务厂商之一。当然，目前汉得信息与以 IBM 为首的国际 IT 咨询巨头尚有差距，其差距不仅仅体现在市场份额上，而是在技术实力、实施经验等方面全方位存在较大的劣势。

不过从发展前景来看，考虑到 Oracle 与 SAP 的 ERP 软件是当前世界 ERP 市场中占有率最高、使用最广泛的产品。而汉得信息作为本土实施厂商，在这两个厂家的产品中都具备很强的实施优势，因此随着这两家公司对产品的不断创新，领先优势的不断加大，汉得信息也有望随之发展壮大。

3.2.2 市场和竞争对手情况

目前中国 ERP 实施服务市场总体是看好的。因为中国 ERP 渗透率低下的状态并未得到根本性的转变。根据调研机构 Gartner 的数据，当下中国估计仍有接近 50% 的用户组织在使用单人版本的简单后台系统，而中国 2010 年 ERP 软件支出占 GDP 比重仅约万分之一，不足全球平均水平的三分之一。也就是说中国不仅具备为数众多的 ERP 潜在用户，并且中国 ERP 软件的投入还有很大的潜力可挖。从 2010 年开始，预计每年 ERP 软件实施服务市场都将保持较快的增长率

2010-2014 年中国 ERP 软件实施服务市场规模和增长率预测图



图 8：2010-2014 年市场规模和增长率预测图

FIGURE 8 market size and growth forecast map from 2010 to 2014

继续往后推断，13 年开始全球包括国内的宏观经济已经开始回暖，相关企业对 ERP 信息系统的投入应当开始复活甚至活跃，预计未来几年内中国 ERP 软件市场的表现依然会良好，16 年之前 ERP 软件市场有望保持年化 17% 的增长。

而且即使是现有 ERP 软件系统的用户中，随着内部组织机构的变动、业务的调整、流程的改动，个性化需求也越发增多，用户会不断需要业务优化、运营维护、系统二次开发等新的服务内容，从而使得原有的历史项目也可以源源不断的产生新的效益，因此 ERP 实施服务市场规模增长速度甚至可能更要高于 ERP 软件市场的增速。

国外的市场巨头相当看好中国市场，汉得信息的两家主要合作厂商 SAP 和 Oracle 均有较大动作，SAP 中国推出了 20 亿美金 IT 支出计划，Oracle 推出了专为中国打造的增长计划，两者正在不断加大中国市场的开拓力度，汉得信息公司作为这两家厂商的主要本土合作伙伴，也将从中受益。

虽然有着广阔的市场前景，但国内市场的竞争依然相当激烈。就 ERP 软件实施服务行业，国内市场的参与者主要由以下几类厂商构成：

第一，国外知名咨询实施服务商：主要由跨国大型 ERP 实施服务商和咨询企业组成，例如咨询巨头国际商业机器公司（IBM）、埃森哲（Accenture）、惠普（HP）等；四大咨询公司凯捷（Capgemini）、德勤（Deloitte）、普华永道（PWC）、毕马威（KPMG）等；还有本来就从事软件业的巨头，例如印度公司印孚瑟斯（Infosys）等。他们在 ERP 实施领域具备较丰富的实施经验，和 ERP 软件开发厂商有着长期的历史合作，在世界范围内有较高的客户认可度和品牌优势。国外知名咨询实施服务商是汉得信息未来最主要的竞争对手。

第二，本土咨询实施服务商：主要是指具备一定的专业实力的本土 ERP 咨询服务提供商。本土专业 ERP 咨询实施服务商起步较晚，经验亦不如国际巨头丰富，但是发展非常迅速。本土咨询实施服务商的优势在于能够立足中国国情，对国内的企业文化和管理背景、人际关系等更为熟悉，对中国企业 ERP 的需求能够在更多层面进行理解和把握。同时灵活性更强，在项目实施过程中能更有效地和客户沟通，更快地响应客户的需求，服务态度也往往更好，能够带给客户较好的用户体验。随着中国 ERP 信息化建设的不断深入，本土咨询实施服务商在为不同行业的诸多客户提供服务的过程中，也在与国际咨询巨头的竞争和合作中，不断完善自身独特的实施方法论，同时在实施经验、专业技术上得到了长足的进步。随着成功案例的逐渐积累，本土厂商的服务质量不断提升，客户满意度也不断提高。在高端 ERP 实施领域，本土咨询实施服务商的行业领先者包括汉得、石化盈科、太极、汉普、达美信息等。这是汉得信息当前的主要竞争对手。

第三，外包实施服务商：这类厂商一般作为其他知名咨询服务商的分包机构参与到客户的 ERP 实施项目中去。这一类企业很难发展壮大，因此不列入汉得信息的主要竞争对手中。

3.3 发展中所面临的问题与产业链升级

3.3.1 汉得所面临的问题

实际上，在蓬勃发展的同时，汉得信息也面临着一系列的困难和挑战。

人无远虑，必有近忧。尽管说 ERP 服务实施行业占据整个 ERP 行业中较大的份额，但在产业链的整体地位上终究只是居于次要地位，ERP 管理软件产业链的核心环节依然是国外软件巨头把控的产品设计环节。从某种意义上来说，ERP 实施厂商类似于 ERP 软件厂商的外包商，帮助其实施产业链中利润较低的部分。

下图表示了 ERP 软件利润率的分布，从图中可以看出产品设计环节有着较高的利润率。而狭义上的软件开发（仅仅编程、测试等环节，不包括软件的设计、解决方案的制作）具备最低的利润率，汉得信息业务中包括的软件外包业务就属于软件开发范畴，利润率一直偏低。公司的主营业务软件实施环节利润率居中，另外从图中也可以看到软件的运营维护环节，实际上也具备较高的利润率，例如 SAP 可以对客户收取高达每年 22% 的维护费用，是其利润的重要来源。

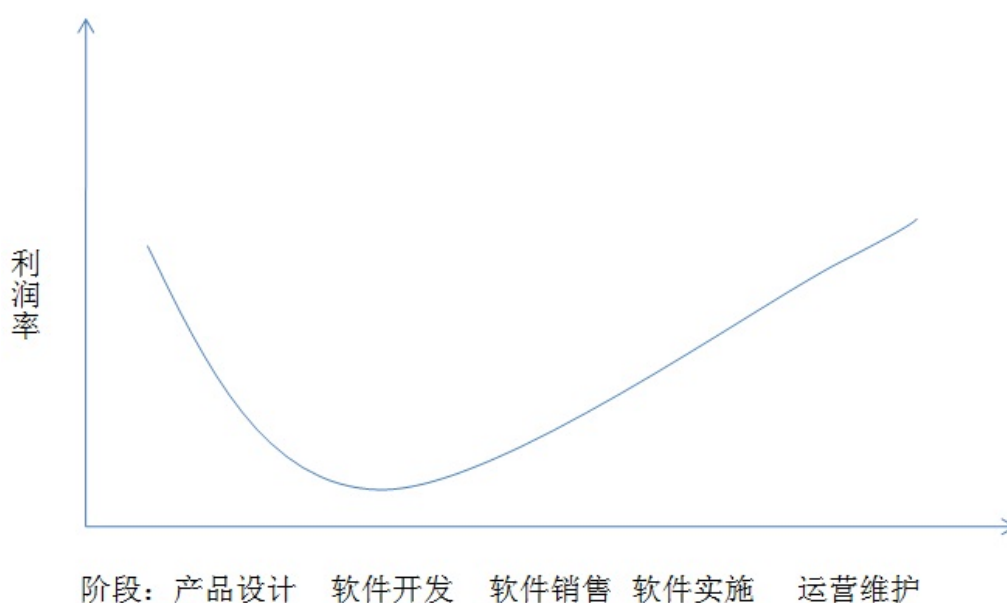


图 9：ERP 软件产业链的浴盆曲线

FIGURE 9 bathtub curve of ERP software industry chain

回顾之前的汉得信息主营业务收入的组成表，从中可以看到汉得信息的主要收入集中在产业链中利润率并不算高的中间环节，未能有效进军产业链前端和终端的高价值环节。

在 ERP 管理软件中居于较低的价值环节，正是汉得信息所面临的首要问题。

更具体地，分析一下为何软件实施这一块具备相对较低的利润率。下表给出了汉得信息在实施 ERP 软件项目时候的收入和人工成本的对比情况：

表 6 单位人工成本和单位收入对比表

TABLE 6 unit labor costs and unit revenues comparison table

	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年
单位有效工时 收入	1,715.10	1,532.07	1,682.03	1,647.10
单位有效工时 人工成本	647.91	654.06	689.53	693.38
单位总工时 收入	1,012.72	973.46	1,096.68	1,170.44
单位总工时 人工成本	382.57	415.58	449.57	492.72

附注：总工时是指实施项目实际所耗费的工时数，有效工时是客户认可的计费工时。所有

成本和收入以元/天计算。

从表中可以看出，人工成本占据了 ERP 软件实施收入中相当大的比例。虽然软件开发厂商的人工成本也较高，但是随着销售收入的不断增加，其利润率可以不断提高，在理论上其软件销售收入的边际成本可以趋向于 0。而软件实施厂商则不可能做到这一点，因为其收入的主要计费方式是卖人头的方式，以人工计算。每多一份销售收入，就意味着需要多一份人工的工作量，其边际成本依然高昂。

从表中更可以看到，汉得信息在 ERP 实施项目中单位工时的收入，特别是有效收入并未能随着时间同步增长。原因是多方面的：一方面，客户对信息项目的预算控制得越来越紧，市场竞争也越来越激烈，作为国内企业很难提高人工的单价；另一方面，更重要的是即使在 ERP 软件实施这个产业链环节，相对于国外 IT 咨询巨头，国内的本土企业依然处于此环节的弱势地位，其单位人工的收费标准远低于国外巨头。因此在汉得信息销售收入高速增长的背后，我们也可以看到其增长主要是依靠量的增加，而非质的提高。这也是汉得信息面临的问题之一，也即未能提高单位时间内人工所创造的效益。

但是更坏的情况是，虽然单位时间内的收益未能提高，但从表中可以看出实施人员工资成本却随着时间不断增加。并且这一趋势无法逆转，未来预计 ERP 项目实施人员的工资成本依然会不断增长。并且作为相对紧缺的专业技术人才，其收入的涨幅甚至可能要高于社会平均工资的增长幅度，这就为汉得信息未来的盈利能力埋下了隐患。

我们还可以关注到，汉得信息 ERP 实施项目的单位总工时收入要远低于单位有效工时收入，这说明客户认可的有效工时要大大低于公司实际所消耗的总工时。这里面固然有着诸多原因，例如客户的砍价、客户需求的频繁变动、后期情况的复杂度高于前期预计等，但不可否认的是其中必然有许多无效工时是由于公司自身实施能力的限制所造成的。而这也正是汉得信息所面临的问题之一，即公司 ERP 实施服务的能力还有待提高

除此以外，公司依然还面临着一些其他的问题。

人力资源是 ERP 实施服务厂商最核心的资源。前文提到过本行业的销售收入往往是按人工计费，因此不断扩大的企业规模，不断增长的销售收入，就必然需要不断扩充人员规模，招收合格乃至优质的 ERP 实施顾问。但总体而言，有经验的优质顾问依然属于相对稀缺的资源，国外咨询巨头近年来为了实现本土化，也不断给出较高的待遇在本土厂商的精英咨询顾问中吸引人才。但新招收的员工不经历几年的时间的磨练，却很难具备专业的管理知识和实施能力，因此人力资源的保障也就成了公司面临的问题之一。如果不能解决这个问题，那么公司规模高速发展之后必然会带来实施能力下降、项目质量下滑的问题，从而不利于公司的长久发展。虽然一方面招人困难，人员流失可能性高，培养人才困难，但另一方面一旦招收大量人员，却又可能产生项目人员工时不饱和的现象，为人力资源的配备带来新的问题。

另外，包括汉得在内的国内 ERP 软件服务实施商，在 ERP 软件和管理系统上终究受制于人，产业链的主导依然是 ERP 软件厂商，某种意义上实施服务厂商相当于被软件开发厂商掌控了自身的命脉，其自身的发展也在很大程度上取决于对方的发展。汉得信息销售收入的主要部分来自于 Oracle 和 Sap，可以说这两家厂商的兴衰，直接决定了汉得信息的发展。

根据数据统计，在 Oracle 本土咨询实施服务市场中，汉得信息以 30.6% 的份额排名第一，而在 SAP 本土咨询实施服务市场中，公司以 8.8% 的份额排名第二。可以看出公司在 Oracle 软件上的竞争优势明显强过 SAP，但是 Oracle 和 SAP 在 ERP 软件的竞争中，有落入下风的趋势，或者说至少存在这个可能性，那么就给汉得信息带来了很大的系统性风险。从近期来看，可以通过加强对 SAP ERP 软件的实施能力和项目开拓来平衡这个风险，但是更长期的看，缺乏自己的自主产品，使用他人产品总会存在受他人兴衰影响的问题。

3.3.2 总结与产业链升级

之前讨论了汉得信息所面临的诸多问题，包括：主营业务收入分布在产业链中利润率较低的环节；营业收入的边际成本较高；项目实施的单位时间收益较低，无效工时太多；存在人力资源风险；发展前景受制于人，缺乏自主产品等。

这些汉得信息所面临的一系列问题，其实有着许多复杂的原因，但归根到底笔者认为本质问题是因为汉得信息处于 ERP 管理软件产业链的低端，不仅处在产业链中附加值较低的环节，甚至在自身所处的环节也处于弱势地位。

所以汉得信息要想解决自身所面临的重重问题，产业链的升级势在必行。

但是汉得信息如何在国外强势管理软件厂商的强势地位下求得突破？如何对抗国外 ERP 实施厂商的激烈竞争？如何找寻自身的比较优势和核心竞争力，寻求发展的契机？如何在巩固国内市场的同时，走出国门，打开国际市场？如何最终实现在 ERP 管理软件产业链地位的升级？这正是我们下面章节所要具体研究的问题。

第四章 汉得信息产业链升级的 SWOT 分析

4.1 企业机会分析

4.1.1 国家对行业的大力扶持

近十几年来，软件及其相关的信息服务产业，一直是国家大力重点扶持的行业。工信部制定的《软件和信息技术服务业“十二五”发展规划》中就明确指出明确提出 2015 年，软件和信息技术服务业总收入要突破 4 万亿，平均年增长率达到 24.5%，由此可见整个行业内蕴含着极大的机遇。而 ERP 软件行业作为软件和信息服务中，和整个社会生产效率提升最直接相关的细分领域，无疑更能享受到宏观政策的扶持。

汉得信息技术有限公司能够在深交所创业板成功上市，实际上也是得益国家对高新技术企业的金融支持，国家积极支持有条件的高新技术企业在国内主板和中小企业板上市。大力推进中小企业板制度创新，缩短公开上市辅导期，简化核准程序，加快科技型中小企业上市进程[29]。

比如国家政策对汉得信息技术有限公司收益最直接的影响之一还体现在税收上，根据财政部和税务总局 2012 年新推出的相关规定，国家规划布局内重点软件企业可享受所得税从 15%降低到 10%的特殊优惠[30]。汉得信息有限公司已经连续三年获得了此项称号，享受了所得税的减免。这是国外咨询巨头难以享受到的，国内本土 ERP 软件实施商中，大多数也无法享受此项优惠。

这些扶持政策，为包括汉得信息在内的 ERP 实施厂商的高速发展提供了优越的外部环境。

4.1.2 ERP 软件市场空间巨大

全球经济一体化使得中国企业越来越要参与到国际市场的竞争中去，而即使专注于本国市场，也会遭遇到跨国外企给中国市场带来的激烈竞争。这就迫使企业在管理制度、管理理念上逐渐和国际接轨，优化自身业务流程，改善运营效率，提升核心竞争力，而要达到这些目的必经阶段之一就是企业管理的信息化。

在此背景下，越来越多的企业将会实施 ERP 软件项目，而 ERP 软件的应用范围也越来越广，整体市场空间前景看好。事实上根据数据统计，中国 ERP 软件的支出比例占据 GDP 的份额不足万分之一，还不到国际平均水平的三分之一，市场想象空间巨大，整个行业尚处于朝阳时期。另外不仅仅考虑新增客户，已应用上线 ERP 软件平台的企业，随着业务的进一步优化、政策的调整、需求的变更，对系统二次升级、维护的需求也不断新增，使得历史项目也会源源不断的继续创造出新项目。新项目潜力巨大，老项目又可继续深耕，充分保证了 ERP 软件的巨大市场潜在空间。

4.1.3 宏观经济回暖

从中国季度 GDP 增长率来看，从 2010 年二季度的 11.2% 一路单边下滑到 2012 年三季度的 7.4%，连续十个季度单边下滑，所以 ERP 软件实施行业在 2012 年遭遇到了严峻挑战。事实上汉得信息 2012 年的营业收入增长相对 2011 年就有所放缓。

但是到了 2012 年第四季度，季度 GDP 增长率为 7.9% 开始反弹，2013 年虽然宏观经济 GDP 增速相对去年四季度持续放缓，但是未来经济回暖的可能是较大概率的事件。企业用户的 IT 投入可望在未来几年内得到增加，这对汉得信息来说是值得把握的机遇。

4.1.4 合作伙伴加大中国市场投入

汉得信息作为高端 ERP 软件实施商，其主要合作伙伴是 SAP 和 Oracle，这两家公司在最近都推出了相应计划，加大对中国市场的投入。

SAP 表示到 2015 年之前，将会在中国市场投入超过 20 亿美金，以此来扩大在中国的运营规模，计划将中国区的员工数量扩大一倍，希望在一定时间内使得中国市场的规模达到其世界的前五大市场之一。

Oracle 也推出了全新的“中国增长计划”，增加在中国的分公司数量和人员配备，将分公司覆盖到中国绝大多数省市自治区，进一步加深和合作伙伴的合作，大力开拓中国市场。

汉得信息作为本土 ERP 软件服务商中，Oracle 排名第一，SAP 排名第二的行业龙头，很显然将直接受益于这两家公司的市场开拓计划，可以和这两家巨头企业一起，开拓更多的客户，赢得自身的发展。

4.2 企业威胁分析

4.2.1 宏观经济与汇率威胁

从较长的经济周期来看，国内企业对信息化系统特别是 ERP 系统的建设长期看好，但是在特定时间点上，宏观经济的景气程度直接影响到企业对信息系统的投入。在行业不景气的时期，许多公司会推迟信息系统项目的建设，或者缩减信息系统项目投资规模。当然也会有一些企业有着长远的眼光，希望通过 ERP 等信息系统来提升公司运营效率，提高公司综合收益率来对抗经济危机，但总体上一旦遭遇经济危机和宏观经济不景气，整体的 ERP 软件市场增速将会显著放缓。

从汉得信息的角度来看，将 ERP 软件实施业务分散在各个行业可以有效降低特定行业遭遇行业周期不景气时对公司的影响，但宏观经济的波动往往会影响到绝大多数行业，属于系统性风险，很难规避。

例如在受全球金融危机影响的 2009 年，尽管国内 ERP 实施行业市场规模依然保持增长，但增速较之前数年有所降低。从之前公司营业收入的分析表也可以看到，2009 年公司营业收入的增速仅为 13%，是多年来最低的一年，这实际上就是受到了宏观经济波动的影响。

此外汇率的影响也对公司的业务产生一定的影响，特别是对外软件外包业务，2012 年此业务依然占据了公司主营业务收入的 14% 多。但是人民币的升值会对此项业务造成负面影响，比如汉得信息的对日软件外包业务，正是因为日元对人民币的大幅度贬值，造成了增速放缓。如果人民币继续升值，估计会在一定时间内影响公司软件外包业务。

4.2.2 市场竞争的威胁

汉得信息在 ERP 实施领域内已经是本土的龙头企业，应该说具备较强的技术能力、实施经验和管理水平，经过多年的积累，客户群体和行业知名度也获得了认可，具备较强的市场竞争优势。

但目前国内 ERP 实施行业的市场竞争也非常激烈，汉得信息面临国际知名 ERP 实施厂商以及国内本土 ERP 实施厂商的双重竞争。与国际知名 ERP 实施厂商相比，汉得信息无论在资金、规模、人力资源、实施能力、技术水平、品牌价值上均不占优势，在市场份额上目前也居于劣势。而虽然目前汉得与国内企业相比实施能力处于领先地位，但国内的其他 ERP 实施厂商也在不断进步，公司一旦稍不注意，就有可能遭遇被反超的风险。

另外在 ERP 产品厂商领域, 尽管汉得信息也开始努力推行自主研发的 MAS 系列 ERP 管理软件, 并在上市之后, 采取了一系列举动收购了相关厂商, 但总体而言在软件产品方面的竞争力, 相对国外巨头和国内知名软件厂商, 还存在相当差距。

4.2.3 人力资源流失的威胁

ERP 行业属于智力、人才密集型行业。ERP 实施顾问不仅需要精通 ERP 软件的设置、调试和应用, 还要具备系统、全面的企业管理理论知识和实践经验。优秀的 ERP 实施顾问更是集良好的沟通能力、缜密的分析能力、出色的表达能力、优秀的写作能力、周密的计划能力和快速的学习能力等特质于一身, 掌握这些技术和能力无疑需要长期的积累和历练。由于 ERP 实施顾问在行业内流动较为容易, 因此如果汉得公司不能对核心 ERP 实施顾问实行有效的激励和约束, 该类人员的大量流失将对公司经营造成重大不利影响。

特别是纷纷抢滩来到国内的国际 ERP 软件实施公司, 对汉得信息本身的人才具备较强的吸引力, 会对汉得企业的人员团队建设造成消极影响。

4.2.4 破坏性创新的威胁

IT 信息技术业和传统不同, 其创新的速度非常快, 如果公司不能赶上最新技术的发展趋势, 甚至可能很快就从如日中天变为日暮西山, 诺基亚就是很好的例子。当前, 大数据、云计算、移动应用、ERP 远程实施等概念飞速发展, 如果不及时在这些领域投入并取得成效, 一旦市场主流标准被急速替代, 企业就将面临极大的经营风险。因此汉得信息作为国内 ERP 实施产业的领军者, 绝对不能仅仅关注并提高自身原有的竞争优势, 而要关注市场上可能出现的破坏性创新的威胁, 及时做出应对。

4.3 企业优势分析

4.3.1 服务实施经验优势

汉得信息从成立初期开始就从事 ERP 实施服务业务, 与一些主营业务比较宽泛的信息产业集团相比, 汉得的主营业务比较集中。因此公司一直非常重视 ERP 实施服务实施方法论和解决方案的研发和改进。在长期的项目实施经验中, 公司对 Oracle、SAP ERP 软件产品的功能、配置和内涵形成了独到的理解。和本土其他 ERP 实施企业相比, 汉得信息的客

户群体最广阔。丰富的实施经验配合自身的标准化方法论，使得相对本土企业来说汉得的实施服务水平具备竞争优势。

就算和国外 ERP 实施企业相比，汉得与之服务水平的差距也在迅速拉近。现在有许多央企的重大项目都是由 IBM 或者埃森哲实施的一期，然后由汉得信息实施二期，这样实施项目，可以让汉得从国外厂商的实践经验中吸取养分融入到自身的历史经验库中，迅速提高自身的服务实施水平。

4.3.2 客户资源和用户粘性优势

汉得信息的客户群体分布在全国各个地区，并且涉及到了各类行业专业领域，包括机械制造、电子信息和通讯、能源电力、钢铁化工、快消品、金融业、航天业等。公司非常重视客户关系的维护，一直坚持贴近客户的宗旨，致力于通过全面、优质、人性化的服务与客户建立长期、稳定的合作关系。

成立至今，公司已成功为近 500 家公司提供了 ERP 实施服务，得到了客户高度的认可。比如一般由汉得信息在企业总部实施的 ERP 项目，后期的各个省市分公司的二期三期项目都会由汉得实施，体现了客户对汉得服务的信任。而公司年收入的七成也来自于老客户新项目的实施。通过项目的实施过程，以人员培训、后续运维、嵌入式营销等手段来维持客户的粘性，这也是汉得的核心竞争力之一。

4.3.3 人力资源优势

汉得信息在 ERP 实施项目团队上的人力资源优势也相对明显。公司的 ORACLE 实施团队规模在本土厂商中排名第一，SAP 实施团队的规模在本土厂商中也排名前三，无论是团队规模和人员素质在本土厂商中均居于领先地位，为公司承接项目并高质量完成奠定了可靠的人力资源保障。另外汉得信息的员工流失率在业内处于低位水平，公司 ERP 实施顾问和核心员工的稳定度高，新员工的成长速度快，从而为企业的持续发展提供了极大的人力资源优势。

4.3.4 相对本土企业的资金优势

汉得信息是国内唯一一家以高端 ERP 实施为主营业务的上市公司，上市之后公司的财务状况得到了较大的改善。公司目前在手现金超过 8 亿元，明显富余现金也在 4 亿元以上，一方面为公司增强了抵御财务风险和其他经营风险的能力，事实上当经济不景气时，一些企业客户会推迟 IT 项目的验收时间和结款进度，资金链紧张的实施厂商可能会受到

较大影响，汉得信息则相对有充裕的资金保障；一方面也为公司下一步在产业链布局上进行各种兼并扩张奠定了基础，因为仅仅依靠自身的研发和扩展终究相对缓慢，合理的资本运作会有助于公司的迅速发展。

4.3.5 相对国外厂商的性价比优势

总体而言，国外著名 ERP 实施厂商的市场份额领先，竞争优势比较明显，但是汉得信息相对于他们来说也有自身的优势，主要体现在性价比方面。之前汉得信息的实施客户主要集中在对性价比要求较高的外企和民企中，但现在汉得信息也越来越多的进入到了 ERP 实施软件市场中最丰厚的一块领域，即央企市场中去。

这主要是因为这几年随着宏观经济的低迷，央企对 IT 投入也开始越发注重性价比，汉得信息的实施费用大概只相当于国外著名 ERP 实施厂商的 60% 左右，性价比较为突出，也就成了央企选择的重要衡量因素。另外在项目实施的初期，出于安全性、风险等考虑，大型央企可能会尽量选择国际知名实施厂商，但是等到项目一期上线之后，企业对项目的方方面面因素有了较深的理解，在此基础上进行的升级改造项目将更加注重性价比，这就给了汉得许多机会。

汉得信息相对国外厂商的高性价比优势，使得汉得信息在央企的开拓上颇有进展，就算本来已经实施 ERP 的央企集团，IBM/埃森哲一期项目+汉得信息二期三期项目也逐渐成为了央企选择项目实施商的主流模式。

4.4 企业劣势分析

4.4.1 在产业链中处于从属地位

目前汉得信息的主营业务依然集中在 ERP 服务实施中，虽然说 ERP 服务实施行业占据整个 ERP 行业中较大的份额，但终究只是居于从属地位。

汉得信息自身的自主知识产权基础与核心技术与国外巨头比还有相当差距，自主创新能力弱，难以进入产业价值链上游，只能在价值链的下游参与有限的利益分配，这也限制了公司的进一步发展壮大。

4.4.2 企业规模偏小

2012 年，汉得信息总资产为 124,254 万元，营业收入为 70,202 万元，员工人数在千人左右，在本土 ERP 实施企业中已算规模较大。但是相比跨国 ERP 实施服务供应商来说，公司规模还远远不如，例如知名 IT 咨询企业埃森哲 2012 年全年收入高达 273 亿美元。相对国外咨询厂商，汉得信息在规模上处于劣势。

4.4.3 人均效益需要提高

公司一直努力提升人均效益，应该说这方面情况汉得信息在国内厂商中依然是居于前列的，但是和国外巨头相比，依然有着很大差距。根据数据统计，汉得信息 2012 年的人均产生收入为 35 万元，仅仅相当于国外管理咨询巨头埃森哲人均 74 万元收入的一半不到。

4.4.4 研发实力有待加强

虽然与国内同行相对，汉得信息的研发实力均处于优势，但是在全球化的市场竞争中，就逃离不开与国际竞争对手的比较。相对而言，在软件开发厂商领域内，SAP、Oracle 等巨头的软件研发能力，在很长一段时间内遥遥领先与国内厂商。并且国际巨头目前也很重视在中国的本土化问题，依据其完善的培训体系、诱人的薪酬激励，笼络了大量行业人才，加上其具备全球知识库和解决方案历史经验，在产品研发方面具备其较大的竞争优势。

4.4.5 品牌知名度不够

公司虽然在 ERP 实施领域内具备了较高的知名度，但对外整体的宣传力度和品牌认知还与国际知名的 ERP 实施厂商有着一定差距。

从实际情况来看，大型央企在实施 ERP 项目的时候，只要预算允许，首选考虑几乎都是 IBM、埃森哲、HP 等国外知名公司，一方面是因为其确实优异的实施服务能力，另一方面可以看到品牌知名度所具备的巨大影响力。不过品牌知名度的提升绝非朝夕之功，这方面汉得信息相对国外巨头依然存在较大劣势。

4.5 汉得信息产业链升级战略

4.5.1 总结 SWOT 分析结果

根据以上对汉得信息进行系统的 SWOT 分析，列表如下：

表 7 SWOT 分析结果

TABLE 7 SWOT analysis results table

优势	劣势	机会	威胁
服务实施经验丰富	产业链中从属地位	国家对行业的扶持	宏观经济波动和汇率
客户资源充裕、粘性高	企业规模偏小	行业市场空间大	市场竞争激烈
人力资源优势	人均效益需要提高	宏观经济回暖	人力资源流失风险
资金优势	研发实力有待加强	合作伙伴加大投入	破坏性创新
性价比优势	品牌知名度不够		

从 SWOT 分析中，可以看出汉得信息具备较好的内部优势资源，相对本土企业竞争优势明显。与此同时，整个行业机遇看好，无论是宏观经济、政策支持、市场空间、合作伙伴都有着积极的前景，未来发展空间较大。

虽然说汉得信息也面临着许多不足之处，主要是与国外 ERP 实施厂商比尚有较大差距。也存在着不少的威胁，但总体上机会大于威胁，优势高于劣势。如果汉得信息能够充分发挥自身的优势，依托国家政策，努力抓住机遇，抵抗外部的威胁和风险，逐渐消除自身的劣势，那么应该能够依托产业链的升级过程，求得自身的飞速发展。

4.5.2 比较优势分析

人力资本论认为对于作为生产要素的劳动力，在教育培训等方面的投资就像投入生产的有形资本一样会不断获得效益。R&D 学说认为研发也是一种生产要素，不同国家占有研究与开发的多寡可以改变一个国家在国际分工中的比较优势。由此可见，随着理论的发展，作为支持比较优势理论基础的生产要素不仅仅局限于资金、技术等传统因素。

笔者认为，在 ERP 软件行业，服务优势也是比较优势的一个重要方面。客户需要并不仅仅是一套冰冷的软件产品和数据，而是需要以服务为核心的一整套解决方案。事实上，从上面的 SWOT 分析也可以看出，汉得信息的核心优势也正是建立在良好服务的基础上：

正是因为能够提供让客户满意的服务能力，所以客户黏性好；正是因为具备良好的服务，价格却相对低廉，所以性价比优势突出。而汉得信息良好的人力资源优势，也正是服务能力的最佳保障。

当然我们要看到，目前汉得信息所谓的服务比较优势只是相对的。如果和国内实施厂商比较，汉得有着明显的领先优势，但相对国外实施厂商，则只能说是建立在性价比基础上的服务优势，而绝对的服务实施能力还有较大的差距，这也正是汉得信息所要改进的方面。

4.5.3 市场细分定位分析

综合来看，汉得信息市场定位策略应当选择避强定位策略。

所谓避强策略，是指企业力图避免与实力最强的或较强的其他企业直接发生竞争，而将自己的产品定位于另一市场区域内，使自己的产品在某些特征或属性方面与最强或较强的对手有比较显著的区别。

在 ERP 管理软件产业链中，实力最强、地位最高的应当就属产业链上游的国外 ERP 软件开发厂商。因此汉得信息可以避免直接涉及平台级管理软件领域，与其展开直接竞争。汉得信息可以三个可供选择的方向：

1. 专注于开发厂商所未能涉及到或者也不具备很强统治力的细分领域。比如行政性事务流程管理、影像内容管理、人力资源管理等等。

2. 切入产品研发的另一领域，即解决方案设计。事实上完善的解决方案配合功能强大的软件平台，才是一套完整的产品。国外巨头厂商在平台软件研发上自然具备极强的统治力，但是在解决方案设计上，不可能面面俱到。特别是他们的解决方案很多是基于国外企业的最佳实践，未必能完全符合国内企业的需求。因此汉得信息应当在解决方案设计上寻找突破口，从而切入整个产业链的上游主导环节，应当是一个可行性较高的选择。

3. 以服务领域为核心优势，进一步升级优化实施服务水平，打造自己的产业链升级之路。

4.5.4 汉得信息产业链升级综述

汉得信息目前在 ERP 管理软件的产业链中处于从属地位，主要是占据了软件实施这一环节。不过产业链是一个价值链的分享，不光是竞争和大鱼吃小鱼的关系，更是合作、多赢、共享的联盟关系，链条中的每个环节都能从中分享利润。

从目前来看，汉得信息可能在较长时间内依然会处于产业链的从属地位，产业链的主导依然是上游的 ERP 软件生产厂商。但公司与上游的 ERP 软件厂商依然可以展开亲密合作，

以 ERP 软件实施服务这个自身具备较强竞争优势的环节为依托,取得支持自身发展的利润和空间。

当然,为了公司的长久发展,汉得信息也必须寻求在产业链上的升级。笔者认为,所谓在产业链上的升级可能包含以下含义:

第一,进入产业链上附加值更高的环节。所谓升级,并不一定是进入上游的环节,进入哪个环节的评判标准,根本上还是该环节蕴含的价值高低。具体到 ERP 管理软件行业,也就是最上游的产品设计和下游的运营维护环节。

第二,在本环节中跃迁到附加值更高的领域。例如,软件实施时可以实施国外知名企业的产品,也可以实施国产其他软件公司的产品,更可以实施自身开发的产品,不同的产品会带来不同的附加值和效果。同样提供软件实施服务时,不同等级的管理咨询服务也会带来不同的附加值。

第三,要把控或者至少参与到整个产业链的主导环节中去。具体来说,就是要参与到产品设计环节中去。如果在产品设计环节完全受制于人,未来的发展就始终存在很大的风险和阴影。

第四,进行产业链的延伸。一方面是进入到更多的产业链环节,打通上下游,提高综合收益。另一方面要努力将产业链延伸到原本所不能达到的领域,将大饼做大,那么无论是自己和合作伙伴,都能受益。

而汉得信息要进行产业链的升级,核心战略在哪里?在上节比较优势的讨论中,谈到了三条可能的路线。即第一专注非核心领域 ERP 软件的开发;第二切入解决方案的设计;第三进一步升级优化服务能力,打造核心竞争力。

笔者认为,三条路线都是可以同步进行的。但是目前软件开发能力和解决方案都还不是汉得信息的强项,只能循序渐进。而以提升自身的服务能力为基础,打造汉得信息的产业链升级之路,却是具备相当可行性的战略方针。下面的章节将会进行进一步的讨论。

第五章 汉得信息产业链升级战略分析和实施策略

5.1 产业链升级战略分析

5.1.1 服务提升与产业链升级

产业链的升级有着多重的实现手段，特别在中国这样一个制造业大国，更是有过许多的研究，提出过诸多的手段和方案，例如：技术革新、产品升级、管理提升、组织创新等。其实这些手段都具备较强的现实意义，也往往并不矛盾，甚至可以同时进行。而除此以外，服务创新、服务升级和产业链升级也密切相关，受到越来越多人的关注。

之前第二章谈到比较优势时笔者则指出：目前人力资本、研发、技术创新等都列入了比较优势的要素之中。现在更进一步的说，服务也是企业生产要素的一种，企业的生产要素不仅仅囿于资金、技术、人力资源等传统因素。对企业来说，服务要素具备生产要素替代效应，可以改变其他生产要素生产率和收益率之间的平衡关系，服务的提升可以降低相对成本，提高相对收益率。

服务的提升往往还可以促进消费者的需求，改变消费者的需求结构，创造新的市场价值，获取更高的利润。服务的提升对于企业来说也并非孤立环节，而是关系到企业的整体发展。服务提升与企业的产品研发、方案设计、组织革新、管理制度、文化建设息息相关，并可以渗透到企业的研发、市场、销售、售后等各个经营环节中去，可以说是牵一发而动全身。

服务也贯穿于产业链的每个环节，对整条产业链上的服务水平进行创新和提升，能够有效提升产业链整体和每个环节的附加值，产业链中各个环节的生产者都能够得到更多的利润。

美国学者 Schmitz 和 Knorringa 曾提出，产业链的升级有四种途径，分别是：工艺流程升级、产品升级、功能升级和链条升级[23]。而服务创新和服务提升对这四个环节均有着积极的促进作用。

因此服务提升无论对于企业还是产业链升级来说，都至关重要。

5.1.2 汉得信息以服务提升推动产业链升级

服务提升对产业链的升级整体有着至关重要的作用，而具体到 ERP 管理软件行业和汉得公司，结合前面章节的 SWOT 分析和比较优势、市场定位讨论，笔者认为汉得信息产业链升级的基本战略和核心要点在于：以 ERP 软件实施服务能力的提升，推动自身的产业链升级之路。

回顾 ERP 管理软件的整体产业链，其环节主要包括：产品设计、软件开发、软件销售、软件实施、运行维护等。在现阶段，汉得信息依然要将相当精力放在软件实施这个自身的优势项目上，不断提升软件实施服务能力，依托实施中所获得利润和经验，以及培养的精英才，不断研发新的 ERP 管理软件产品，不断设计配套解决方案，不断提升自身的品牌形象，不断做大做强。

事实上提升 ERP 服务实施能力也是汉得信息谋求产业链升级的基础。因为高标准、高质量的 ERP 实施服务是目前公司立足于整个 ERP 软件市场的基础。只有公司具备优秀的 ERP 实施服务能力，才能对客户提供的服务。为了能够高效、快速地适应 ERP 技术的发展和不同企业的差异化需求，公司应当重视对 ERP 实施服务能力的进一步提升。

之前谈到产业链升级的四种途径分别是：工艺流程升级、产品升级、功能升级和链条升级。对于汉得信息和 ERP 实施服务业来说，实际上就对应着：实施能力升级、套装软件和解决方案升级、业务范围升级和产业链整体升级。

服务水平的提升必然导致实施能力的提升；而提升服务水平过程中，提升的人员素质、积攒的实施经验和管理经验，也有利于套装软件的设计和解决方案的升级；通过服务水平的提升，形成密切的客户关系，凭借客户的信任度和捆绑关系，也方便汉得信息将业务范围往产业链的上下游延伸；最终通过服务升级来推动产业链的整体升级，甚至未来将整个行业的产业链格局由围绕产品为核心，改写为围绕客户、围绕服务为核心的产业链格局。

另外 ERP 实施服务能力的提升也可以有效解决前文提到的汉得信息所面临的相关问题。

在汉得信息发展经历分析中可以看到，汉得信息要想有效提高盈利能力，其需要解决的问题之一就是降低项目总工时和项目有效工时的比例。通过提高 ERP 实施服务的能力，来降低和消除项目实施中的无效环节，提高项目实施人员的时间利用率，就可以增大有效工时的比例，提升项目盈利能力。

汉得信息还面临目前的人均效益相对国外 ERP 实施厂商偏低的问题。解决这个问题也不可能采用加班加点的方式。通过迫使人员从事更多的劳动量来提高人均效益，而只可能通过设法努力提高单位时间内人员的劳动产出来获得，也即是提高单位时间的收费标准。但要让客户认可相对较高的收费标准，就只有通过不断提升自身的服务实施水平，接近甚至在某些领域内超过国外 ERP 实施厂商，带给客户高价值，才能获得客户对高收费的认可。

5.1.3 服务提升战略的可行性分析

实际上，服务的提升不仅仅是汉得信息自身的客观需要，也是众多 ERP 软件客户的迫切需求。ERP 软件项目的成败，越来越不仅仅取决于选型的 ERP 软件，而更多的是依仗于实施服务商的实施能力。特别是大型项目，实施能力的好坏更直接决定的项目的成败，更勿论未来漫长的维护和升级过程与实施能力的休戚相关。未来谁掌握了最优异的服务实施能力，谁就会更赢得客户的青睐，从而在整个 ERP 软件产业链中占据有利地位。

从汉得信息自身的实际情况来说，也具备了进一步提升服务能力的各种有利条件。

从经济可行性来说，汉得信息目前财务状况良好，在手现金超过 8 亿元，2013 年度预收账款超过 1 亿元，而应付账款只有 2 千多万元，拥有着相对充裕的资金去应对提升服务能力所需要的各项支出和成本增加。

从政策可行性来说，国家目前正大力推动 IT 信息服务业的发展，提升自身的服务能力与国家的政策走向一致，可以享受到许多的便利条件和优惠政策。

从技术可行性来说，ERP 实施领域提升服务能力可能包括以下方面：第一是通过 IT 信息技术提升服务能力，例如 ERP 远程实施技术、ERP 实施服务中心的建设等，这方面汉得信息已经有着相关的技术储备和建设规划，可操作性较强；第二是通过服务流程的模块化和标准化技术，来提高服务的实施能力，这方面汉得信息一直坚持自身 QuickHand 的实施服务方法论，有着多年经验的积累，正在不断改进自身的服务能力；第三是软件技术水平，主要包括实施服务中的软件配置和二次开发能力等，这方面汉得信息自身通过软件外包业务和多年的项目实施经验，也已经具备了较好的技术基础

从人力资源可行性来说，汉得信息目前已经有了较好的团队基础，拥有了在国内排名前列的项目实施团队，当然和国外咨询巨头相比还有着很大的不足，但这也正是汉得提升服务能力所要努力的方向。随着项目经验的积累，员工工资收入的提高，方法论的成熟，相信人力资源应该能不断和服务能力的提升形成互动的良性循环。

综上所述，汉得信息提升服务能力有着较强的可行性。公司应当在立足国内市场的基础上，积极开拓国外市场；谋求和强势厂商的合作，在合作中寻求发展；重视产品研发和解决方案设计，巩固原有产业链环节竞争优势的同时，以提升自身服务能力为契机，努力实现自身在 ERP 管理软件产业链中的升级。

5.2 围绕服务提升的相关策略和环节

5.2.1 提升项目实施能力

公司应当以项目实施为契机，在项目实施中与合作伙伴、竞争对手、供应商和客户等相关方不断学习，通过博采众家所长，不断提升服务能力，与客户建立稳固关系。

汉得信息应当继续进行 ERP 实施技术领域内的创新研发工作，加强新型实施方法论的研发和创新；完善公司实施标准化框架，进一步把 ERP 项目实施过程中所获得的实施经验和业务管理经验转化为对 ERP 项目实施过程的标准化指导，推动项目实施模块化，从而缩短实施周期，降低实施成本。

汉得信息应当通过贯彻团队精细化管理，不断提升自身实施人员的综合素质，打造精英团队，以人员实施能力的提高带动服务质量的提高。

最后也可以积极利用先进技术手段提升服务能力。例如汉得信息既然持有充裕的现金流，应当考虑投入资金进行远程实施服务中心建设。一方面提高公司的综合服务效率，另一方面也有助于公司开发更多的中小企业用户，并低成本为客户提供更好的后期运营维护服务。

5.2.2 完善解决方案服务

ERP 软件客户所需要的不仅仅是一套软件产品，而是全套解决方案。因此解决方案的研发也是提高整体服务质量中不可缺少的一环。并且可以迅速给公司带来良好的效益，巩固自身的竞争优势。

汉得信息公司在多年的实施经验中，对大型设备制造、机械、汽车制造、流通、证券等行业都有了较深的了解。在总结这些同行业内企业 ERP 实施服务流程的相似性和通用性的基础上，推出针对这些行业的 ERP 实施解决方案也就顺理成章。在这些方面，国外主流 ERP 软件厂商未必能够做的比汉得信息更好，因为他们的解决方案更多还是基于国外企业的实践而非国内企业，往往会遇到本土化的困难，无法真正适应国内企业的个性化需求。

汉得可以凭借行业解决方案为基础，通过进一步的研发，形成标准化程序或平台型软件产品，并向客户直接销售产品化解决方案，简化公司实施服务流程，提升实施服务竞争力。

5.2.3 基于 ERP 的产业链延伸服务

ERP 系统的内涵和外延都在不断丰富，传统的 ERP 软件主要关注于财务、营销、供应链等，但是现在客户关系管理、全面预算管理、人力资源管理等也早已属于 ERP 范畴，而客户的实际需求则越发更加多元化，这就推动着 ERP 概念的丰富。

汉得信息和诸多老客户的客户关系良好，这就为 ERP 软件在客户处的项目延伸打下了坚实基础，并且未必仅仅局限在 SAP 或者 Oracle 的业务模块之中，而是基于 ERP 提供更多的延伸服务，推动客户将更多的运营流程和管理内容纳入到信息系统的管理中去。通过这些延伸服务，不仅仅提高了客户满意度，从某种意义上来说也实现了产业链的延伸，为公司创造了更大的价值。

事实上基于 ERP 系统提供更多延伸服务，延伸 ERP 管理软件产业链，有着很多可能的方向。例如通过 ERP 系统产生的企业运营数据，进行商业智能分析，供更多领域利用。汉得信息目前正在研发中的供应链金融方案正是这一概念的体现，通过 ERP 系统中财务和供销存模块中相关数据的调用，对企业的业务往来、发货、支付等数据进行汇总，动态评估企业的经营状态，提供给银行等金融机构，作为对小微企业授信放贷的依据。未来在这方面还可以有更多的应用和延伸，可望在 ERP 产业链本身的市场空间之外再创建一个蓝海市场。

5.2.4 提供自主产品实施服务

代理主流厂商的产品，作为项目实施的基本平台，有着许多的好处，但也有其无法绕开的缺陷。比如第一是无法实现厂商根本不提供的功能模块；第二是只能对产品的配置进行厂家允许范围内的二次开发和修改，而你不可能掌握核心技术代码，也不具备版权，受到较大的限制。在这方面自主研发的产品就有着天然的优势，由于自己掌握源代码和软件著作权，因此可以随时根据客户的需求增加功能模块，进行二次开发。

汉得信息可以尝试在一些主流 ERP 软件较为忽视的领域和一些新兴领域内提供自主产品的实施服务，加强研发力度，以更好地满足客户多样化的需求

比如在影像管理、行政性事务管理等主流 ERP 软件不是特别关心的领域内取得成效。另外除了大型企业之外，中国也拥有着大量中小企业，中小企业 ERP 软件的市场潜力空间同样巨大，汉得信息亦可以考虑在此方面的研发投入一定的精力。

最后移动互联网的飞速发展，手机功能的不断提升，也推动着移动办公的发展。未来的 ERP 软件市场，将不仅仅是电脑端和服务端端的竞争，也更会是移动端的竞争。客户对移动办公的诉求越来越强烈，汉得信息有必要加强移动端 ERP 软件系统的开发，才能在未来抢占先机，为客户提供更好的服务。

5.2.5 加强运营维护服务能力

企业 ERP 系统实施并非一劳永逸，在日常经营过程中往往会因业务变更、业务拓展或不当操作等原因需要对企业 ERP 系统进行长期跟踪和运维支持，企业若自行承担该部分日常维护，成本往往会超出收益。因此，客户运维服务这一细分市场越来越成为客户的重要诉求，也成为 ERP 实施厂商所需要关注的重要领域。因此公司应当致力于提高自身响应客户运维需求的能力，加强运营维护服务能力。

通过加强运营维护能力，不仅能提高客户满意度，更能以占领客户的运维市场为契机，在运维中不断发掘客户新的需求，推动新项目的产生，带来新的利润来源。

5.2.6 以优质的服务保持客户粘性

ERP 软件实施的过程中，实施厂商的咨询顾问往往和客户的员工和管理人员长期在同一工作场所工作、生活和沟通，因此天然就有着良好客户关系产生的基础。汉得信息在客户关系和满意度上面拥有很强的正反馈效应。而这种正反馈效应最终铸就了汉得信息极高的用户粘性。汉得信息目前由老客户带来的业务收入占据总体收入的 7 成左右，每年几乎百分之百的老客户会选择续约，从而给公司带来源源不断的新项目新收入。

公司不断发展新客户，新客户变为老客户，老客户又启动新项目，这样不断复合叠加才保障了公司的高速发展。

因此公司应当继续通过对企业 ERP 项目的实施，以人员培训、后续运营维护、客户回访、嵌入式营销、客户关系管理等多种手段来继续保持公司客户对汉得的强大用户黏性，这也是公司未来工作的重中之重，是公司核心竞争力所在。

通过优质的服务，不断加深同客户的关系，保持客户黏性，将自己变为终端客户最亲密的伙伴，便可以使得汉得在产业链的整体价值分配中获得更大的话语权。

5.3 其他环节和策略

5.3.1 提升自身技术研发实力

在提升自身服务能力的同时，提升自身的技术研发实力也是必不可少的，这也是汉得信息参与到产品设计环节中的必备条件之一。没有足够的技术研发水平，也就不能谈得上产品研发。就汉得信息而言，除了一般意义上的加强软件研发投入以外，笔者认为可以有以下途径：

1. 以软件外包为基础，提升研发能力。汉得信息在软件外包业务上有着不俗的业绩，占据了 2012 年业绩的 14%。虽然软件外包的利润率较低，但是通过软件外包业务，可以为公司培养一批具备较强技术实现能力的程序员，为公司自有产品的研发奠定人员基础。

2. 通过合作伙伴厂商提升自身研发能力。汉得信息作为 Oracle 和 SAP 在中国地区最重要的合作伙伴之一，可以得到其最直接的支持和重视，汉得可以以此为纽带，向领先厂商学习 ERP 软件的内涵，获得自身的提高

3. 通过共同实施的项目，提升自身的软实力。目前有很多大型企业，特别是央企，在选择 IBM，埃森哲之类的国外实施厂商实施一期项目以后，后续的项目会选择汉得信息完成。这时候汉得信息在实施项目的过程中，就可以充分从国外实施厂商的项目实施成果中汲取经验和教训，提升自身的能力。

5.3.2 打造公司品牌形象

公司应当努力深化公司的专业品牌形象，具体营销方案计划包括：增加广告投入，重点推介公司的专业实施服务经验以及与各行业标杆客户合作的成功案例；优化公司内部期刊，并向主要客户定期邮寄；加快运维呼叫中心的建设，为客户提供更及时、更全面的电话、在线支持服务等

5.3.3 加大营销力度

借着宏观经济可能回暖的时机，公司应当继续加大在营销上的力度。笔者认为可能的主攻方向有两个：第一是加大对央企总部项目的营销力度，应当考虑加强华北区的营销力量，央企总部的项目规模通常都比较大，能够有效地增加企业的利润，另外央企总部项目一旦实施完毕，地方省市级公司的二期三期项目将会很快跟上，创造源源不断的利润；第二是可以考虑成立专门的部门，关注中小企业市场。事实上 SAP 已经成立专门的中小企业解决方案研发部门，力图打入中小企业市场。这一块市场虽然开拓繁琐，但是潜力无穷，另外借助这个机会，也可以继续提高公司在 SAP 实施上的市场份额，从而进一步加强公司在软件实施服务能力上的竞争力。

5.3.4 加强人力资源保障

作为成长型企业，公司未来业务的迅速发展对于公司经营和顾问团队建设也是一项重大考验。公司不仅需要招募更多的实施顾问和技术人才，更需要加速他们的成长，并保持团队的稳定性。

为此公司应当积极推动企业文化的建设，并且应当在人员培养、招聘、激励方面采取一系列的措施，来保障核心团队的稳定，例如：

- （1）给公司核心员工以企业的股权激励，让他们可以分享企业发展带来的收益，提高核心员工的稳定度
- （2）完善的培训、考核和晋升体制，加快新老员工成长的速度，为公司尽快培养合格乃至优质的实施顾问团队；
- （3）注重企业文化建设，提倡团队合作，给员工提供良好的工作氛围

通过有效地激励机制、广阔的职业发展空间、富有竞争力的薪酬体系和良好的工作环境，汉得信息并有望吸引、培养并留住人才，在配合公司业务拓展计划的基础上为公司建立充足的人才资源储备。

5.3.5 通过兼并求得发展

公司从产业链升级战略角度出发，可以选择适当时机进行适度的收购兼并，从而实现公司扩大业务规模、加快市场份额提升、补充现有业务空白等战略目标。

特别地对于汉得信息来说，收购的时候要特别注意具备很强协同效应的对象，第一是能够弥补汉得信息产业链上的短板或是带给汉得信息产业链业务延伸的企业；第二是能够带给汉得信息相关新技术的企业。例如可以考虑收购从事非传统 ERP 软件领域，但具备较高市场潜力的中小型软件企业，也可以考虑收购具备移动办公技术、大数据技术、云计算技术等代表业界发展方向的高新技术公司。

第六章 总结和展望

本文分析了汉得信息在发展中所面临的问题，包括：居于产业链中利润率较低的环节；业务收入边际成本较高；项目实施的单位时间收益低，无效工时多；存在人力资源风险；发展前景受制于人；缺乏自主产品等。

而产生这些问题的根本原因在于汉得信息居于 ERP 管理软件产业链的低端。这里所说的低端不仅指汉得信息在整体产业链中处于附加值较低的环节，同时在自身所处的环节也相较国外知名厂商处于弱势地位。而要解决这些问题，汉得信息就必须进行产业链的升级。

随后本文进行了汉得信息产业链升级的 SWOT 分析。经过详尽分析，汉得信息具备较好的内部优势资源，相对本土企业竞争优势明显。与此同时整个行业机遇看好，未来发展空间较大。总体而言进行产业链升级的优势大于劣势，机遇大于风险。

而汉得信息最大的竞争优势和发展方向在于服务的提升，结合之前的分析和论证，本文得出的主要研究结论是：汉得信息应当以服务的提升来推动自身在管理软件产业链上的升级，从而解决自身面临的各种问题，在激烈的竞争中求得发展。

最后，本文给出了汉得信息围绕服务提升的产业链升级战略的相关具体实施措施。包括提升项目实施能力、完善解决方案服务、推动产业链延伸服务、提供自主产品实施服务、加强运营维护服务、提高客户粘性等。同时还给出了提高技术研发实力、加大市场营销力度、打造品牌形象、加强人力资源保障等其他相关辅助措施建议，以保障汉得信息的产业链升级战略能够顺利进行。

希望本文可以给中国的 ERP 管理软件企业提供一些借鉴，使企业站在国际产业链的视角思考，形成符合企业自身发展的产业链定位和升级战略。

本文研究的不足之处：

由于笔者自身知识结构的局限性，论文一些环节还有所欠缺，对公司的战略环境和竞争策略方面还不够深入，另外笔者对 ERP 软件厂商的相关软件产品还不够熟悉。希望在以后的学习和工作中，不断深化认识，对 ERP 管理软件和实施服务做更深入的研究，为公司战略策略的制定提供更科学有效的建议。

参考文献

- [1] 吴金明, 邵昶, 产业链形成机制研究, 中国工业经济, 2006 年第四期
- [2] 亚当·斯密【英】, 国富论, 北京: 华夏出版社, 2005
- [3] 李桂华, 经济学理论与产业竞争力, 前沿, 2005-04-30
- [4] 徐建平, 汤兵勇, 熊励. 信息服务业大系统的协调发展控制模型研究【J】. 情报杂志. 2005(12): 27-28
- [5] 周丰滨;蒋明;沈伟利, 产业自生竞争力及其理论来源, 商业研究, 2008-01-10
- [6] 凌美秀. 产业链视角下国内信息服务业的发展定位研究【J】. 图书情报知识, 2005, (4): 72-75
- [7] 曾铮, “后危机时代”产业链升级研究[J], 中国投资, 2010, (07): 86-89。
- [8] 尚志明, 我国 IT 产业结构存在的问题与调整对策[J], 上海高校图书情报工作研究, 2004, (02): 16-18
- [9] 王锋, 产业链、产业价值链与竞争链[J], 社科纵横, 2009, (07): 43-44
- [10] 李楠, 我国 IT 产业发展模式分析[J], 当代经济研究, 2004, (02): 40-42
- [11] 欣昱, 中国 IT 业的发展趋势[J], 中外企业文化, 2007, (07): 20-22
- [12] 鄢显俊, 试论 IT 产业在美国信息经济中的作用[J], 世界经济与政治, 2005, (07): 70-76
- [13] 张辉, 全球价值链理论与我国产业发展研究[J], 中国工业经济, 2004, (05): 38-46
- [14] 张莹, 金蝶的企业管理专家之道[J], 中国建设信息, 2010, (12): 44-48
- [15] Penniman W. Strategic positioning of information services in a competitive environment. Bulletin of the American Society for Information Science & Technology, 1997(4)
- [16] Jones Rebecca. Designing—and Redesigning—Information Services for Maximum Impact. Information Outlook, 2002
- [17] Donald G Frank. The changing nature of reference and information services: Predictions and realities. Reference & User Services Quarterly, 1999(2): 151-157
- [18] Bonnie Lawlor, Serials Review. Managing the Flow of Scholarly Communication • Past, Present and Future. Abstracting and Information Services, 2003(3): 200—209
- [19] J. Andrick. Providing modern information services for small and medium-sized enterprises. World Patent information. 1998(2): 107-110

- [20] Balasubramanyam, V.N.:International Trade in Services: the Case of India's Computer Software World Economy,February,1997
- [21] Schwabe, R. Software Industry Entry Strategies for Developing Countries, World Development, 1999
- [22] Michael E. Porter:Competitive Advantage:Creating and Sustaining Superior Performance, NewYork: The Free Press,1998
- [23] Hubert Schmitz, Peter Knorringa. Learning from global buyers[J]. Journal of Development Studies, 2000, 37(2): 43—72
- [24] Ramy Elitzur. Game theory as a tool for understanding information services outsourcing. Journal of Information Technology,1997(1): 45
- [25] Penniman W. Strategic positioning of information services in a competitive environment. Bulletin of theAmerican Society for Information Science&Technology,1997(4): 11-14
- [26] 原毅军, 姜运政, 我国软件产业发展的几个基本概念问题研究. 中国工业经济, 2002(8): 23-28
- [27] 赵彦云, 叶礼奇, 我国软件产业国际竞争力研究, 北京社会科学, 2002, (3): 106-111
- [28] 穆荣平, 高技术产业国际竞争力评价方法初步研究, 科研管理, 2000, (1): 53-56
- [29] 国务院 《国家中长期科学和技术发展规划纲要（2006-2020 年）若干配套政策的通知》（国发[2006]6 号）
- [30] 财政部, 国家税务总局 《关于进一步鼓励软件产业和集成电路产业发展企业所得税政策的通知》(财税[2012]27 号)
- [31] MBA 智库, wiki.mbalib.com
- [32] 百度百科, baike.baidu.com

致 谢

时光飞逝，光阴如水，自从 2011 年进入上海交通大学安泰管理学院就读工商管理硕士以来，已经有两年多的时间，不知不觉就已经接近了学习的尾声。在这里，我收获了很多，学到了很多，更结识了许多良师益友，而这些将会是我人生最宝贵的财富。

在这里，也请允许我以最真挚的心情，最真诚的态度，衷心感谢在这段人生旅程中，所有给予我帮助、给予我知识、给予我快乐、给予我回忆的老师和同学们！

我要感谢我的母校上海交通大学，无论是在本科阶段的学习中，还是在 MBA 阶段的学习中，母校严谨的学习作风、一流的师资配备、良好的教育环境都成为了我学习最坚实的后盾。在这里，我曾经挑灯夜读；在这里，我曾经冥思苦想；在这里，我曾经专心听课；在这里，我曾经快乐运动。我深深地以母校为荣，自己的身上已经被打上了交大的烙印，在今后的工作和生活中，我将更加努力，不仅希望学有所成，更希望能够学以致用，以在交大的这段学习生涯为契机，不断攀登上人生新的高峰！

另外，我也要特别感谢我的导师陈飞翔教授。陈老师是知名的宏观经济专家，对国际贸易、比较优势等理论有着深入的研究和造诣，他的指导对我论文的选题和写作帮助很大。在这里要特别感谢陈老师对我的鼓励、支持和帮助。您严谨的治学态度，谦逊的治学精神，专业的治学能力，既是我写作的压力，更是我写作的动力。在我遇到写作困难的时候，每每都可以从您这边得到指导和解答。更重要的是您给予我的鞭策，让我能不断精益求精，努力去完善自己的论文。可以说这篇论文能顺利完成，离不开您的帮助的指导，再次感谢陈老师！

我还要感谢我的同学们，在论文写作的过程中，给了我许多意见和支持。通过互相交流互相沟通，让大家都能得到收获和进步，感谢安泰 MBA 119A 班的同学们！

最后，请允许我感谢所有汉得信息的同事，也感谢我的家人！感谢你们在工作和生活中给予我的支持！你们也是我能顺利完成学业的坚实后盾，感谢你们！

攻读学位期间发表的学术论文目录

- [1] 徐一翀, 《中印 IT 外包服务国际竞争力研究》, www.acem.sjtu.edu.cn, 2013 年 7 月

上海交通大学 学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：



日期：2013 年 12 月 23 日

上海交通大学 学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权上海交通大学可以将本学位论文的全部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。

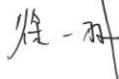
本学位论文属于：

保密 ☐，在 ____ 年解密后适用本授权书。

不保密 ☒。

（请在以上方框内打“√”）

学位论文作者签名：



日期：2013年12月23日

指导教师签名：



日期：2013年12月23日