

硕士研究生学位论文

新疆大学

论文题目(中文): HT 信息公司发展战略研究

论文题目(英文): A Study on Development Strategy of
HT Information Company

研究生姓名 : 陈红星

学科、专业 : 工商管理

研 究 方 向 : 工商管理

导师姓名职称 : 杨建君 教授

论文答辩日期 年 月 日

学位授予日期 年 月 日

学位论文独创性声明

本人声明，所呈交的学位论文系本人在导师指导下独立完成的研究成果。文中依法引用他人的成果，均已做出明确标注或得到许可。论文内容未包含法律意义上已属于他人的任何形式的研究成果，也不包含本人已用于其他学位申请的论文或成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示谢意。

本人如违反上述声明，愿意承担由此引发的一切责任和后果。

论文作者签名：陈红星

日期： 年 月 日

学位论文知识产权权属声明

本人的学位论文是在学期间在导师指导下完成的，知识产权归属学校。学校享有以任何方式发表、复制、公开阅览、借阅以及申请专利等权利。本人离校后发表或使用学位论文或与该论文直接相关的学术论文或成果时，署名单位仍然为新疆大学。

本学位论文属于：

保密 ☐，在 年解密后适用于本声明。

不保密 ☐。

(请在以上方框内打“√”)

论文作者签名：陈红星

日期： 年 月 日

导师签名：杨少

日期： 年 月 日

摘 要

HT 信息公司是中国最具实力的软件企业之一，经过十多年的快速发展，已发展为集产品研发、生产、渠道和服务为一体的大型软件公司，以科技创新为宗旨，在精心培育公司核心能力的同时，在行业内树立了良好口碑。但是，随着市场需求的不断变化和软件技术的不断发展，公司面临良好发展机遇的同时，也面临着方方面面的挑战，影响了公司的快速、长远发展。目前公司正处于发展转折的关键时期，如何保持稳定、持续和长远发展，如何科学的制定公司发展战略已成为当务之急。

基于对 HT 信息公司所面临问题入手，提出了研究问题、研究内容及研究思路，旨在解决公司的长远发展问题。首先，运用 PEST 工具和波特的五力模型分别对公司的外部环境和行业竞争态势做详细分析，运用行业数据对软件业的发展状况进行分类汇总和比较分析，选择行业典型竞争对手展开对比分析，总结公司所处的发展机会和威胁。其次对 HT 信息公司的内部资源和能力展开分析，总结公司的发展优势和劣势。再次在内外环境分析的基础上，进行战略方案设计，运用 SWOT 矩阵分析确定公司的四方面战略，运用 SPACE 矩阵进行战略的定位，通过 QSPM 矩阵进行战略匹配分析，本文确定以多元化战略为主，一体化战略为辅的发展战略。最后根据企业战略目标，对公司组织、制度、运营、产品、渠道、人力资源和品牌方面等给出战略对策的建议。

本文的研究从实际出发，对 HT 信息公司的长远发展具有重要的指导意义，帮助公司根据自身优势选择合适的发展战略，在复杂的环境下，扬长避短，谋求未来长远发展。同时，对业内其它企业发展也具有很强的参考价值。

【关键词】： 软件公司，发展战略，多元化战略，一体化战略

ABSTRACT

HT information company is considered to be among the companies with the greatest potential in software industry and they have, after rapid development of more than ten years, developed into large-scale software companies integrating research and development of products, production, channels and services. Being technological innovation-oriented, they develop their core competence as they build up their good reputation. However, with the changing demand from the market and constant development of software technology, the company faces good opportunities for development on one hand, and challenges from all aspects on the other, and the latter have affected the quick and stable growth of company. Now, the company is in a critical period of development. It has become an urgent problem that how to keep stable, continued and long-term development, and how to set up the development strategy of company in a scientific way.

The thesis is trying to provide some suggestions on the solution of problems encountered by HT information companies, and it raises the problems, contents and the study method, aiming to keep the company under a sustainable development. Firstly, the thesis uses PEST tool and Michael Porter's five-force model to make detailed analysis on company's external environment and industrial competitive situation respectively, and sort and gather the data of this industry under sub-items to make comparative analysis on the development situation of software industry, and select the typical competitors of the industry to make contrastive analysis, thus clarifying the opportunities and threats facing the company; secondly, make analysis on the internal resource and capacity of HT information companies, reviewing the strengths and weaknesses of company for development; thirdly, on the basis of internal and exterior circumstance analysis, draw up the strategy scheme, use SWOT matrix analysis to decide the four-sided strategy of company, use SPACE matrix to orientate the strategy, make strategic alignment analysis through QSPM matrix. The strategy of development suggested by the thesis is the one with

diversification strategy as core and integration strategy as auxiliary. Finally, the thesis provides strategic countermeasure and other suggestions on the organization, system, operation, products, channel, HR and brands of the company according to the strategic goals of company.

In the principle of reality, combination of theory and practice, the thesis poses important guiding significance on the long-term development of HT information companies. It help the companies choose the proper development strategy in accordance with their own superiorities, develop their strengths and avoid weaknesses in a complicated environment, and strive for a stable and long-term development. Meanwhile, it also presents itself as a valuable document for other enterprises in this industry for reference.

KEY WORDS: Software Company; Development strategy; Diversification strategy;
Integration strategy

目 录

第 1 章 绪 论.....	1
1.1 研究的背景.....	1
1.2 研究的问题及意义.....	4
1.3 研究思路及基本框架.....	6
1.3.1 研究思路.....	6
1.3.2 研究的内容及方法.....	7
1.3.3 论文框架.....	9
第 2 章 战略理论综述.....	10
2.1 战略理论.....	10
2.2 发展战略理论.....	11
2.2.1 发展战略概述.....	11
2.2.2 发展战略类型.....	11
2.3 战略的分析模型.....	12
第 3 章 HT 信息公司外部环境分析.....	14
3.1 外部环境分析（PEST 分析）.....	14
3.1.1 政治和法律环境分析（P）.....	14
3.1.2 经济环境分析(E).....	14
3.1.3 社会文化环境(S).....	17
3.1.4 技术环境(T).....	18
3.2 行业环境分析.....	20
3.3 行业竞争分析.....	25
3.4 机会和威胁总结.....	31
第 4 章 HT 信息公司内部环境分析.....	33
4.1 公司内部资源分析.....	33
4.1.1 组织资源.....	33
4.1.2 人力资源.....	35
4.1.3 公司产品资源.....	37
4.1.4 公司财务资源.....	39

4.1.5 无型资源.....	41
4.2 公司能力分析	42
4.3 优势和劣势总结	46
4.4 SWOT 矩阵分析	48
第 5 章 公司战略方案设计.....	51
5.1 公司战略定位和战略发展方向	51
5.1.1 HT 信息公司的总体战略指导思想	51
5.1.2 HT 信息公司战略目标	51
5.2 HT 信息公司战略方案选择.....	52
5.2.1 HT 信息公司 SPACE 矩阵分析.....	53
5.2.2 公司备选战略方案评价和选择.....	54
5.3 HT 信息公司战略实施步骤	57
第 6 章 公司战略对策研究.....	59
6.1 组织机构建设方面	59
6.2 制度和业务流程方面	59
6.3 市场策略方面	60
6.4 内部管理控制	62
6.5 人力资源方面	63
6.6 品牌建设方面	64
6.7 知识产权保护方面	66
结 语	68
参考文献	69
致 谢	71

第1章 绪 论

1.1 研究的背景

软件产业是现代科技发展的重要领域，是国家先进技术的重要标志。随着网络技术、通讯技术和软件技术的高速发展，各高等院校加大招生规模，满足了高科技行业对人才的大量需求。从软件业发展态势来看，国家出台了多项鼓励措施，促进了国内软件企业快速成长，软件企业规模和影响力不断扩大，国内出现了多家具有国际影响力的软件大企业；从中国经济社会发展阶段来看，目前正处于工业发展中期，城市化、产业化和信息化正成为时代特点，将极大的促进国内软件的稳步发展；新技术、新产品和新应用模式在生产、生活中大量运用，提高了人们的工作效率，为软件企业带来巨大的发展空间。

2008 年以来，我国软件行业虽然受到全球经济危机和经济增长放缓等不利因素的影响，但是中国经济仍然保持 7.8% 的增速，从 2008 至 2011 年的数据来看，全球软件产业平均增长约 8%，同期中国软件近 28%，是全球增速的 3.5 倍，行业增量迅猛，市场容量巨大，吸引了多家国内外知名软件厂商在华投产，产品覆盖范围广，分类多，功能强，加剧了行业竞争，给业内小企业带来了强大竞争压力。

从行业数据分析来看，世界前一百家跨国公司占软件的份额维持在 46% 以上，其中领先的十家就超过 30%。而我国软件行业的集聚程度非常低，前一百家企业占比还不足 20%，市场的整合力度将会加快。而且我国软件业起步晚、基础薄弱、东西部发展不均衡等弱点，虽经过十多年的快速发展，但国内软件企业呈现规模小、产业分散、研发能力弱，产业链附加值低等特点。

本文选择的研究对象是 HT 信息公司，该公司是国内知名的软件企业，总部设在北京，在全国设有 30 多家省级分公司，在加密软件、管理软件和中小企业解决方案等领域有自己独特的技术优势。公司具备承担大型项目的研发能力和综合实力，从软件技术研发、方案设计、生产工艺、渠道管理等都建立专业体系，建有覆盖全国的营销和服务网络，年销售额超百亿。公司是业内最具发展潜力的公司之一，是国内软件领域的排头兵，在国内软件行业具有一定代表性。

1、HT 信息公司简介

公司于 2000 年 6 月成立于北京，是把原有 G 公司、S 公司和 Z 公司整合之后成立的 HT 信息公司，并于 2003 年成功上市，在公司成立的十多年时间里，经营规模迅速突破百亿元，实现了企业和员工的双发展。

经过 10 多年的发展，公司通过参股、控股和设立省级全资子公司等多种形式，在全国建立了 30 多家省级控股公司、子公司和 710 多家地市级分公司，在职员工达到 1 万人以上。公司总部设有一个研发中心，有多达 250 多人的研发队伍，其中博士有 22 名；一个营销中心，负责所有产品的渠道管理，年销售额在 19 亿元左右；一个覆盖全国的服务热线中心，年接听量在 1000 万个以上。

公司致力于软件的基础研究和应用开发，成立初期主要以加解密技术的应用和承接大项目开发为主，包括基础型技术研究、方案可行性论证和多平台多系统的集成架构设计，产品覆盖多领域、多行业的应用方案，凭借公司不断壮大的经营能力和发展潜力，逐步向系统集成商、高端的 ERP 厂商发展，并开始打造为软件业的综合服务提供商。随着加密技术的不断发展和软件应用范围的扩大，公司的产品也逐渐普及到一般企业的内部管理上，客户类型众多。目前公司的核心产品包括：

(1) 信息安全产品：指运用硬件和软件结合的加密方式，把数字符号、中英文文字和图像的信息合成、网络安全传输、数据比对的一整套系统。

(2) 行业应用、系统集成：指为特定的行业或大型企业依据实际需求进行研发的一整套方案并进行交付的一整套过程。

(3) 管理软件：主要包括 ERP、财务软件、CRM、HRM、OA 等产品。

(4) 智能卡业务：主要指智能 IC 卡及其读写设备，包括 RFID 产品的研发、生产、销售和服务。

HT 信息公司为上市公司，具体财务数据不便公开，现将各主要产品对企业利润的贡献情况如表 1-1 所示。（数据来源公司资料）

表 1-1: HT 公司 2007-2011 年经济指标

年份 主要 产品	2007 年		2007 年		2008 年		2009 年		2017 年	
	销售额 占比	利润占 比	销售额 占比	利润 占比	销售 额占 比	利润 占比	销售 额占 比	利润 占比	销售 额占 比	利润 占比
信息安 全产品	36%	41.0%	35.0%	39.2%	34.5%	38.5%	33.0%	37%	32.6%	36.6%
管理软 件	25%	22.0%	25.5%	23.0%	26.0%	23.6%	26.5%	23.8 %	26.9%	24%
智能卡	11%	12.0%	10.0%	12.5%	10.5%	13.0%	11.0%	13.9 %	11.2%	14.1%
行业应 用	7%	8.0%	6.5%	7.6%	7.0%	7.5%	6.2%	7.4%	6.5%	7.35%
系统集 成	8%	8.8%	8.5%	9.5%	8.8%	9.0%	8.9%	9.9%	8.8%	10.10 %
行业分 销	12%	7.2%	12.5%	6.8%	11.0%	6.0%	12.0%	6.6%	11.4%	6.43%
其它	1%	1.0%	2.0%	1.4%	2.2%	1.5%	2.4%	1.45 %	2.6%	1.42%

2、HT 信息公司的发展历程

HT 信息公司在短短的十多年时间里实现了快速发展,从员工队伍建设、研发能力、销售能力、体系的建设、公司规模和管理能力等方面得到很大提高,特别是销售规模,平均以年增长 20%的速度发展,公司在发展过程呈现了三个快速发展的阶段:

第一阶段从 2000-2003 年为起步阶段,公司在这三年中,公司随加密产品的大量

推广，产品供不应求，短短三年时间，实现年销售额超二十亿，净利润有 2.5 亿，是公司的起步阶段，本阶段的特点是产品快速占领市场，扩大销售，充实员工队伍，组建销售队伍和服务团队，培养一线管理人员，积极在全国各地建立分子公司，积极制定各类管理规范 and 操作流程，在多方面努力下，于 2003 年在上交所上市。

第二阶段是 2004—2006 年为快速成长阶段，在公司体系建设逐步完善，随着商用密码许可认定、系统集成一级资质等资质的取得，自有品牌的管理软件实现规模化推广，给企业带来新的生命力，增添了新力量。融资能力的上升，提供公司发展所需的资金保障，随新业务的陆续上市，实现业务收入同期增加 28% 左右，仅 2006 年销售额就超过五十亿元，公司迎来了良好发展机遇，公司成长迅速，取得了阶段性快速扩张。

第三阶段是 2007-2010 年为发展阶段时间为，公司的产品线进一步丰富，企业管理软件得到全面销售，系统集成、分销业务、加密设备的延伸业务等多头并进，实现年均增长在 23% 左右，仅 2010 年销售额实现了超一百亿元。公司先后获得国内百强企业、技术创新先进企业和上市公司百强第 15 名等荣誉。发展重点开始转向扩大品牌知名度和提升行业地位上，并在产品包装、渠道宣传、企业 VIS 等方面重点打造。

1.2 研究的问题及意义

HT 信息公司在十三年的发展中，企业的规模、研发能力、产品能力和经营能力都得到了质的提升。从经营规模看，在同行业中排名前十，技术实力、研发能力排在行业之首，经营渠道建设完备，在全国各地市自建 710 多家分子公司。在机构设置、品牌建设、公司形象、业务规划和运营投入上都为成为行业龙头而努力。在公司治理、业务发展、企业实力等得到了很大提高，但是在快速发展的同时，也暴露出不少问题：

（1）产业布局

目前，公司的主业市场存在不确定的变化趋势，一是受到经济危机的影响，对外出口业务持续下降，国内需求也有所下滑，特别在中低端产品上，个别产品出现滞销，价格波动平凡，降低了企业的综合盈利水平；二是公司的业务受到产业政策的影响较大，如营业税改增值税，特别国家税收征管思路的变化，从“以票控税”到“信息管

税”的变化，大量削弱了企业对加密产品的需求，对本公司的主业影响较大；三是网络技术的快速发展，特别是网络安全技术、云计算、物联网等技术的快速发展，有替代现有加密软件和管理软件的运作模式，给公司的长远发展带来了威胁。公司应在考虑各方面因素的前提下，提前做好优势产业的布局和产品规划，克服市场、技术和行业环境带来的威胁。

（2）运营能力

虽然近年来公司在调整发展模式、渠道管理、发展服务产业等获得了初步的成功，但公司在组织形式、激励政策、营销模式、供应链精细管理和资产增值等多个方面仍缺乏市场运作经验和核心竞争能力。另外，公司虽然建立了一个遍布全国各地市级的庞大营销网络，但该网络还主要以技术服务为主，团队的营销能力比较欠缺，市场运作经验不丰富，运营效率不高等弱点。

（3）人才培养

人才是公司最宝贵的资源，也是最有开发潜力的资源。公司是一个高科技研发公司，从 2012 年的员工年龄分析来看，高级人才的平均年龄在 48 岁左右，表明核心队伍平均年龄偏高。从公司近 5 年来看，一是高端营销、管理人才引进的数量不足，与公司的快速发展不相匹配；二是技术型、研究型人才引进少，直接导致了公司产品的技术落后，甚至部分同类产品性能弱于竞争对手；三是缺少人才持续的培养、锻炼和储备机制，管理类岗位间人才的流动性较弱，对公司多产业、多层次的综合经营能力不强，人才优势不明显。

（4）产品研发

从公司的产品结构和研发进度来看，一是产品细分市场不明显，目标客户广而散，行业针对性不强；二是产品模块化程度不高，个性化产品少等弱点。三是平均每年新增一、二项产品，公司的新产品的研发速度较慢，表现在同类产品的更新换代少，节奏慢，新产品研发滞后将直接导致公司在未来几年的产品竞争力下降。

（5）品牌打造

公司发展几年来，通过对主业的大力拓展，公司致力于打造了专业软件厂商形象，但是缺乏市场化运作导致品牌形象局限于相关的行业，品牌市场影响力不强。由于公

司发展的时间还不长，工作的重心还停留在经营和产品研发上，对品牌打造的市场投入力度相对较少，公司还缺乏对通用市场产品的覆盖，优质、忠诚的用户数量还比较少，如何打造成为国际知名品牌还需要公司长期不懈的努力。

以上种种问题只是表面现象，归根到底是企业发展战略的问题，是企业发展方向和产业方向的大问题。围绕公司确定的战略方案，制定相应的计划和策略，是关乎公司未来发展的根本问题。如果企业没有长远的规划，那么企业目前面临的问题还会持续的出现，可能发展阶段的不同，其表现形式和迫切性有所不同而已，其实质是要解决发展的战略问题。

1、本文重点研究的问题：

(1) 企业是一个整体，有不同的组织形式、设立不同部门和经营模式，本文从企业整体来展开分析，研究如何发挥企业的整体优势，规避分险？

(2) 如何在外部环境和产业环境不断发展变化的情况下，在机会和威胁并存的前提下，研究如何科学的选择适合公司发展的战略？

(3) 企业在经历规模迅速扩大，具备了一定的竞争力后，面临后续增长乏力的情况下，研究如何做到长远稳定发展？

2、本文研究的意义：

现实意义方面，通过对 HT 信息公司的战略研究，依据公司所处的发展环境，运用先进的战略理论和科学方法进行战略分析，并制定实施的对策，切实加强公司运营能力，提升核心竞争能力，使其保持长期、稳定、快速的发展态势，同时能对国内大多数创新型企业的发展提供参考价值。

理论意义方面，本文将分散于国内外文献中关于企业发展战略的理论知识进行整理、提炼和汇总，在不同发展阶段、不同的经济环境下，研究以多元化发展为主，一体化战略为辅的模式，为公司的战略设计提供理论依据。

1.3 研究思路及基本框架

1.3.1 研究思路

本文运用战略管理的方法，首先对 HT 信息公司运用 PEST 工具对外部环境进行

研究分析，接着利用波特的五力模型对公司所处的行业竞争环境进行分析，分析公司所处的行业的格局，分析与竞争对手差异。其次对公司的内部环境进行分析，分析公司的核心能力和技术特长，加强培养企业的核心竞争能力，利用 SWOT 工具分析公司未来发展的机会和威胁，找出公司在行业发展的优势和劣势，最大限度的发挥公司的整体优势，规避行业风险。再次是战略方案设计，通过 SPACE、QSPM 矩阵分析制定公司的长远发展战略。最后是采取必要的措施来保证已定战略的顺利实施。

1.3.2 研究的内容及方法

1、研究内容

本文期望通过对 HT 信息公司这家国内著名的软件企业进行战略分析，帮助公司发挥自身优势，抓住机遇，积极采取以多元化战略为主，一体化战略为辅的模式，努力克服经营中所面临的不利因素，谋求公司长远稳定发展。本文共分六个部分：

第 1 部分 绪论，阐述研究的背景和意义，公司概况及提出研究问题。

第 2 部分 理论综述，介绍了战略的主要理论和工具。

第 3 部分 外部环境分析，运用 PEST 工具对宏观环境进行了分析，运用行业数据对行业环境做细致分析。

第 4 部分 内部环境分析，对公司的资源和能力展开分析。

第 5 部分 公司战略方案设计，结合内外部环境和 SWOT 分析的基础上，运用 SPACE 分析确定公司战略方向，通过 QSPM 矩阵分析确定公司的发展战略。

第 6 部分 HT 信息公司的发展战略对策，为有效实行公司的发展战略，从机构建设、制度完善、市场建设、经营管理、品牌建设等方面制定了相应保障措施，确保公司战略的有效实施。

2、研究方法

(1) 文献研究

本文研究过程中对战略、营销、生产和财务管理等诸多方面的书籍资料、文献和行业报告进行了查阅与研读，通过对国内外相关研究现状总结和分析，在掌握现有理论和方法的基础之上，展开对该公司的研究，为本文的研究提供了理论依据。

（2）数据分析

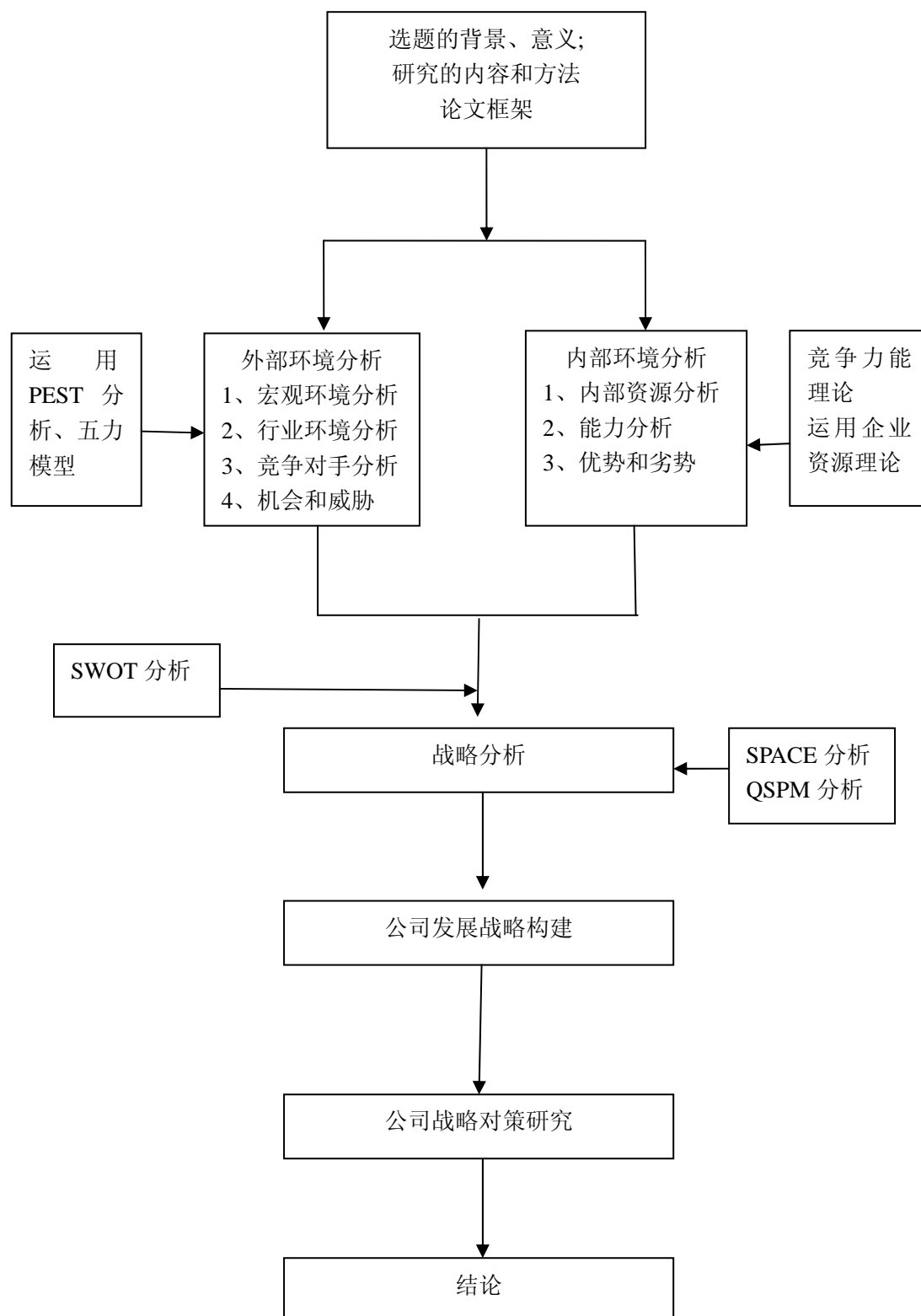
本文利用软件行业的相关数据和本公司公开的数据进行分类汇总和分析，对相应的数据作定量和定性分析，并将部分数据汇成图或表进行直观的展示和分析，增强文章的说服力。

（3）比较法

本文采用比较方法，对研究对象采取时间维度的纵向比较，和业内同类型企业之间的横向比较。

本文中所引用的数据主要源自国家统计资料，行业数据和权威咨询公司发布的数据。所有涉及公司的数据主要来源于公司网站、财务年报和会议资料。

1.3.3 论文框架



第2章 战略理论综述

战略是企业为实现长远发展而实施的一整套策略,是企业关于如何获得竞争优势的理论,战略管理是在掌握内外信息的基础上的一个决策和实施的动态过程。

2.1 战略理论

“战略”^[1]一词最早来源于军事行动,是美国的管理学家切斯特·巴内德(1886-1961)把战略思想引入到企业管理中。国内外广泛使用的战略概念是1965年美国学者安索夫的《企业战略》一书发表之后被广泛运用。1972年安索夫^[2]在《战略管理》一书,系统的提出了战略管理模式,战略行为是对其环境的适应过程及由此导致企业内部结构化的过程。

美国商学院安德鲁斯^[3]认为,企业战略是一种决策模型,是制定企业发展方向或从事经营的业务,明确企业类型、组织结构和人力资源的形式。^[4]

美国达特茅斯学院管理学教授奎因(J. B. Quinn)认为^[5],战略是一种模式或一种计划,它将一个组织的目的、行动方案以一定的顺序来运行的一个整体方案。^[6]

在阅读大量国内外文献的基础上,探索企业战略能力的形成的原因,以及创造和维持持续的战略能力和竞争优势是当代战略管理理论的使命,培养企业核心能力是企业战略的重点。相关的理论为:

(1) 企业资源理论

资源与能力学派的起源可以追溯到马歇尔(Marshall A, 1925)所提倡的企业内部成长观点和他所提出的企业知识基础理论。

张伯伦(Chamberlin E, 1933)和罗宾逊(Robinson, 1934)重点研究了企业的异质性(heterogeneity)认为,特有的资产或能力是使企业处于不完全竞争状态,并获取经济租金的重要因素。

钱柏林列举了企业的几种关键资源,如技术能力、品牌知名度、美誉度、管理者独立工作能力、与他人合作能力、商标和专利等,被广为引用。^[7]

(2) 核心能力理论

“核心竞争能力理论”主要体现在20世纪80年代中期“资源观”和90年代初

“知识观”，充分体现了企业关注点的转变，从关注其外部环境转向其内部环境。

普拉哈拉德(P. Prahalad C. K) 和哈默(Ham el G)^[8]于 1990 年在《哈佛商业评论》上提出,“就短期而言,企业产品的质量和性能决定了企业的竞争力,但长期而言,起决定作用的是造就和增强企业的核心能力”。^[9]

2.2 发展战略理论

2.2.1 发展战略概述

企业发展战略是企业为实现企业持续、稳定的发展所采取策略的总称,企业发展战略主要是规划企业中长期企业想干什么、有什么资源、怎么干三大问题。企业发展战略随着时间、环境、资源、发展阶段等不同因素,发展内容和模式也不同。^[10]

企业想干什么,主要是解决企业的发展定位,根据企业所处的社会环境和产业经济环境,来定位企业的发展方向和目标。

有什么资源,企业的资源包括内部资源和外部资源,内部资源包括物质资源、财务资源、无形资源、能力资源和组织资源,外部资源包括政策资源、经济资源、技术发展资源、区域优势、人才优势、人文环境等。

怎么干是企业战略制定问题,在有效用现有资源的前提下,充分挖掘潜力,做好各项保障措施,确保完成所制定的方向和目标。

2.2.2 发展战略类型

企业发展战略根据公司管理结构不同,一般对拥有多个战略业务单位的企业可分为公司层、业务层和职能层三大战略层,构成了企业的战略体系。其公司层战略是最主要之一,是确定公司发展方向的关键理论,是关于企业同时经营多种业务时如何获得竞争优势的理论,主要包含多元化、一体化、战略联盟、兼并与收购和国际化五大战略。^[11]

(1) 多元化战略,是指企业同时经营两种以上基本经济用途不同的产品或服务的一种发展战略。

(2) 一体化战略,围绕企业的价值链环上的环节纳入到企业边界内,使企业的业务更靠近价值链起点,即更靠近原材料供应商为后向一体化战略,相反,如企业更靠近价值链终点的即更靠近客户为前向一体化战略。

(3) 战略联盟,指两个或两个以上的企业为了实现各自的战略目的,通过公司协议或联合组织等方式而结成的一种网络式的联合体。

(4) 兼并与收购,指一个企业通过购买另一个企业全部或部分的资产或股权,从而控制、影响被并购的企业,以增强竞争优势、实现企业经营目标的行为。在我国,由于长期计划经济的影响,这种发展方式并没有被很好的采用,近年来,随着我国经济体制改革和现代化企业制度的推行,这一方式逐渐被我国企业界重视。

(5) 国际化战略,指企业从事国际化经营的企业通过系统的评估自身的经济资源以及经营使命,确定较长时期内企业的主要目标,并随着国际环境的变化拟定必要的行动方案,为实现企业在国际竞争中长期发展所做出的长远的总体谋划。^[12]

2.3 战略的分析模型

战略分析的核心模型有:PEST 模型、波特“五力”模型、SWOT 模型和 SPACE 等。

1、PEST 模型:

PEST 分析是指宏观环境的分析,是指影响一切行业和各种宏观因素^[13]。对宏观环境因素作分析,不同行业和企业根据自身特点和经营需要,分析的具体内容会有差异,但一般都应对政治(Political)、经济(Economic)、社会(Social)和技术(Technological)这四大类影响企业的主要外部环境因素进行分析,通过对宏观经济分析有利于企业掌握政治和经济环境的发展趋势,掌握企业发展的外部环境,对行业发展的影响程度,给企业或行业的发展会带来什么样机遇和挑战。

2、波特-五力模型

波特-五力模型是迈克尔·波特(Michael Porter)^[14]于 80 年代初提出,对企业战略制定产生全球性的深远影响。用于竞争战略的分析,可以有效的分析企业的竞争环境。五种力量分别是: 供应商的议价能力、购买者的议价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力。五种力量的不同组合变化 最终影响行业利润潜力变化。^[15]

3、SWOT 分析模型

SWOT 是一种分析方法,用来确定企业本身的竞争优势(strength),竞争劣势(weakness),机会(opportunity)和威胁(threat),从而将公司的战略与公司内部

资源、外部环境有机结合，形成 SO、WO、ST、WT 四个方向的战略。因此，清楚的确
定公司的资源优势 and 缺陷，了解公司所面临的机会和挑战，对于制定公司未来的发展
战略有着至关重要的意义。^[16]

4、SPACE 矩阵

战略地位与行动评价矩阵（Strategic Position and Action Evaluation Matrix，
简称 SPACE 矩阵）主要是分析企业外部环境及企业应该采用的战略组合。

SPACE 矩阵有四个象限分别表示企业采取的进取、保守、防御和竞争四种战略模
式。这个矩阵的两个数轴分别代表了企业的两个内部因素：财务优势（FS）和竞争优
势（CA）；两个外部因素：环境稳定性（ES）和产业优势（IS）。

第3章 HT 信息公司外部环境分析

本文通过对公司所处的外部环境分析,得到其对公司未来发展产生的影响程度。本文主要从宏观环境和行业环境两个方向来研究,宏观环境包括:政治、经济、社会、文化和科技因素,这些因素对企业产生间接的影响;行业环境分析包含供应商、购买方、竞争者和潜在加入者等,它们对企业产生直接影响。

3.1 外部环境分析(PEST 分析)

3.1.1 政治和法律环境分析(P)

1、国家出台多项产业鼓励政策

中办字(2004)34号文《关于加强信息资源开发利用工作的若干意见》、中办字(2006)18号文《国家信息化领导小组关于推进国家电子政务网络建设的意见》^[17]和《软件和信息技术服务业“十二五发展规划”》等文件,提出了全面提升政府和企业的信息化管理水平,推动信息化基础设施建设,提高企业信息化应用,加快发展多领域信息化的应用联合。

2、软件产业受到国家重点扶持

2006年10月我国发布了《信息产业科技发展“十一五”规划和2020年中长期规划纲要》和《国务院关于加快培育和发展战略性新兴产业的决定》的发布,根据文件的规定,软件行业受到国家政策的大力扶持,涉及的行业包括软件、信息技术产业、网络基础设施等。^[18]

3.1.2 经济环境分析(E)

1、经济危机背景下,中国经济结构调整有利于软件产业

从2009年以来,由于国外市场特别是欧美市场进口额度下降,国内劳动力成本上涨、能源价格上涨和人民币持续快速升值等综合因素,导致国内出口持续下降,特别是东部沿海地区受到的冲击比较明显,外向型企业的盈利能力普遍下降。特别是欧债危机持续蔓延的背景下,严重影响了高耗能、高劳动力、技术含量低的行业对外出

口。因此，中国经济到了转型升级的阶段，调整现有的产业结构，把高能耗、劳动力密集型向服务型、技术密集型和资本密集型转变，这些要以科技和创新为基础，尤其应扩大软件和信息化技术在各行业的应用，提升行业的整体管理水平，积极发展新兴服务业。

2、国家持续加大基础建设投入，给行业带来发展机遇

国内经济主要依靠对外出口、基础投资和扩大内需三个方面。

首先在出口方面，在全球经济低迷，国内出口增速放缓、贸易摩擦争端不断增多，出口形势严峻。2008 年以来，全球消费能力持续下降，产能严重过剩，外加发达国家的技术壁垒和贸易保护，在诸多行业频繁出现贸易摩擦，给国内出口行业造成严重经营困境。比如近期国内光伏产业就是典型的贸易保护案例，在欧盟和美国市场都受到双反调查和征收惩罚性关税，给国内光伏产业造成了重创，产业岌岌可危。说明中国经济仅靠外需驱动的增长模式，越来越多的受国际大环境的影响。

其次在国家投资方面，加大对基础行业的投资建设步伐，是促进经济的主基调和方向。虽然国内宏观经济环境有所改善，但是经济发展的大环境还处于低迷状态，外需和内需不足的情况下，国家加大了投资力度，在道路基础建设（高铁、地铁和高速公路）、通信基础建设、互联网络建设、节能环保行业和软件产业等诸多行业加大基础建设投入。

再次是扩大内需，提高社会消费能力是主要动力。一是国家已出台政策鼓励民间资本进入基础设施建设、投融资、交通、能源等领域；二是健全教育保障制度，加快医疗建设步伐，调整收入分配制度，提高居民收入；三是通过降低个税起征点、降低企业税负和降低银行存贷利率等多方位来鼓励民间消费，拉动内需。

因此，国家将进一步加大投资力度，加强在交通、通信和新能源等重要行业的系统建设。转变经济发展模式，由大量消耗资源和劳动力的低产出生产模式向低耗能、高附加值产业升级，国家还特别提出了发展高端服务产业，对信息化改造的投入将会有所增加，对国内软件产业也会带来更多的机会。

3、中国经济增长领跑全球，经济增长势头强劲，分析 2006—2010 年五年间世界主要经济体 GDP 年增长情况如表 3-1 所示：

表 3-1：世界主要经济体 GDP 增长率（2006-2010 年）

国家名称 \ GDP 增长率		2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年
		(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
世界发达国家	德国	3.4	2.7	1	-4.7	3.6
	日本	2	2.4	-1.2	-6.3	5.1
	法国	2.5	2.3	-0.1	-2.7	1.5
	美国	2.7	1.9	0	-2.7	2.9
	英国	2.8	2.7	-0.1	-4.9	1.3
发展中国家	中国	12.7	14.2	9.6	9.2	10.3
	印度	9.3	9.8	4.9	9.1	9.7
	俄罗斯联邦	8.2	8.5	5.2	-7.8	4
	巴西	4	6.1	5.2	-0.6	7.5

数据来源：世界银行报告（2010 年）

从 2006 年至 2010 年世界主要经济体 GDP 增速情况来看，排名第一为中国的 GDP 年均增速在 11%左右，第二为印度年均增速达到 8.6%，第三是巴西年均增速为 4.4%，同期世界的平均增速在 3%以下。从世界经济数据分析来看，世界主要发达国家的 GDP 基数较大，年均增速比在 2-3%之间，而中国的 GDP 增速一直保持较快增长，特别是在 2008 年，世界发达国家都出现紧急衰退的情况下，中国保持了 9.6%的增速，说明国内经济的增长潜力非常强。

在国际经济发展不平衡，国际市场需求萎缩，经济出现衰退，贸易保护和技术壁垒等手段普遍使用的前提下，国内在加大投资、扩大内需、产业转型升级和鼓励出口等方面出台了多项组合措施和方案，为 2011-2012 年 GDP 分别实现 9.2%、7.8%的增速打下了坚实基础。^[19]

3.1.3 社会文化环境(S)

社会文化环境包括一个国家或地区的社会发展情况、受教育程度、生活方式、居民可支配收入情况和消费能力等方面。

目前，中国社会正处于工业发展中期，城市化、产业化、信息化正成为社会的基本需求。随着办公软件、OA 和管理软件的大量应用，企业的日常办公模式发生了巨大变化，企业对信息管理和网络应用需求突出，对电脑类硬件需求、办公软件、管理软件和相关服务需求不断上升，在劳动力资源短缺，原材料成本上升和资源价格上涨的时代背景下，企业有迫切需求提高经营能力、管理效率和员工工作效率的手段，对信息化产品的个性化需求将有所上升。特别在互联网高速发达的今天，从业务管理、产品宣传、产品交易和资金往来等环节，网络已融进了我们工作的各个环节，使人们更加“方便”、“快捷”和“高效”的工作。社会对信息化从认识到接纳，使用率也逐年提高，企业沟通方式及业务模式逐渐转向利用网络和软件来实现。

2000 年以来，全国各高校大规模扩招，大量高学历人才陆续就业，满足了软件业急需的高端技术人才。目前，国家在大力发展经济的同时，在教育投入上也在逐年增加，高等学校每年的招生人数也在大幅度提高，从中国高校历年招生人数一览表中，2000 年全国高校招生人数为 221 万人，到 2008 年全国高效录取人数达 607 万，增长了 200%左右。从国家火炬计划 2009 年统计数据来看，2000 年，软件产业基地累计总人数近 10 万人，其中软件从业人员总数超过 6.5 万人，到 2006 年，人数分别达到 78 万人和，62 万人，软件业人才分别增长 8 倍和 10 倍。随着大量高素质人员的持续就业，他们掌握了先进的科学、文化知识，在工作和生活中，他们是社会的主力军。高学历人才在社会各岗位的普及，提升了企业整体管理水平，对企业信息化的全面普及起到很大的推动作用。

根据中国统计年鉴的历年数据，统计和汇总居民收入和人均消费数据如表 3-2 所示：

表 3-2：历年城镇居民人均可支配收入和消费支出

单位：元

年 份	城镇居民人均可支配 收入	城镇居民人均消费性 支出	食品支出
2000 年	5354	4613	1623
2001 年	5931	4866	1701
2002 年	6696	5525	1922
2003 年	7906	6332	2172
2004 年	9967	7418	2532
2005 年	12150	8768	2960
2006 年	14055	9831	3227
2007 年	16920	11432	3615
2008 年	20267	13145	4129

数据来源：中国统计年鉴（2000-2008 年）

从统计数据来看，居民可支配收入在 2000-2003 年，年增长 10%左右，从 2004 年起，年增长 20%左右。从人均消费指出来看，从 2003-2008 年，平均年增长在 15%左右，其中最高的出现在 2004、05 和 07 年，分别为 17%，18%和 16%。人均的消费与可支配收入同比增加，国内实际消费水平很强。^[20]

社会文化的持续发展，人才环境的持续改善，居民购买力的持续增长和与时俱进的社会环境，将给以软件为代表的高新技术产业带来了良好的发展环境。

3.1.4 技术环境(T)

随着软件应用技术的发展，新技术概念和新的应用方法不断创新，为软件产业创造了更多的市场机会，引领行业的发展方向，激发人们新的消费需求。尤其在技术和市场融合趋势不断加速和优化，网络应用、无线技术和电子商务的大规模应用，产业化融合进一步加快，软件及信息技术的网络化、多元化、平台化和一体化趋势明显，如云端服务、SaaS、和网络营销等新方式、新的发展方向、新概念不断出现，为软件

业带来了新的前景，指明了新的发展方向，注入新的生命力，推动了软件产业的变革和发展速度。

1、无线网络应用发展较快

移动网络是互联网络应用的一部分，实现了在缺少物理网络环境下进行无线访问模式，已经成为当今最流行、用户最多、市场应用广泛、发展前景良好的热点业务。随着 3G 技术、WEIFI 和智能办公的推广，给人们生活、工作的各个领域带来了新的变化，改变了信息时代企业的业务模式和运作方式，大大增强了软件产业的应用范围。

2、云计算技术不断发展，逐步应用到各领域

云计算是一种新的技术模式，完全有别于现有的技术，它是与互联网络、应用软件和服务等媒介深度融合的平台化服务产品，它涵盖了软件、网络传输、信息安全、存储安全和通讯等产业；它还创新了软件的应用模式，用户不再需要购买各种各样的硬件和软件来实现应用，用户只要向综合服务商租用相应的服务，就能完全实现现有的功能；运用范围上，不仅在政企单位得到了规模应用，以后在企业应用上将会有更加广阔的空间。随着技术的不断成熟、应用范围的逐渐扩大、应用功能的不断完善和市场环境的逐渐规范，云计算应用将越来越广阔，软件市场容量也将有重大突破，行业的发展速度也会更加迅速。^[21]

3、物联网业务逐渐兴起

物联网是将终端 PC 通过扫描、红外等识别技术，通过卫星定位和识别电子标签通过网络传输和通信的过程，按约定的协议，把相关物品与互联网连接起来，进行信息交换和通讯，进而实现对电子标签实时监控调度、动态轨迹管理。目前广泛应用的领域包括交通导航系统、货物运输追踪、食品安全追溯、电子仓库应用和公路收费等领域。不久的将来就会在智能办公、远程控制领域和国防安全等方面得到全面的应用。随着物联网运用的深入发展，其功能和产品的进一步丰富，人与信息的交流越来越紧密，社会的管理方法、生产运行方式乃至个人生活将发生根本性的变革，从而推动社会经济跨越到一个新的发展水平。

信息技术及互联网应用进一步扩展，一方面催生了客户新的需求，改变了人们的生活方式，提高了人们的生活质量。另一方面对软件产业产生了新的应用模式，开拓

了新应用领域，发展了新的用户，为我国软件产业带来了强劲的发展动力。

3.2 行业环境分析

1 、软件行业的发展历程

软件行业是知识和技术密集型高科技行业，软件技术是信息技术的重要推动者，软件发展历程大致可划分四个不同阶段：

第一阶段 1945-1965 年，主要是计算机与软件的商业化，软件的客户主要以计算机厂商为主，主要是大型计算的系统，开发产品的标准化和规范化。

第二阶段 1965-1978 年，主要是计算机的应用和相关的软件服务，主要的特点是硬件厂商和软件厂商出现分工并趋向独立发展，开始出现独立的软件供应商，个性化软件开始出现。

第三阶段 1978-1993 年，PC 机和小型电脑的出现，导致桌面应用套装软件的迅猛发展，小型电脑的广泛应用，促进了解决方案市场的发展，软件的供应出现了多样化，中小型软件厂商得到了快速的发展。

第四阶段 1994—现在，互联网技术的飞速发展，产品的推广渠道进一步加快，应用的领域也进一步拓宽，传播速度和技术更新速度加快，新的产品、新模式和新应用层出不穷，网络的广泛应用对信息安全、知识产品保护等方面也带来新的发展。^[22]

2、全球软件行业市场

全球主要国家和地区软件产业规模如表 3-3：

表 3-3：2005-2008 年主要国家和地区软件产业规模及份额

单位：（亿）美元

年份 国家	2005 年		2006 年		2007 年		2008 年	
	规模	占比	规模	占比	规模	占比	规模	占比
美国	3213	39%	3357	38.37%	3430	36.49%	3738	37.16%
欧盟	2428	29.50%	2510	28.69%	2600	27.66%	2730	27.14%
日本	855	10.40%	862	9.85%	1120	11.91%	1120	11.14%

中国	484	5.90%	621	7.10%	822	8.74%	1114	11.08%
印度	295	3.60%	397	4.54%	520	5.53%	596	5.93%
韩国	213	2.60%	215	2.46%	226	2.40%	255	2.54%
全球	8239	—	8750	—	9400	—	10058	—

数据来源：中国软件产业年鉴 2009

从统计显示，全球软件市场规模从 2005 年的 8239 亿美元到 2008 年的 10058 亿美元，年均增长在 6%左右，全球的软件市场规模增长迅速。其中，美国和欧盟在全球的占有率有所下将，2008 与 2005 年相比，分别下降 1.84 和 2.36 个百分点。中国和印度上升交快，同期分别增长 5.18 和 2.3 个百分点，软件业增长态势明显。

应用软件方面，根据 IDC 的报告显示，是软件业增长较快的行业，从 2001 年到 2009 年，其年均增长达到 11.5%左右，到 2009 年，全球应用软件市场规模达到 1610 亿美元。

企业软件方面，据 Gartner 公司显示，2010 年市场规模达到 2500 亿美元左右，比去年同期增长 8.4%左右，2011 年达到 2700 亿美元左右，比去年同期增长 9.4%，增长速度比 2010 年快 1.1 个百分点。从 2010 年统计数据显示，行业的集中度进一步加大，微软、SAP、甲骨文等行业龙头的五大厂商，就占到全球市场的 50%以上。微软继续保持市场的领导地位，占到 22.4%，销售收入达到 240 亿美元左右，IBM 排名第二，占到 10.4%。据统计，前 25 位厂商销售收入达到 1700 亿美元左右，占到市场份额的 70%左右。

3、中国软件行业市场

(1) 产业规模

根据信息产业部 2009-2011 年统计数据显示，软件行业 2009-2011 分别实现收入 9513 亿元、13364 亿元和 18400 亿元，同期增长分别 25.6%、31%和 32.4%，年增长速度持续加快，这一速度超过“十一五”期间年平均增速 4.4 个百分点的水平。从统计数据反应来判断，软件产业实现了的持续高增长态势，预计到 2012 年的总量将达到 24000 亿元，行业的容量增速将大大加快，产业质量将得到快速提升。

表 3-3：2009 年至 2011 年中国软件产值

单位：（亿）元

项目 \ 年份	2009 年	2010 年	2011 年
软件产业总值	9513	13364	18400
其中：软件产品	3288	4208	6158
系统集成	2202	2910	3921
咨询类服务	840	1233	1864
运营类服务	1326	2178	3028
嵌入式软件	1673	2242	2805
IC 设计	222	593	691

数据来源：信息产业部报告（2009-2010 年）

单位：（亿）元

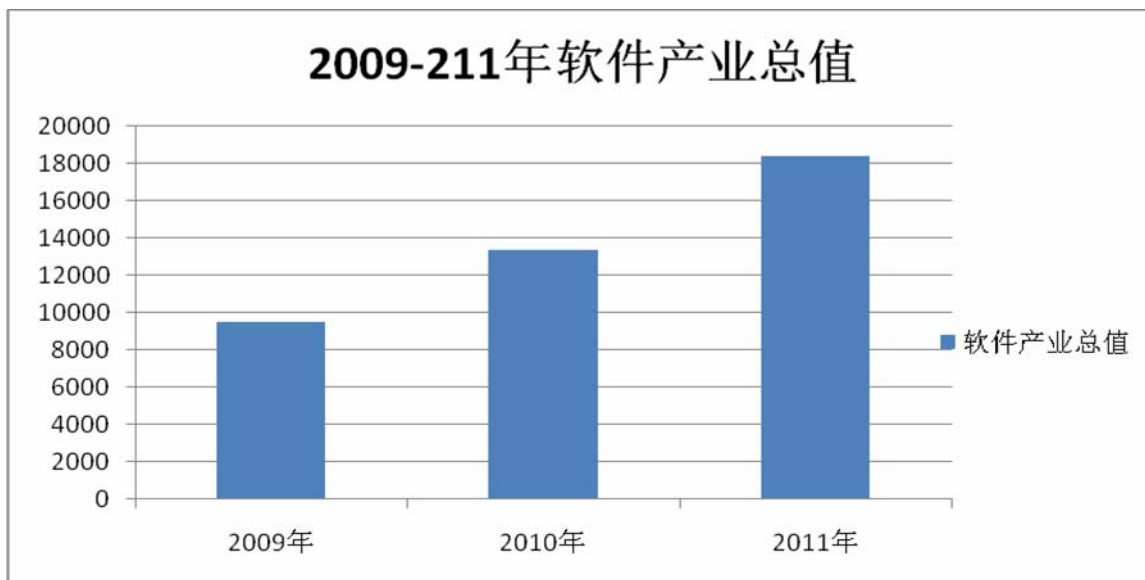


图 3-1： 2009-2011 年软件产业总值

数据来源：信息产业部报告（2009-2010 年）

（2）软件产业分类情况

2009-2011 年，软件产品分别实现收入 3288、4208 和 6518 亿元，年增长速度分别为 27.9%和 54%；系统集成分别实现收入 2202、2910 和 3921 亿元，年增长速度分别为 32.1%和 34.7%；咨询类服务分别实现收入 840、1233 和 1864 亿元，年增长速度分别为 46.7%和 51.1%；运营类服务实现收入 1326、2178 和 3038 亿元，年增长速度分别为 64.2%和 39.5%；嵌入式软件实现收入 1673、2242 和 2805 亿元，年增长速度分别为 34.2%和 25.1%，软件产业各分类实现了 25-51%不等的高速增长，给整个软件行业的增长奠定了基础。

单位：（亿）元

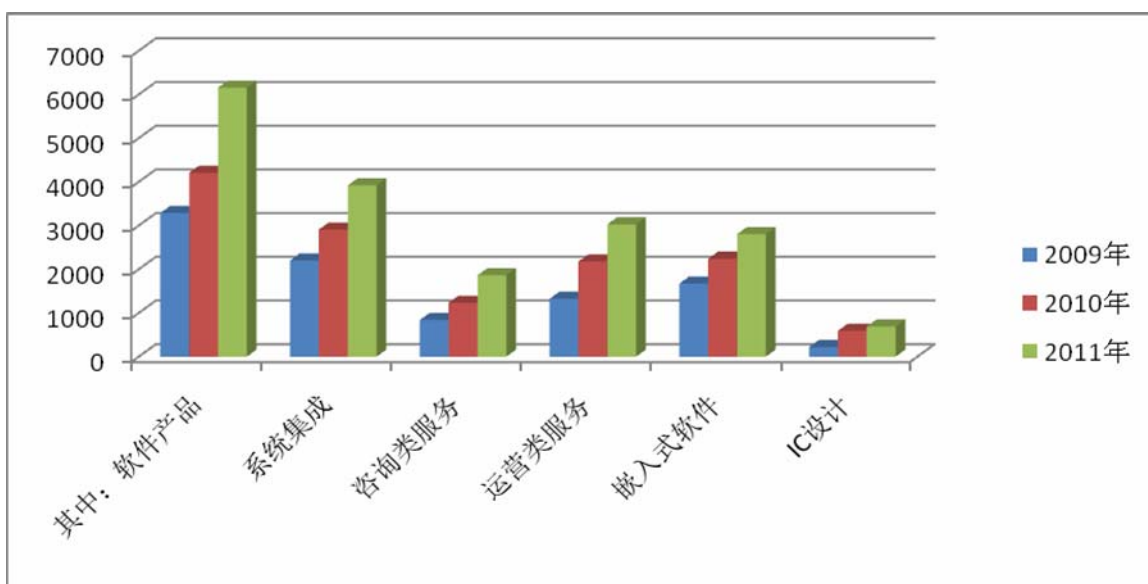


图 3-2 ： 2009-2011 软件产业分类情况

数据来源：信息产业部报告（2009-2010 年）

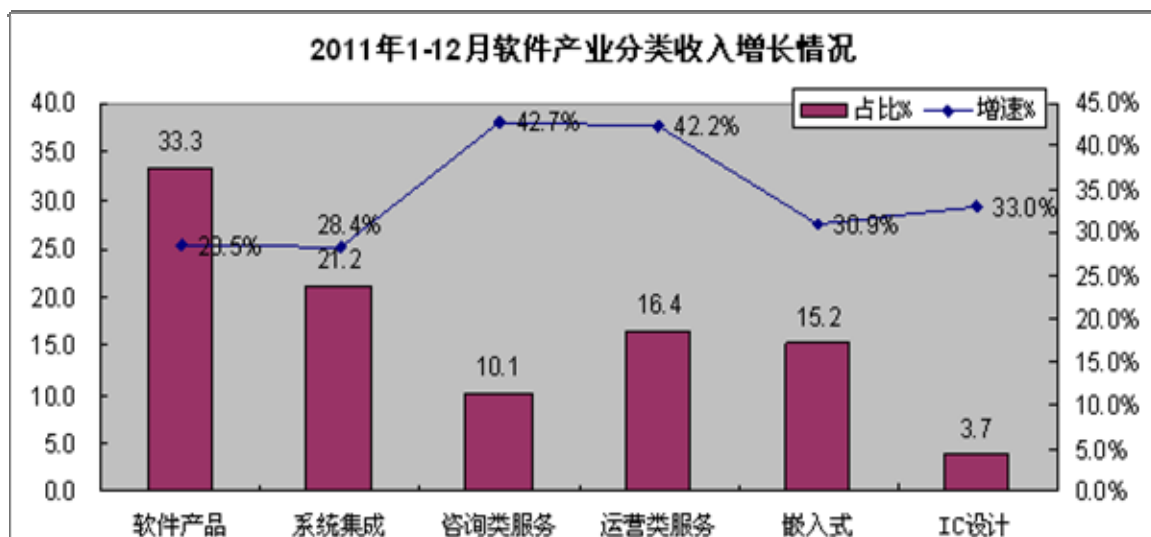


图 3-3：2011 年软件产业分类收入增长情况

数据来源：信息产业部 2011 年报告

(3) 软件行业区域发展情况

中国软件产业分布可划分为东部、中部和西部三部分，其分布主要集中在中国的东部区域，2011 年实现软件收入 15656 亿元，占到总收入的 81%，东部发展了一大批规模超百亿的软件企业和软件产业园，政府加大投入和产业扶持政策，把软件产业作为区域重点发展行业，其中江苏、山东和福建年均增速达到 35% 左右，软件产业发展迅猛。中部和西部的规模较小，2011 年占到市场份额的 15% 左右，与去年同期相比基本持平。^[23]

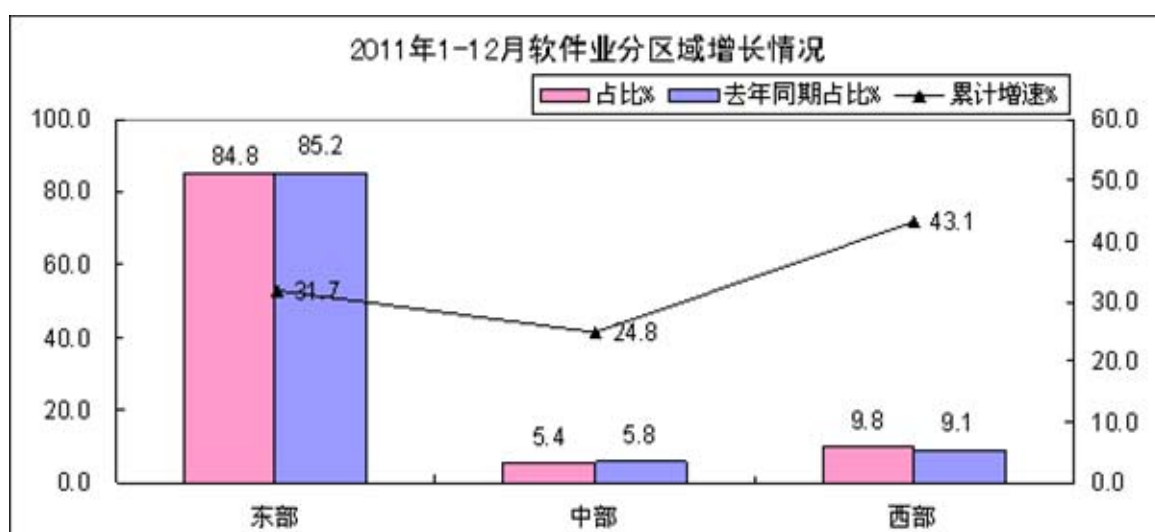


图 3-4：2011 年软件产业区域增长情况

数据来源：信息产业部 2011 年报告

3.3 行业竞争分析

企业的健康发展不仅来自于自生能力的发展，更加重要的是受到企业所处行业竞争态势的影响。波特五力模型是战略分析的重要工具，能从产业的多个纬度来进行分析，得到行业的竞争格局。软件行业比较广泛，具体产品也比较多，本文选择与 HT 信息公司相关的产业，以管理软件行业为例，分析行业的竞争态势，为公司的战略选择提供参考依据。

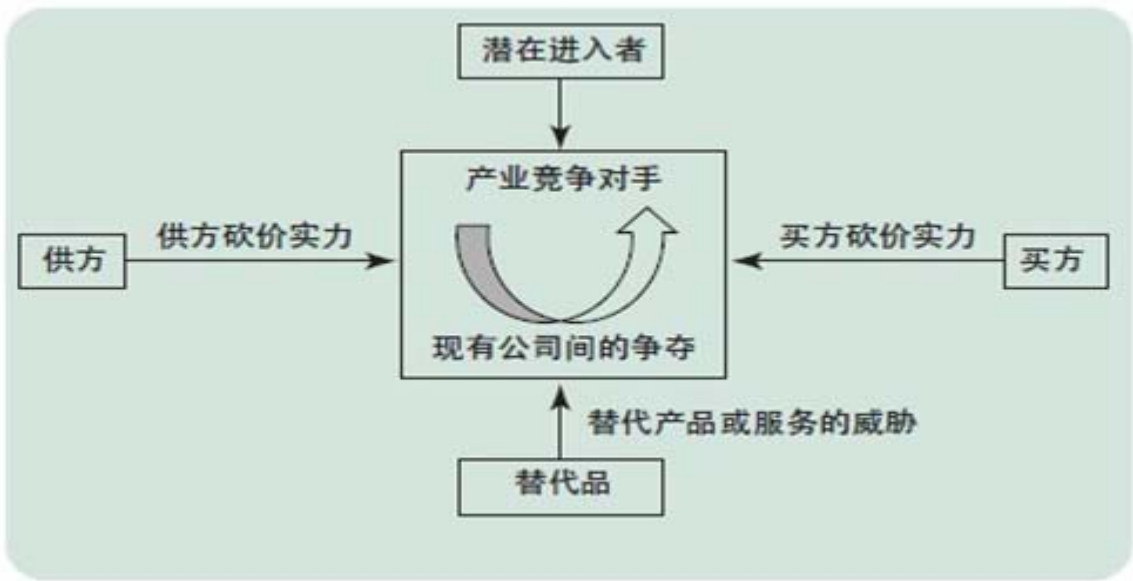


图 3-5：波特-五力模型图

1、潜在进入者

对软件行业分析来看，进入门槛不高，企业拥有持续的研发力量就可以进入该领域，但是要在某个领域做大、做强并不容易，不仅需要强大的研发实力，而且还需要一定的资质和企业规模要求，如在管理软件行业，实际在软件研发的初期，研发投入是巨大的，不仅要有庞大的研发能力，更具有超强的规划能力和抗风险能力，由于新

品研发存在调研时间长、过程复杂、需求点分散、系统涉及范围广、功能关联度高等难点，资金投入大、交付过程服务需求高和市场销售不确定等因素，给企业带来的风险也是巨大的。所以本文认为潜在的竞争者主要包括：综合性软件公司、行业软件公司、国内著名的 IT 生产商、众多的系统集成商等。

管理软件行业有一定的进入障碍，退出障碍不太大。其中进入障碍包括：企业的资质障碍、技术实力和规模、市场准入障碍、运营能力及同行业竞争障碍等。

（1）企业的资质障碍：企业要进入管理软件行业领域，必须要获得国家相关部门的认证，取得一定的资质才能进入。这只是对于行业外的新进入者有一定的障碍，但是对于 IT 行业内的有实力厂商和 IT 公司，可以充分利用公司的现有资源，通过自研、购买授权、合作经营或收购等手段，有实力获得相关的资质。

（2）市场准入障碍：对于管理软件行业，国家和相关行业有一定市场准入要求，对公司的技术实力、资质要求、经济能力、行业经验和风险预防等有较高的要求，企业须建立完善的项目管理机制，包含研发流程、业务规程、质量管控、营销和售后等体系的建设。产品方面，对产品功能、兼容性、信息安全、技术可靠性有较高的要求，有一定的市场准入障碍。

（3）运营能力：管理软件行业包括需求调研、方案设计、产品研发和测试、销售、实施和运维等重要环节。产品的运营技术要求如下：

一是技术实现上难度较大，需要有领先其它厂商的产品或解决方案，争抢新技术领域的至高点；

二是产品功能设计难度，软件产品是提高企业经营管理水平的一套综合工具，是体现了新技术、先进管理思想、行业知识和人工智能等高度融合的应用系统，前期研发投入较大；

三是选择目标行业较难，现有的公共事业、能源、交通、钢铁、通讯、金融等优势行业都有比较成熟的软件系统和稳定的服务商，有实力的厂商都占据了有利的位置，行业的格局也基本定型，新加入有一定的难度。

（4）同行业竞争障碍：目前，管理软件市场已经形成了国产软件与国外软件分庭抗争，厂商趋于大型化和相对集中的局面。以金蝶、用友、神舟数码、浪潮、东软

为代表的国内厂商已经拥有了一流的产品线和营销服务团队，同时一线厂商通过市场运作和加大投入，占据市场份额也越来越高。国外厂商主要以微软、Oracle、思科等世界级厂商垄断了全球行业的高端市场。

2、替代品的威胁

从目前来看，管理软件产品替代品较少，但是随着 IT 技术的发展，现有的优势地位会逐渐减弱，新产品和应用范围不断开发，行业的竞争焦点会发生改变，替代品威胁来自：

(1) 开源软件（英语：Open source software，中文也称：开放源代码软件）是一种源代码公开的软件，允许用户学习、修改、增进提高软件的质量。大家按照统一的协议来开发和完善软件，用户共享源代码，方便用户按需引用和开发。特别在 Linux 操作系统上，从一个不起眼的软件，在经过十年左右发展，Linux 平台快速成长的商业产业的基础，并已衍生出许多应用软件和开发工具，以成为目前流行的电脑系统。开源代码不仅在操作系统得到大规模应用，在网络插件、手机系统和组件的应用、工业控制软件和数码产品中，开源软件的得到了非常广泛的应用，给软件产业的技术发展起到了一定的促进作用，对现有软件的盈利模式起到了一定的威胁。^[24]

(2) 免费软件，是用户可以免费使用的合法软件，但是不能得到源代码和进行二次开发的。免费软件是一种新的商业模式：首先是通过免费使用来快速提升软件的用户量，通过后续的软件升级和功能优化来长期吸引用户，逐渐推出收费的差异化产品。其次是通过免费软件推广，宣传了企业的品牌和产品，扩大了品牌的影响范围。最后是通过提高品牌影响力和拥有大量用户后吸引广告赢利。其中最具有代表性的企业有腾讯、百度、奇虎 360 等通过免费软件的盈利模式得到快速发展。越来越多的企业和团队也正朝这方向迈进，可能将成为软件企业盈利的新方式。

(3) 云计算的运用将改变现有的网络模式和软件应用模式，首先利用云计算技术，用户只要支付服务费来获得相关的服务，不用再购买硬件和软件，企业只要购买服务将能实现目前所有的功能，将颠覆现有的软硬件厂商的盈利模式。其次，云端将整合大量软件、硬件和服务资源，实行统一部署、分级管理和个性化应用，用户将

通过网络申请来实现各种应用，可能取代目前的单机运行和内网应用。最后，软件的开发将发生转变，不再局限于网络，将逐步转向云端软件、应用平台和多系统管理的开发，将改变现有的应用模式。

从新技术和新的运作模式发展分析来看，将给现有的软件企业带来一些影响，同时，对有实力的软件厂商来看，新技术的发展将带来巨大的发展契机，所以业内各大厂商都积极关注云计算的进展状况。

3、供方要价能力

本文分析是软件综合性企业，对其主要的供应商为设备厂商和开发平台厂商和人力资源等，其要价能力分析如下：

（1）开发平台：由基础软件、应用软件、支持软件和工具软件等组成，提供商主要为微软、甲骨文、IBM、SAP 和苹果公司等行业巨头，行业的集中度较高，厂商有很强的要价能力，但是对软件开发企业来看，其平台的数量有限，其占软件产品成本的份额非常小，不足以引起产品价格的很大变化，其要价能力一般。

（2）设备厂商：作为软件的研发和生产单位，将配备大量的 IT 硬件产品，有服务器设备、网络设备、终端 PC 等，此类设备的供应商为 IBM、HP、戴尔、联想等硬件厂商，行业的集中度也比较高，厂商有一定的要价能力。在通用 PC 市场，由于市场容量较大，厂商间的竞争比较激烈，在批量采购中厂商的要价能力一般。

（3）人力资源：对公司发展起到举足轻重的作用，是公司最核心的资源。同时人力成本在软件产品中也占很大的成分，比较特殊的是，服务在软件产品价值中约占 30%。

首先在软件研发过程中，主要靠技术研发力量，本阶段要投入大量的人力和物力。

其次在营销过程中，大量需要有管理经验和技术知识的复合型人才，给客户提供需求调研、撰写方案和商务谈判。

最后在实施过程中，需要优秀的工程师提供现场实施和操作人员的培训服务，还需要经验丰富的团队提供售后保障。

从目前分析情况来看，对技术型人才的需求也非常大，且软件开发与个人能力的

关联度较高。具有高端技术和管理经验的复合人才非常稀缺。所以人力资源的要价能力较高。

4、买方要价能力

根据客户的经营规模、在行业内的地位和组织机构复杂程度，可分为大型客户：主要为大型国有企业、集团公司、跨国公司和政府机构，销售额在 100 亿元以上；中型客户为组织机构相对单一，销售额在 10—100 亿元之间的企业；小型客户指组织结构简单、业务范围不宽、销售额在 1—10 亿元之间的企业。

大型客户要价能力：在通用软件市场，大型客户采购规模大、产品选择范围广、企业信誉高和支付能力强、对厂商的吸引力大等特点，具有很强的要价能力。但是高端 ERP 市场，产品技术要求高，服务能力强等特点，面临选择的范围较小，且主要面对国内外有限的几大厂商，其要价能力一般。

中型客户要价能力：目前，国内中型客户市场是一个竞争激烈的市场，几乎所有的厂商都推出了面向该市场的产品和服务，市场容量较大，市场竞争激烈。另一方面，中型客户实力较强，综合素质较高，能够综合考虑自身需求、产品功能与产品价格，具有一定的要价能力。

小型客户要价能力：小型客户综合实力较弱，因此在面对大型厂商的低端产品时，要价能力较弱；另一方面，提供给小型客户的产品、服务价格较低，本身让利的空间并不大，因此，小型客户的综合要价能力偏弱。

5、现有竞争者

软件厂商一般都在产品功能、应用技术、价格、品牌、渠道体系建设等方面展开竞争。从 2000 年至今，中国管理软件业经历了 10 多年的快速发展，随着国内 ERP 软件和管理软件的日益成熟，国内外大型厂商在中高端市场展开激烈竞争，国内中小厂商则在中低端市场展开激烈竞争。国内外厂商的高端产品逐渐向中低端覆盖：SAP、Oracle、用友 NC 及金蝶将目标更多地锁定在中小型企业市场上，产品的功能、应用性和可操作性也逐渐贴近中小用户。

目前，市场上的主要竞争者群体可以分为三个集团。第一集团，包括 SAP、Oracle 等规模较大的国际综合型软件厂商，这些厂商的解决方案完整，技术先进，覆盖大中

小型企业，产品功能全面，成熟度较高。第二集团，如用友、金蝶、浪潮等软件厂商，此类企业在国内软件市场占主导地位，是企业解决方案的主要提供者和服务商。第三集团，包括速达、金算盘、管家婆等中小型软件厂商，此类企业主要目标市场在小型企业，产品的功能有限，市场规模偏小。

本文以 HT 信息公司所处的软件行业为例，选择同本公司业务发展相近的公司展开分析，国际厂商以 SAP & Oracle 为标杆，占据国内高端产品的 20%以上的市场，国内厂商主要以金蝶和用友为主，其占国内市场将近 40%的份额。以 2011 软件和信息服务产业报告统计数据显示，管理软件排名前 10 的厂商占据了 73.6%的市场份额，行业聚集度逐渐升高，市场竞争重点演变为企业间的品牌影响力竞争。

● SAP 和 Oracle 等国际厂商：

是全球技术实力和综合能力领先的软件供应商和服务商，有强大资金实力、研发能力和运营能力，具备全球策划、营销和服务的能力，培育和组建了相互协作的代理商、加盟商和产业联盟，形成了围绕各自优势的价值链系统，使其占据了行业的领先地位。

(1) 在软件产品方面，SAP 的中小企业解决方案包括 SAP Business One 集成的小型企业管理应用，SAP Business ByDesign 可扩展的按需定制型中型企业集成解决方案，SAP Business All-in-one 可定制、可拓展的中型企业解决方案；Oracle 拥有 JD Edwards Enterprise One、JD Edwards World、Oracle 电子商务套件、PeopleSoft、Siebel 以及融合管理软件等。

(2) 在渠道和服务方面，SAP 面向中国中小企业市场渠道退出了“飓风计划”和“SAP 扩展型业务合作伙伴及成员计划”，大力开拓中小企业市场；Oracle 大力拓展直销渠道，2007 年起，先后在重庆、沈阳、济南、杭州、西安等地建立了分公司，加快本土化进程，扩展国内二线城市。

然而，SAP 与 Oracle 推行的全球定价策略对于开拓中国市场造成了一定限制，它们在中国中低端市场渠道建设力度不足，中低端市场服务不够灵活，先进产品的服务能力不足。

● 用友软件公司

拥有国内第一的管理软件品牌、完善的产品线，建立了多级分销和区域销售为主体的渠道体系，具有丰富的国内市场运作能力和技术能力，同时在国外多地设立分支机构和销售渠道。公司建有近 50 家分公司、60 多家综合服务中心、150 多家教育中心和大量的服务专家团队为客户提供服务，公司的营销能力、服务能力和影响力得到了很大提高。但是中低端市场的区域，产品的毛利率相对偏低，分销商的技术能力薄弱，人力成本高，创新能力不强，成本有效管理能力低等弱点，市场开拓有待加强。

● 金蝶软件公司

该公司建立了覆盖省、市的分销网络体系、代理商管理体系及服务体系。在产品和服务方面，除了原有高中低端成熟的产品 EAS、K3 和 KIS，金蝶的三大主力产品（管理软件、中间件、友商网）的战略布局已逐渐形成。在渠道管理方面，金蝶将渠道分为代理商、授权商和外包商、咨询联盟和授权机构等模式。但是模式的多样化带来市场管理困难和成本居高不下，产品的二次开发能力较弱，在中小企业市场的分销商市场掌控能力和服务能力不足，其低端产品渠道商盈利较低，忠诚度不高。

可以看出，业内成功的软件厂商都拥有技术领先、功能完善的产品线，先进的方案设计能力，强大的营销、服务网络及品牌知名度；但老牌厂商在中低端市场缺乏创新的动力，其产品功能和操作流程趋同、低价竞争现象严重，中间商利润空间小，经营能力参差不齐，导致忠诚度不高。新技术、新概念和新产品的快速发展，新业务模式的应用，使得行业的新入者有了一定的追赶优势。

3.4 机会和威胁总结

通过对 HT 信息公司所处的外部环境分析，未来全球软件行业的发展趋势和国内发展不均衡，及软件技术的更新速度快和行业总量的持续增长，行业内竞争压力不断加强，公司目前所面临的机遇和挑战为：

● 机会方面：

（1）国民经济的持续增长，为软件产业提供特别好的发展环境。企业和社会对信息化建设的需求强劲，尤其是面向中、小企业的软件应用有巨大的发展潜力，逐渐成为争夺的目标市场。

(2) 网络技术的快速发展和应用领域的拓宽, 开发了新的用户需求, 结合现有的新技术、新思维, 形成自主知识产权的产品或解决方案来满足顾客需求。

(3) 各种平台业务的大量应用, 为软件产业提供了新的发展方向。特别在网络安全、嵌入式插件和信息服务平台等方面将加速增长。

● 威胁方面:

(1) 国内软件占全球市场比例不到 15%, 从国内来看, 在基础软件、应用软件及高端 ERP 软件方面被跨国企业垄断, 中国企业仍处于在中低端市场角逐, 整体行业盈利水平不高。

(2) 软件技术的飞速发展, 变化日新月异。一方面有效提高了企业的技术水平和科技水平, 另一方面随着新技术、新科技的出现, 目前的技术和科技人才优势面临淘汰, 现有产品面临滞销, 新的竞争对手将会不断涌现, 但龙头企业仍凭借技术优势将处于竞争的有利地位。

(3) 业内的竞争将打破地域优势, 将进入品牌和综合能力的竞争, 中低端产品同质化严重, 低端市场价格战不可避免, 对没有掌握核心技术和品牌优势的企业、中间商盈利能力将进一步降低。

(4) 世界经济危机影响, 从国际形势来看, 美国和欧洲都面临经济危机后的持续低迷, 一方面导致国内外向型企业盈利水平下降, 企业信息化改造进度放缓, 软件市场容量增速放缓。另一方面, 影响中国软件产业的出口规模, 出口增长缓慢。

第4章 HT 信息公司内部环境分析

外部环境分析是发现机会和威胁的过程,对于优秀的战略管理者能有效利用外部机会来发挥内在优势,把握机遇来提升自身发展。如何来规避外来风险和自身的不足呢?只有做到知己知彼。公司内部环境分析是自我评价和自我认知的过程,包括内部资源分析和公司能力分析。

4.1 公司内部资源分析

资源是公司建立竞争优势和未来发展的基本条件。本文对公司的内部资源进行分析,分有形资源 and 无形资源两部分,有形资源指能进行量化和可见的资源,主要指财务资源、实物资源和组织资源。无形资源指企业成长过程中积累的知识、信誉、专利、商标、企业文化等的资源。^[25]

4.1.1 组织资源

公司总体采用多部门型的事业部编制组织架构,其最大特点是划分了管理层和业务层的职责范围,充分给予事业部授权,对市场的反馈信息可有效的做出应对。本文认为有以下优点:

- 一、提高了授权部门的处理事务的能力,加强对突发事件的决策能力,增强了经营的灵活性和主动性。
- 二、解决了职能部门合作问题,由事业部为业务单位进行统一协调。
- 三、可以更明确的衡量和评测各事业部的经营业绩。
- 四、协调集权和分权的高效率组织。

HT 信息公司组织架构图：

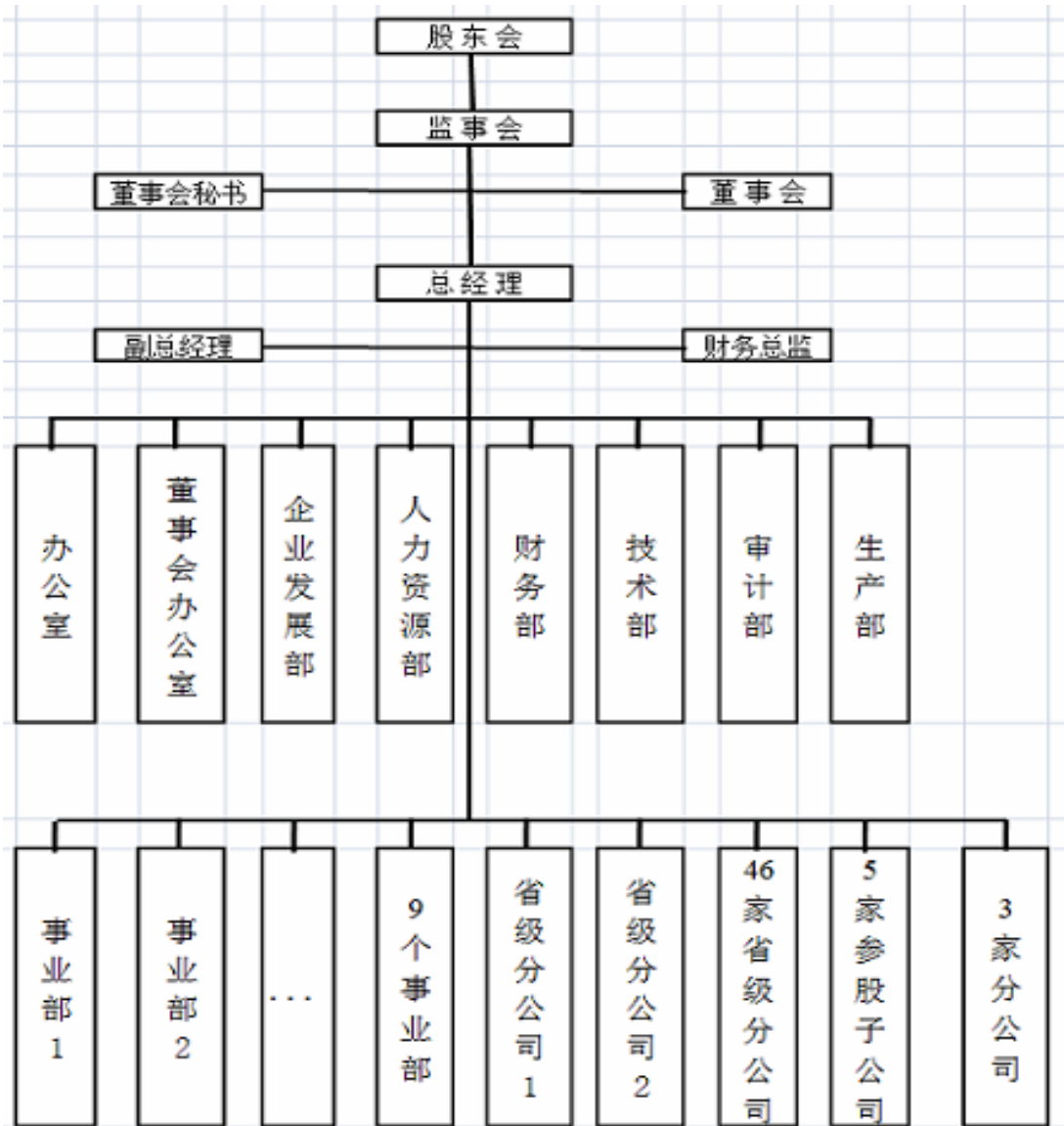


图 4-1 ： 组织架构图

HT 信息公司性质是股份制公司，设有股东会、监事会和董事会，董事会是公司的最高决策机构，对公司发展做出决策和统一部署，对全体股东负责，受监事会监督；公司设一名总经理、两名副总（一个负责经营和一个负责技术生产）、一名财务总监；公司分三级管理，第一层是经营决策层，第二层是管理层（共设 8 个大部门），第三层是事业部、分公司和控股公司，公司设有 9 个事业部，46 家省级公司和 710 多家地市级公司，控股 5 家参股子公司和设立 3 家分公司。

公司职能部门主要为公共部门，统一为各事业部和分子公司提供服务，共享资源，并进行统一管理。

公司建有完善的管理体系、运营体系和产品体系，为各分子公司提供了专业、高效、便捷的管理平台。公司设有专业的研发中心、营销中心和客户呼叫中心，技术资源和高技术人才在体系内实现共享，避免了各分公司重覆招募高端人才。通过营销中心实现总部统一采购，增强总部采购商品的议价能力。对客户的满意度实行统一监督和管理，公司拥有的 300 多万户客户资源在体系内得到共享，提高了客户资源的利用率。

4.1.2 人力资源

HT 信息公司连同分子公司员工总数超 1 万人，仅公司总部员工就达 3000 多人，其中博士以上学历有 53 人，占 1.80%，研究生 368 人，占 12.30%，本科生 1843 人，占 61.40%，大专 736 人，占 24.50%。总部人员年龄结构，公司 50 岁以上 230 人，占 7.60%，40 岁至 50 岁 842 人，占 28.10%，30 至 40 岁 1445 人，占 48.20%，20 至 30 岁 483 人，占 16.10%。按公司职能和岗位区分为，研发人员 1371 人，占 45.70%，营销人员 420 人，占 14%，管理人员 126 人，占 4.20%，生产人员 322 人，占 10.70%，技术服务人员 632 人，占 21.10%，采购和后勤人员 129 人，占 4.30%。

表 4-1：职工学历统计表

学历	人数	占比
博士以上	53	1.80%
研究生	368	12.30%
本科生	1843	61.40%
大专生	736	24.50%

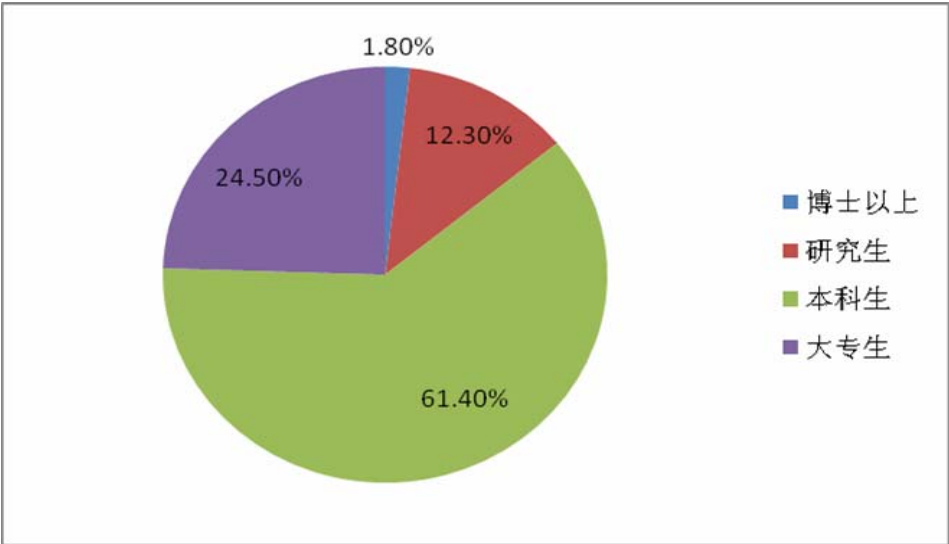


图 4-2：按学历划分

表 4-2 ：职工年龄结构表

年龄结构	人数	占比
50 岁以上	230	7. 60%
40-50 岁	842	28. 10%
30-40 岁	1445	48. 20%
20-30 岁	483	16. 10%

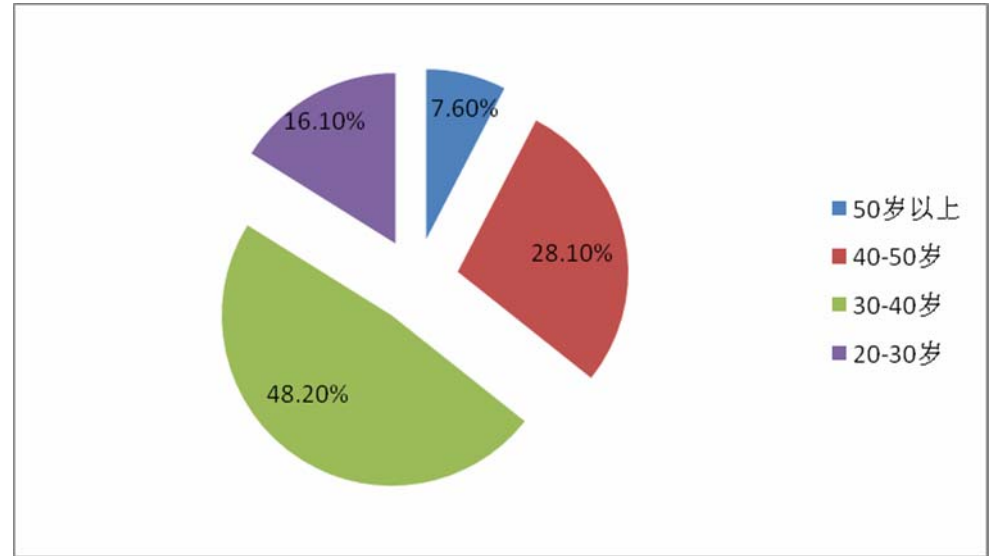


图 4-3：按年龄划分

表 4-3 ： 职工岗位人员分布表

按岗位划分	人员	占比
研发人员	1371	45.70%
营销人员	420	14%
管理人员	126	4.20%
生产人员	322	10.70%
技术服务人员	632	21.10%
采购和后勤人员	129	4.30%

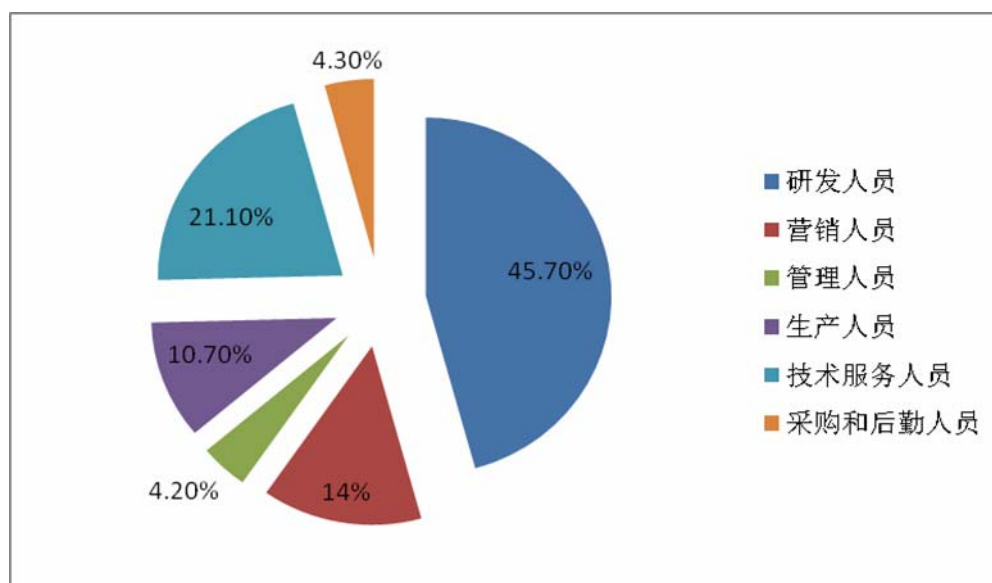


图 4-4 ： 按岗位划分

4.1.3 公司产品资源

公司经过 10 多年的创新发展和持续投入，公司的规模得到了快速扩大，各系列产品销售增长迅速，年增速在 10%以上。产品的系列化程度和质量得到进一步提高，

功能不断完善，在新品投产和老品更新上取得了很大进步，在软件研发和软件应用方面目前已形成 4 大主打系列产品：

● 系列产品 1：信息安全产品

HT 公司以信息安全类产品为主，信息安全产品的定义很广，HT 公司的信息安全产品主要运用硬加密方式，对大量数据的数字、中英文字和图像的加密、通过网络密令安全传输、服务端解密、比对和协查的一整套系统，具有应用范围广、并发终端用户多、数据处理能力强，数据安全性高等优点。该产品在近十年的发展中，从以前单一的产品，目前已开发出多系列的延伸产品，包括互信息交互安全技术、电子信息网络比对、汉字防伪（二维码）等产品。应用领域已拓展到企业应用、电子信息安全、石油石化零售管理、金融行业电子支付安全等领域。本产品系列在技术上和方案设计上有自己的核心竞争力，产品的用户基数大，处理能力强，运用范围广和可靠性高。

● 系列产品 2：管理软件

管理软件指面向企业内部资源管理、内外部供应链管理、企业上下游产业链管理的信息化综合应用系统。管理软件业内主要包含的业务种类可以分为产品及服务两类：

（1）产品包括：传统的标准化软件、可定制的模块组合和行业解决方案等，本公司拥有自主品牌的产品系列，产品线丰富。开发了满足企业各发展不同阶段的产品，分高中低三类产品共 10 多个产品和定制软件。

高端产品：为集团 ERP 项目，目标客户为大型企业或集团公司；

中端产品：基于 BS 架构的财务、物流、生产管理、CRM、HRM、OA 等网络版系统，目标客户为大中型企业；

低端产品：财务核算、进销存等业务流程较简单的模块，目标客户为中小型企业。公司还成功研发了印染、制衣、电梯、机加工、商贸和零售等行业的多款软件，并成功在各行业内得到推广。

（2）服务包括：一是与产品交付的前期的咨询服务、产品的实施、使用培训、运维服务和二次开发等服务；二是面向企业信息化的 IT 规划咨询、IT 开发等服务；三是面向提升企业管理水平的顾问式咨询服务。

● 系列产品 3：系统集成

该产品的目标用户主要为特大型用户，如能源行业、金融行业、电子政务、公共事业、服务业安保、远程教育、粮食安全管理项目等解决方案。产品分类如表 4-4：

表 4-4 ： 产品分类

序号	产品分类	产品名称
1	专业工具产品	需求分析工具
2		应急预案设计工具
3		信息化集成设计工具
4	系统平台产品	涉密协同办公系统
5		督查管理系统
6		企业全面资源管理系统
7		企业风险管理系统
8	技术标准专利产品	业务建模产品HD-BMW
9		SOA集成开发产品HD-BMWPF

● 系列产品 4：智能卡

主要包括三类：

- （1）IC 卡与电子标签，主要应用于智能交通、社会保障、城市一卡通、校园一卡通、门禁和食品安全追溯系统等领域。
- （2）终端产品，主要为各类通用、专用读写设备及其配套设备
- （3）系统项目，主要包括企业电子仓储、现代物流、智能交通、ETC 收费系统、身份识别、导航等领域的应用项目。

4.1.4 公司财务资源

表 4-5: HT 信息公司财务数据

单位: (万) 元

项目	2011 年	2010 年
货币资金	424637	38536
流动资产	605166	57340
固定资产	99889	96740
长期股权投资	6286	6286
资产总计	722150	674520

数据来源: 年报数据

HT 公司具有强大的经济实力, 净资产达到 72 亿, 货币资金有 42 亿多, 占总资产的 58%, 说明公司的经营现金很充裕, 经营的规模较大, 公司实力雄厚。但货币资金占比偏高, 说明资金的利用率不高, 有待提高公司的资金运营管理能力。

表 4-6: HT 信息公司财务指标

项目	2012 年三季度	2011 年	2010 年
(1) 企业物资资源指标:	-	-	-
流动资产周转率(次)	1.5685	2.0264	1.9237
总资产利润率(%)	11.7108	17.7483	17.8508
成本费用利润率(%)	13.0909	14.774	17.1071
(2) 企业财务资源指标:	-	-	-
资产负债率(%)	31.6824	23.5926	25.1878
速动比率	2.2361	3.2397	2.9401

数据来源: 公司 2010-2012 年报

HT 信息公司的流动资产周转率在 2 左右, 属于比较低的, 结合公司拥有大量的现金, 表明其资金的利用率不高。总资产利润率达到 17% 左右, 说明本企业产品的盈利空间较高, 产品有一定的竞争力。成本费用率在 16—17% 左右, 成本和费用的控制

较好，企业的盈利能力较好，经营的水平较高。资产负债率在 25%左右，属偏低范围，说明企业的财务风险控制比较好，长期的偿债能力较好。速动比例在 3 左右，企业的变现能力强，偿还短期负债的能力较好。以上分析指标表明公司的实力强、产品的盈利能力好，变现能力强，长期偿债能力强，但资产的有效利用偏低。

2、实物资源：

公司是技术研发、方案设计、产品生产和销售服务于一体的软件公司，公司设有专门的研发机构、生产基地、软件公司、销售公司和总部。建有多条生产流水线，其技术含量、自动化程度和工艺水准都非常高，具备智能卡、加密芯片和终端设备的生产制造；具备大型软件的研发和实施，业务覆盖多行业的解决方案；公司在各地市建立了完善的销售体系，建有 36 家省级公司和 710 多家地市级销售和服务公司，员工达到 1 万多人，固定资产规模达到近十亿。公司控股 4 家高科技公司，主要从事芯片研发、系统集成行业。

4.1.5 无型资源

1、品牌资源

公司作为国内知名的软件企业，多种渠道打造公司品牌，在电视、报纸和网络等媒体加大宣传投入，树立品牌形象。公司从内部管理、经营理念和公司宣传等全方位打造品牌，目标是成为中国软件业的知名品牌。经过 10 多年的不懈努力，于 2007 年开始连续 5 年获得中国软件协会颁发的“软件和信息服务业最有价值品牌”的称号，有 4 年获得电子信息百强企业等一系列大奖，提升了公司的品牌价值，扩大了企业的影响力。

2、客户资源

公司拥有 300 多万户的一般纳税人客户资源，公司同各地大型企业、政府机构、公安、交通和学校有长期的项目合作关系，通过近十年发展，技术能力不断提高，产品线进一步丰富，客户群范围不断拓宽，积累了大量的优质客户资源。

3、技术资源

公司拥很强的技术资源，在软件研发和芯片设计上保持企业的技术优势，2001

年公司取得了国家商用密码生产资质，到 2012 年，累计申请国家专利 800 多项，仅当年申请就达 120 多项。具备承担国家级软件系统研发、实施和维护的技术实力。

公司在大型企业管理软件研发和系统集成方面积累了大量经验和典型案例，管理软件研发上有自己的核心技术和核心产品，多次获得中国软件协会的优秀品牌称号，产品覆盖低端到高端共有三个系列（基础财务应用、高端财务管理和 ERP）十几个产品，有石油石化加油项目、远程教育项目、国家粮食系统等大型项目的系统开发和集成经验。

公司在智能卡的研发上处于全国领先地位，特别是 RFID 卡研发，应用上覆盖国家二代身份整、ETC 公路收费系统、电子地铁票、物流等行业得到广泛应用。公司还获得了国家信息产业部系统集成一级资质，获得了 CMMI 三级资质等。

4.2 公司能力分析

4.2.1 研发能力

公司拥有一大批高技术科研人员，占到公司总员工 35%左右，公司投入大量的资源用于技术研究和新产品开发上。表现在：

一是加密软件研发上，特别在专用软件加密系统研发上积累了大量经验，并获得国家商用密码生产许可，并拥有完全的自主知识产权，该系统荣获“国家科技进步三等奖”等称号；

二是管理软件研发上，覆盖财务管理、供应链、生产过程、OA、ERP 等三个等级的 10 多个产品和行业解决方案，产品包含企业应用、行业方案和定制开发三类业务；

三是加密芯片研发拥有自己核心的专利技术，具备设计和制造各类机具和加密设备，主要产品有加密芯片，智能卡、电子标签、加密硬盘等产品；

四是系统集成方面研发了高速公路收费系统、公安信息管理系统和粮食物流管理系统等大型解决方案。

4.2.2 创新能力

首先公司在经营理念上提倡“创新发展”，公司是一个高科技公司，IT 技术日新

月异，网络技术飞速发展，公司只有不断的创新，才能在软件行业保持龙头地位。

其次公司持续增加研发投入，设立研发基地，招募优秀人才，充实队伍能力建设，完善激励机制并设立奖励基金等。

再次的人才管理上，建立公平公正的人才竞争机制、员工能力评价体系和末位淘汰机制，注重培养员工的综合素质和团队协作精神，长期持续做好员工专业技能和业务知识的培训和能力考核，提供员工多岗位的晋升平台，提升员工的工作热情和创新精神。

最后是建立适合创新发展的合作组织，建立以客户满意为目标，以技术创新为发展方向，尊重人才，培养团队协作、高效机制、共同发展的企业文化。

4.2.3 经营管理能力

本文从两个方面来分析 HT 信息公司的经营管理能力，即经营体系分析和主要财务指标分析。

一是经营体系能力：公司建有完善的生产、销售和服务体系，公司总部负责产品的研发、生产、渠道建设、技术咨询、人才培养等，其分公司负责直销和提供服务保障。公司利用现有资源和体系，顺利开展了多款软、硬件的直销业务。省级公司自建地市级分公司和区县级服务站，自建物流配送系统和维修站，提供全天候本地化电话、网络远程和上门服务。

二是财务指标分析：主要有总资产周转率、净资产周转率、存货周转率和经营周期五个指标，分析周期从 2000 年至 2012 年，数据来源为公司年报数据。

表 4-7 ：经营能力指标

经营能力指标 报告期	总资产周 转率	净资产周 转率	存货周转率	应收账款周 转率	经营周期 (天)
2011 年度	168.21%	257.09%	13.32	26.06	25.58
2010 年度	156.90%	246.55%	12.45	22.02	27.72

2009 年度	146.25%	228.99%	11.33	22.08	30.03
2008 年度	132.42%	205.41%	8.58	21.14	41.17
2007 年度	124.76%	194.58%	7.99	21.38	43.64
2006 年度	115.11%	86.88%	7.9	23.44	39.03
2005 年度	87.85%	66.73%	7.1	17.47	35.4
2004 年度	79.10%	57.63%	4.42	22.34	16.87
2003 年度	133.83%	101.57%	3.81	71.8	39.16
2002 年度	144.31%	164.85%	2.65	32.33	114.12
2001 年度	85.73%	111.21%	1.66	10.79	239.05
2000 年度	122.06%	399.82%	2.72	12.11	146.95

数据来源：公司 2000-2011 年年报

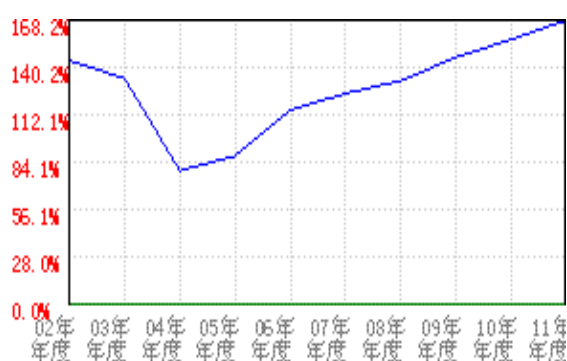


图 4-5: 总资产周转率

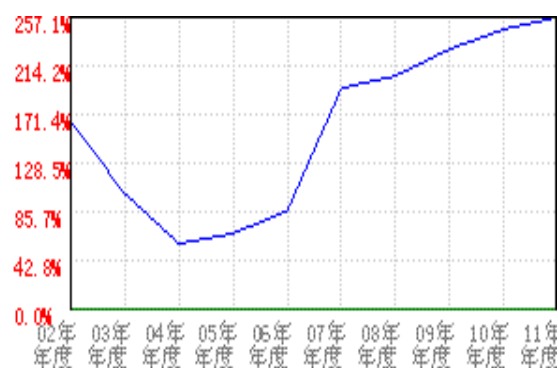


图 4-6: 净资产周转率

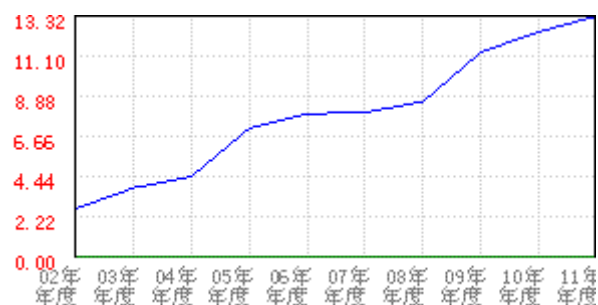


图 4-7: 存货周转率

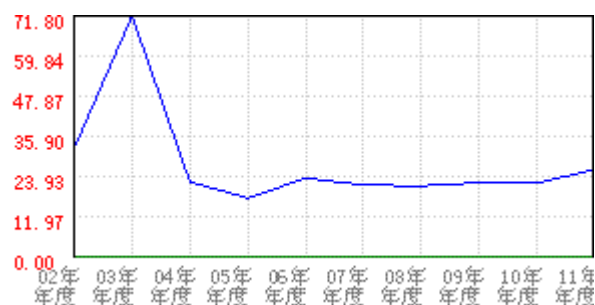


图 4-8: 应收账款周转率

(1) 总资产周转率：从 2002 到 2004 年数据分析来看，总体呈下降趋势，从 204 年开始，总资产周转率逐年提升，从 79% 提高到 2011 年的 168%，资产的周转率年增长在 10% 左右，公司的资产的收益率稳步提升，运营管理能力逐年提高，公司整体的销售业绩和获利能力也比较好。

(2) 净资产周转率：从 2002 到 2004 年呈快速下降趋势，2004 到 2006 年平稳增长，2006—2007 年有较快增长，2007—2011 恢复到平稳增长，年均增长率在 5% 左右，净资产周转率越快，表明公司的销售能力越强，从图 4-6 可以看出，2002—2004 年销售下降很快，主要原因是 2002 年由于政策原因，当年新增用户非常多，导致了销售额突然增长很快，从 2003 年开始，恢复到自然增长状态。2007 年销售额有较快增长，2007—2011 年的年增长速度在 5% 左右。

(3) 存货周转率：从 2002 年的 2.65 增长到 2011 年的 13.32，每年都以较快的速度增长，存货周转率的加快，缩短了供货周期，加快了资产的变现能力，提升了短期债务的偿债能力，企业经营能力不断加强，基础扎实，抗不确定因素等意外风险的能力得到提升。

(4) 应收账款：应收账款周转率除了 2003 年达到 71.8 天外，其余年份都在 24 天左右。公司一直注重应收账款的管理，建立赊账客户信用评定机制，加强日常风险防范意识，及时对账和催账，控制应收账款总额和账期，使得公司的应收款控制在较低水平。

4.2.4 客户管理能力

公司是一个高科技软件企业，始终保持从用户的角度出发，本着服务企业、协助企业的理念，为用户提供高品质产品和高效服务是公司努力追求的目标。

首先公司建有先进的客户应用管理系统，数据统一集中到总部，体系内各公司根据授权访问，实现统一管理和监督。对服务的及时性和服务满意度提出明确指标，按月进行监督汇总，对不满意的客户在 2 个工作日内处理完毕，并把处理结果反馈到总部。

其次，从客户购买产品、物流配送、上门服务、回访等业务环节，由各省级单位和地市级公司独立完成，提供本地化服务，体现在以下几个方面：一是上门配送上，

在用户购买产品或报修备案后，相关部门及时安排配货或派人上门维修；二是上门服务，市区 1 个工作日内响应。监督部门对每个服务单据实行 100%电话回访和满意度统计。为更好的服务企业，公司建立客户远程服务中心，提供网络咨询、在线服务和远程服务；三是回访，对所有新老用户实行一年 2 次的电话回访和 1 次上门回访，对重点的客户建立大客户群，设立独立部门负责维护客户关系。

最后是服务监督体系，建有总部、省公司、地市级三层监督体系，总部负责对所有用户的满意度的统计和监督，抽检比例为 5-10%，受理用户投诉并对处理过程进行监督；省级公司对地市级公司进行抽查，抽查的范围为不低于服务总量的 10%，并对员工的服务时效、服务规范、服务态度和顾客满意度等指标进行监督考核；地市级公司对所有上门服务行为实行 100%上门回访，对呼叫中心记录实行不低于 20%的抽检，对有不满意的服务进行处罚，定期对服务人员的技能和服务规范作评定，对不达标的员工进行转岗和再培训。

公司从全方位加强同客户的联系，建立信息沟通反馈机制，尊重用户，注重客户的感受，改进服务，提升管理水平。

4.3 优势和劣势总结

经过对公司的有形资源、无形资源和运营管理能力分析，相比同类型的公司，客观公正的评价公司目前的优势和劣势。

1、公司拥有的优势：

(1) 规模实力强

经过十几年的发展，公司已陆续在全国绝大部分地市建立了分公司，总资产逾 55 亿元、净资产过 40 亿元，是国内最具实力的 IT 类上市公司之一，是行业内最具潜力的公司之一。

(2) 拥有覆盖全国的营销网络、服务网络和完善规范的服务体系。

公司在中国建立了一套由提供用户电教化培训、产品演示推广、技术支持和售后服务于一体的遍布全国各地市、区、县的营销网络、服务网络和完善规范的服务体系，设立特服号呼叫处理系统和监督体系。

(3) 技术实力强

目前已建立了由数字技术研究和产品研发机构组成的科研体系，拥有一批技术精湛且富有创新能力的技术队伍，在技术研究及应用研发方面取得了丰硕的成果，公司多年来承接了多项政企大型项目，积累了丰富的实战经验和锻炼了人才队伍。

（4）客户资源优势

公司掌握着全国 300 多万户一般纳税人企业的客户资源，忠实客户超百万，且每年有总户 5%左右的新用户加入，客户基数大，资源丰富，是公司后续发展的有力保障。

（5）资质比较齐全

公司拥有众多国家级资质，如商用密码定点单位、系统集成一级资质、CMMI 三级资质等，公司成功申报 800 多项软件专利技术。

（6）资金实力强大

公司资金实力雄厚，现金资产较多，并拥有上市公司融资平台，可以为公司高速发展和资金需求提供支持。

2、公司存在的劣势

（1）体制因素制约发展

HT 信息公司受国有控股，运营机制上不够灵活，特别在用人制度、激励制度和晋升制度上不够市场化。在经营过程中受牵制也较多，对资金运作上、新项目投资上，市场开发上与竞争对手相比都有一定的差距。

（2）品牌影响力较弱

首先公司发展时间较短，品牌知名度不高，与老牌企业相比，铸就知名品牌还有很长的路要走。

其次公司在品牌宣传上投入偏少，尤其在广告投入方面，只在个别行业的报刊做一些宣传，对公司整体推也比较欠缺。

最后是公司进入软件行业较晚，产品线还不够丰富，技术积累和优质客户积累有限，品牌的价值还未充分体现。

（3）营销能力不强

HT 公司在市场化竞争中与行业的第一梯队相比还有一些差距，公司的营销管理

还要上一个档次，营销的规划、策略的分析和市场的推广等方面的能力还不强。

首先从团队上分析，只有总公司成立专门的营销机构，设有专业的队伍。各省级分公司成立机构还不多，在产品营销上的投入不足，特别是在广告上投入更少，每年广告费用不到年净利润的 2%；

其次营销管理上，营销策略还只停留在产品上，绝大部份精力主要集中在销售上，缺少对公司整体产品线的规划，新产品的设计研发，目标客户的确立、营销方案的制定、渠道规划和效果检测等。

最后是市场开发能力较弱，目前公司主要依托信息安全产品已推广的老户和自然增长的新户，在管理软件市场推广上，目标客户也主要是目前的存量老用户，新市场和新客户群的开发还比较欠缺，定价策略比较单一，客户吸引力较弱。

（4）新产品研发较慢

公司目前的利润来源主要集中在 1-2 个产品上，公司每年投入市场的新产品比较少，目前的产品线比较单一，核心产品主要为信息安全产品、管理软件和智能卡三项业务上。公司发展十多年来，每年研发的新产品还比较少，未充分挖掘客户的潜在需求，产品细分市场和系列化程度不够。新产品研发滞后，更新换代速度慢，影响了客户满意度，流失了部分客源。

4.4 SWOT 矩阵分析

本文通过对第 3 章企业外部环境的分析和第 4 章企业内部环境分析的基础上，结合内外部的优势力量，规避不利因素和行业风险，进行 SWOT 分析，制定适合本企业实际情况的战略，将各因素交叉匹配形成四个方向的战略，SO 战略、WO 战略、ST 战略和 WT 战略，分析如表 4-8：

表 4-8: HT 信息公司 SWOT 矩阵分析

<div>内部能力</div> <div>外部因素</div>	优势 (Strength)	劣势 (weakness)
	S1、在软件行业具备较强的规模实力; S2、拥有强大的营销体系、服务网络; S3、技术能力强, 优势明显, 系统工程经验丰富; S4、客户资源基数较大; S5、行业资质比较齐全; S6、拥有相对充裕的资金实力和融资渠道。	w1、进入软件行业时间短, 缺少行业经验积累; W2、品牌影响力较弱; W3、市场营销能力不强; W4、新产品研发较慢、产品线不完善 ; W5、激励制度缺少吸引力 ; W56、企业文化不健全。
机会 (Opportunity)	SO 策略 (利用)	WO 策略 (改进)
01、经济增长快, 行业环境好; 02、国家鼓励政策持续稳定, 促进软件行业发展; 03、网络应用范围广, 电商业发展快, 促进了行业的深度发展; 04、企业信息化需求增强, 促进服务业市场; 05、中国 GDP 增长快, 现代服务业占比不断提升; 06、国民收入连续增长, 社会消费水平增强; 07、技术发展快, 产品更新迅速;	so1、利用基础技术研发优势, 开发网络和无线应用的新产品; so2、利用现有的营销和服务网络体系, 加强营销体系建设, 扩大产品销售; So3、加强服务, 持续满足老客户不断增长的需求, 进一步培育老客户, 提高客户忠诚度; So4、利用现有的技术和资质, 积极做好行业高端用户开发, 重点做好大型行业软件的招投标工作; So5、利用现有的资金优势和行	W01、加快学习型组织建设, 倡导科技创新, 加快对品牌的保护; W02、增加市场宣传投入, 多渠道打造品牌影响力; W03、加强营销体系建设, 完善管理流程, 提升专业化团队能力, 积极发展代理; W04、加大新产品的策划和设计, 加快产品的更新速度和系列化研发速度; W05、成立专业的市场化软件业务组织, 建立市场化的人力资源制度;

08、企业管理能力的提升，促进对软件产品的需求。	业发展趋势，积极做好相关公司的收并购，快速启动新业务。 实现跨越式发展壮大。	
威胁（Threat）	ST 策略（关注）	WT 策略（消除）
<p>T1、经济发展不平衡，欧美经济危机持续，出口受阻；</p> <p>T2、国内经济受国际影响大，总体消费增速下滑；</p> <p>T3、国际软件巨头占据产业高端市场，逐步向中端市场渗透；</p> <p>T4、国内软件起步较晚，基础薄弱，国际竞争力不强；</p> <p>T5、国内软件企业集中行业的中低端市场，市场竞争激烈，盈利能力偏弱；</p> <p>T6、软件技术发展快，软件研发企业投入增加；</p> <p>T7、国内软件企业品牌能力；</p> <p>T8、云计算等新技术和新模式对现有行业的冲击。</p>	<p>st1、利用技术优势，培养自己的竞争优势；</p> <p>st 2、利用完善营销和服务体系优势，开展服务产业，利用差异化策略，以优质的服务来赢得客户；</p> <p>st 3、综合利用资金、技术和渠道优势，加大在研发上的投入，打造品牌和提供综合化、一体化的服务。</p>	<p>WT1、利用现有的客户资源和服务能力，提高客户满意度和品牌影响力，努力提高老用户的忠诚度；</p> <p>WT2、提升团队的专业能力，整合的公司资源，提升竞争力；</p> <p>WT3、细分客户群，利用现有的产品线找准目标用户，进行差异化、精细化销售。</p>

第5章 公司战略方案设计

公司战略是一整套涉及公司系统性、整体性、长期性和根本性所采取战略的总称，旨在随企业环境变化而采取的积极策略，保持企业优势和增强企业竞争力。在充分考虑市场的机会和威胁，结合本公司优势和劣势的基础上，理性和科学的规划企业的目标和方案，谋划企业未来的发展方向，明确中长期的发展目标，制定战略保障措施，使企业持续保持健康、稳健和长远的发展。^[26]

5.1 公司战略定位和战略发展方向

5.1.1 HT 信息公司的总体战略指导思想

战略指导思想是指导战略规划的制定和实施的基本思路与观念，是整个战略规划的灵魂。是贯穿战略管理的思维过程，对战略规划设计起到统帅和指导作用，对战略目标的确定和所采取的战略措施具有重大的意义。^[27]

- 指导思想：根据本文第3、4章所分析行业的发展趋势、市场潜力、企业资源优势、综合能力和公司一贯的经营思路，制定HT信息公司今后5-10年的战略指导思想是：巩固软件产业、拓展物联网业务、发展服务产业、积极打造品牌。

- 企业使命：以让用户得到软件科技的惠赠、让企业得到持续蓬勃的发展、让员工得到职业发展的机会为企业使命。

- 企业愿景：以技术创新、注重品牌建设为基础，成为一流高科技软件企业、引领中国软件技术发展为愿景。以科技进步、诚信务实为发展方针，将HT信息公司打造成行业领先、国际知名的综合性软件企业。

5.1.2 HT 信息公司战略目标

战略目标是企业所期望达到的成果与变成的现状，是在进行了外部环境分析和内部调研的基础上，综合考虑各种因素和现实风险，所确立的战略目标。是企业制定战略的基本依据，阐明了公司的发展目标。^[28]

本文对外部环境、行业发展情况、内部环境分析的基础上，以战略指导思想为纲，结合公司的整体运营情况，制定公司的战略目标为：以现有加密产品、管理软件和行

业软件产品为基础，在软件研发领域做深、做精、做透，保持技术创新领先优势，巩固行业地位；同时，发挥公司行业的经验和资源优势，研发不同应用领域的系列产品，抢先布局联网产业，引领行业技术发展。通过加大研发投入、实现技术创新、提高经营能力和品牌建设，立足国内市场，积极向全球市场渗透。

1、业务市场领域

公司的业务发展将重点聚焦在软件领域，明确以信息安全、智能卡、管理软件、行业应用、为主要发展方向，未来还逐步拓展到家庭数字化产业，完成从专业化向品牌化的跨越式发展。

2、产业发展方向

围绕上述业务市场领域，公司现有的核心产业可归纳为三大产业方向：信息安全、管理软件和行业应用产业。考虑到公司的资源优势和未来发展的需要，公司规划当前需要重点发展的新业务为智能卡、物联网产业和芯片研发。

3、经营指标

预计到 2016 年实现主营业务收入 198 亿元，年销售增长率不低于 15%的增速，将公司品牌打造成国际知名品牌。具体目标为：

（1）资产目标：到 2016 年，预计总资产规模超 90 亿元

（2）盈利目标：到 2016 年，实现主营业务收入达到 198 亿元，同时利润达到 25 亿元。

（3）客户发展目标

以一般纳税人企业为突破口，充分做好中国中小企业客户市场，积极拓展高端用户。以“新户圈地”、“老户蚕食”、“老客户守城”营销经验，力争到 2015 年总用户达 445 万户，其中优质客户达到 122 万户。

（4）内部运营目标

在公司总部和省级分公司层面构建适应软件业务快速发展的组织架构；整合内部资源，加强业务体系建设，加强岗位知识和专业技能培训体系；持续改进企业的薪酬规划和运营体系。

5.2 HT 信息公司战略方案选择

5.2.1 HT 信息公司 SPACE 矩阵分析

基于公司 SWOT 分析的基础上，结合公司的内、外部关键因素分析的基础上，对进取、保守、防御和竞争四要素进行匹配验证，进行 SPACE 矩阵分析，以确定 HT 信息公司的战略地位。通过邀请管理层、部门领导、员工代表和专家等 12 名成员组合的专家组，对所选择决定财务优势（FS）、竞争优势（CA）、环境稳定性（ES）和产业优势（IS）的各变量进行+1（最差）到+6（最好），-1（最差）到-6（最好）之间的评分，然后进行算术平均结果作为各变量的最终得分，评分结果见表：

表 5-1：HT 信息公司总体战略地位评价表

要素	要素变量	评分	要素	要素变量	评分
环境 稳定性	经济发展状况	-2.6	竞争 优势	市场份额	-2.4
	软件行业发展状况	-4.5		技术优势	-3.1
	需求变化	-3.1		体系运营能力	-2.9
	技术发展状况	-3.6		产品质量	-3.8
	竞争压力	-3.2		品牌优势	-2.9
	市场进入壁垒	-2.5		资金实力	-3.4
		-3.25			-3.08
产业 优势	软件产业的增长潜力	4.2	财务 优势	投资回报	4.9
	产业的利润空间	3.8		现金流量	4.1
	产业的进入难度	2.8		运营资金	3.9
	资本密集度	2.7		流动资金	3.8
	技术诀窍	4.2		融资能力	4.6
	生产效率，生产能力利用程度	4.1		经营风险	2.8
		3.63			4.02

根据表 5-1 的测评计算，得到评分结果为：X 轴：产业优势为 3.63 分，竞争优势为-3.08 分，两者相加后为 0.55 分；Y 轴：财务优势为 4.02 分，环境稳定性-3.25 分，两者相加后为 0.77 分，根据计算后 X、Y 的交叉点为（0.55，0.77），由此绘出 SPACE 战略选择图 5-1 所示：

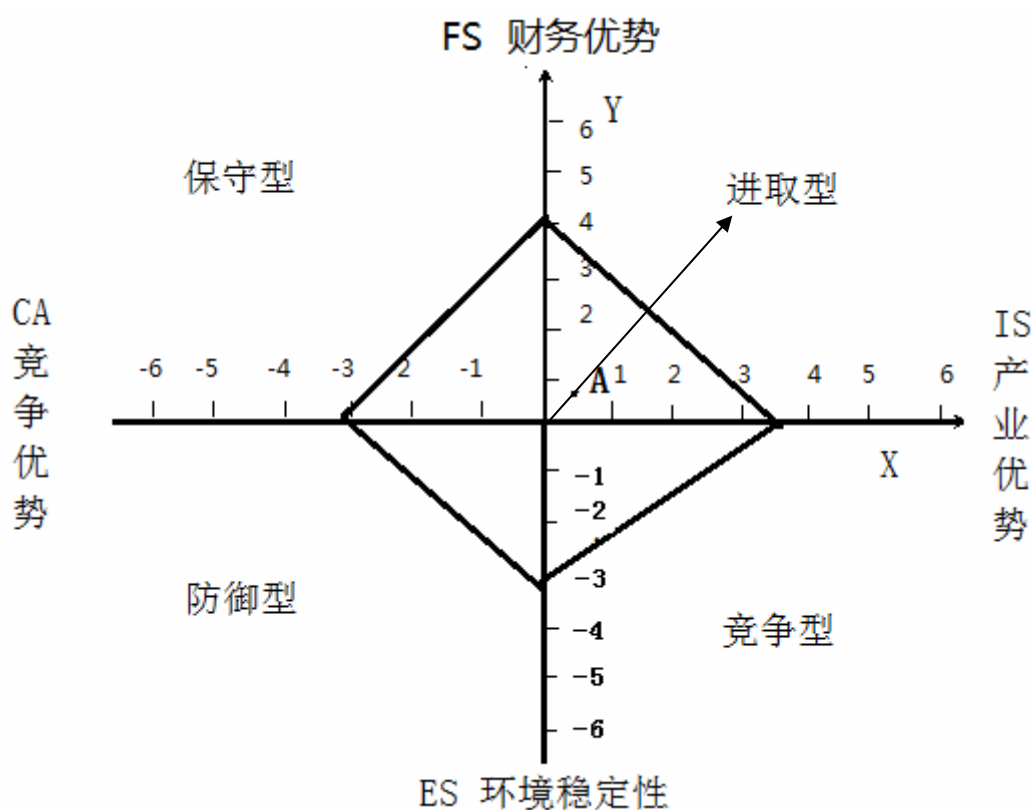


图 5-1：HT 信息公司 SPACE 矩阵

从 SPACE 矩阵的原点 (0, 0) 与点 A(0.55, 0.77) 相连的向量位于第一象限，处于较好的战略地位，应采取进取型战略。对于公司，考虑到自己的产业优势、财务优势和外部机会等实际情况，建议公司应把主要精力集中于现有的市场，进一步挖掘市场潜力，采取市场渗透、市场开发、多元化和一体化战略是比较合适的。^[29]

5.2.2 公司备选战略方案评价和选择

本文通过 5.2.2 节 SPACE 矩阵分析，经过 A 点的向量处于第一象限，表明公司处于加速成长阶段，应当采取进取型战略，综合考虑公司内、外部环境因素、公司能力分析和公司所处的发展阶段，建议采取的战略方案为：

方案 1：多元化战略

本公司将专注于软件业务领域，业务开展将遵循与发展战略方向相关、与公司核心业务相关、与公司资源优势紧密相连及以实现效益最大化为原则，以优势资源相关联为依托，做大做强软件产业，拓宽加密软件的应用范围，加大管理软件的市场开发力度，复用现有客户，细分行业用户。大力向物联网产业渗透，扩大智能卡和配套方

案的行业应用，开发高端用户和海外客户。公司可利用强大的资金实力，适当采用收购策略，优化公司的盈利能力，加速软件行业的整合和公司多元化进程，快速提升企业的竞争能力，实现公司的快速发展。

方案 2：一体化战略

本公司为了在已经进入的行业市场上建立或巩固相对优势的竞争地位，通过自建或合资、收购等资本运作手段，实施一体化战略，进行产业价值链的有机延伸。公司在拥有核心的技术和品牌的技术上，从技术研发、产品规划、生产和销售等重要环节上实现全部由公司控制，增强本地化营销网络建设，使公司抗市场分险能力、经营能力不断加强，行业地位得到有效提升。

方案 3：强化战略

对于公司来讲，主要以现有的产品、渠道和用户为基础，发挥优势资源，挖掘市场，力求在行业内做深做强。主要体现在以下方面：

一是产品功能方面，公司在现有产品的基础上进一步完善，改进现有的功能，做好技术平台升级，实现跨多系统的兼容应用。

二是营销渠道方面，在现有通用的渠道上运用互联网和云计算两大平台，增强网络营销能力。

三是品牌打造方面，加大品牌的宣传投入，围绕品牌的核心资源来构建企业的价值观和企业形象，通过提升品牌优势来赢得客户的信任。

四是客户开发方面，首先是细分现有的用户，按不同行业、企业规模和购买力等特点进行细分，在现有用户中积极寻求和开发新的需求，并迅速抢占市场；其次设法尽快开发新的领域，重点围绕物联网、云计算等新产业和服务产业，通过新技术的应用，开发更多的新用户。

通过新老用户市场开发、营销渠道的拓宽和产品功能的提升，增强了产品竞争力和扩大市场占有率。

战略方案评价是对备选方案从定量或定性两个方面进行分析和评价，从中挑选出最优方案，可能是一个或一组战略方案。本文采用 QSPM 数据分析模型对以上三个战略方案进行详细的分析和比较，并经过专家组对所设计各种因素按设计权重打分，计

算得出结果如表 5-2 所示：

从加权计算结果可知，三个备选方案的吸引力排序如下：方案 1：得分 6.917，方案 2：得分 6.756，方案 3：得分 6.538。

从 QSPM 分析的结果来看，方案 1 得分最高，方案 3 得分最低，但是总的得分差距在 0.38 分。围绕公司确立的中长期的战略目标，充分利用公司自身的资源优势，建议公司应采取的发展战略应以多元化为主，一体化战略为辅的战略组合。

在产品方面，强调以提供自主知识产权为主的行业解决方案为核心，通过产品改造、平台升级、功能拓宽、提高运行效率等措施拓展产品线，加大产品研发投入，开发新的产品。在行业上，积极拓宽物联网产业，加快多元化战略实施步骤。

利用一体化战略实行产业链扩张战略，要在所进入的行业努力成为领导者，打造企业品牌，立足于国内市场，进军国际市场。

表 5-2：HT 信息公司的 QSPM 矩阵

关键因素		权重	备选战略方案					
			战略方案 1		战略方案 2		战略方案 3	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
机会	1、经济增长快，行业环境好	0.09	3.8	0.342	3.5	0.315	3.5	0.315
	2、国家鼓励政策持续稳定，促进软件行业发展	0.06	3.2	0.192	3.3	0.198	3.1	0.186
	3、网络应用范围广，电商业务发展快，促进行业的深度发展	0.11	3.9	0.429	3.8	0.418	3.5	0.385
	4、企业信息化需求增强，促进服务业市场发展	0.09	3.5	0.315	3.6	0.324	3.1	0.279
	5、中国 GDP 增长快，现代服务业占比不断提升	0.04	2.9	0.116	2.7	0.108	2.5	0.1
	6、国民收入连续增长，社会消费水平增强	0.05	3.1	0.155	2.6	0.13	2.7	0.135
	7、技术发展快，产品更新迅速	0.05	3.8	0.19	3.7	0.185	2.5	0.125
	8、企业管理能力的提升，促进对软件产品的需求	0.11	3.6	0.396	3.7	0.407	3.5	0.385
威胁	1、经济发展不平衡，欧美经济危机持续，出口受阻	0.04	3.2	0.128	2.9	0.116	2.8	0.112

	2、国内经济受国际经济危机影响，消费能力下降	0.03	3.7	0.111	3.5	0.105	3.4	0.102
	3、国际软件巨头占据产业高端市场，逐步向中端市场渗透	0.07	3.8	0.266	3.7	0.259	3.6	0.252
	4、国内软件起步较晚，基础薄弱，国际竞争力不强	0.06	3.7	0.222	3.5	0.21	3.6	0.216
	5、国内软件企业集中行业的中低端市场，市场竞争激烈，盈利能力偏弱	0.1	3.6	0.36	3.7	0.37	3.2	0.32
	6、软件技术发展快，软件研发企业投入增加	0.02	3.8	0.076	3.2	0.064	2.8	0.056
	7、国内软件企业品牌能力不强	0.05	3.5	0.175	3.6	0.18	3.9	0.195
	8、云计算等新技术和新模式对现有行业的冲击	0.03	3.6	0.108	3.4	0.102	3.3	0.099
优势	1、在软件行业具备较强的规模实力	0.12	3.4	0.408	3.2	0.384	3.1	0.372
	2、拥有强大的营销体系、服务网络	0.13	3.8	0.494	3.9	0.507	3.7	0.481
	3、技术能力强，优势明显，系统工程经验丰富	0.09	2.9	0.261	3.1	0.279	3.2	0.288
	4、客户资源基数较大	0.11	3.9	0.429	3.7	0.407	3.3	0.363
	5、行业资质比较齐全	0.06	3.4	0.204	3.5	0.21	3.6	0.216
	6、拥有相对充裕的资金实力和融资渠道	0.05	3.8	0.19	3.1	0.155	3.3	0.165
劣势	1、进入软件行业时间短，缺少行业经验积累	0.07	2.8	0.196	3.1	0.217	3.1	0.217
	2、品牌影响力较弱	0.08	2.9	0.232	2.6	0.208	3.9	0.312
	3、市场营销能力不强	0.11	3.6	0.396	3.4	0.374	2.9	0.319
	4、新产品研发较慢、产品线不完善	0.09	3.2	0.288	3.1	0.279	2.8	0.252
	5、激励制度缺少吸引力	0.04	2.7	0.108	3	0.12	2.9	0.116
	6、企业文化不成熟	0.05	2.6	0.13	2.5	0.125	3.5	0.175
合计				6.917		6.756		6.538
注：1、吸引力分数：1=没有吸引力、2=有一定吸引力、3=有相当吸引力、4=很有吸引力								
2、AS=吸引力评分，TAS=吸引力总评分；3、权重根据专家组打分后计算所得								

5.3 HT 信息公司战略实施步骤

依据公司的总体发展战略及战略思想的指导，在对 HT 信息公司内、外部因素的研究分析并结合公司能力分析的前提下，确立了 2011-2016 年的总体战略目标，为实现战略目标，公司战略实施步骤分成三个阶段：

- 第一阶段主要是巩固现有的软件业务，做大做强加密软件、管理软件和系统集成业务，开拓物联网业务，在现有智能卡业务的基础上不断开发新应用和产品，时间约为两年。

阶段目标：年销售额 150 亿元，利润目标 18 亿元。加快产品的研发，每年新增 2-3 个有竞争力的产品，按行业进一步细分用户，积极培育忠实客户；加强营销能力，扩大市场的宣传力度和品牌宣传，进一步扩大现有市场份额。

战略形式：市场渗透、市场开发

- 第二阶段是主要是做好现有业务的基础上，积极开发新的利润增长业务，并成为公司的第二主业。渗透物联网业务，开拓无线射频技术与网络、通信和扫描仪技术的更大融合，大力开拓云端平台基础业务的系统集成，时间约为两年。

阶段目标：年销售额 180 亿元，利润目标 22 亿元。采取多元化和市场开发策略，积极培育新的利润增长业务，加大在物联网业务的投入，大力拓展国内市场，进军国际市场。

战略形式：多元化、市场开发

- 第三阶段是主要是在通过公司在软件行业的影响力，在整合软件技术、网络技术应用技术和现有资源的前提下，把公司打造为软件业的综合服务供应商，加强品牌的投入和建设步伐，大力提升知名度。时间约为两年。

阶段目标：年销售额 198 亿元，利润目标 25 亿元。采取多元化和市场开发策略，采用适当的并购策略，打造成为国内最具实力的综合服务供应商，大力开拓海外市场，力争成为国际化知名企业。^[30]

战略形式：多元化、市场开发和一体化

第 6 章 公司战略对策研究

战略为公司的发展提出了经营目标和发展目标，构建企业发展的宏伟蓝图。战略目标要靠具体的措施和行动方案才能实现，战略对策研究就是依据战略目标来制定的具体实施步骤和行动计划，依据行业发展态势和自身资源的情况，为保证实现战略目标而制定的可行性对策。本文主要在组织机构建设、制度和流程、市场策略、内部管理、人力资源、品牌建设和知识产权保护等七个方面进行对策研究。

6.1 组织机构建设方面

公司根据各产业、业务发展的规模和潜力，公司成立了多个产品事业部，进行专业化运作管理，提高经营的决策能力和应对危机的处理能力，提高工作效率，真正实现公司在软件产业做强、做大的目标。随着公司的管理软件、信息安全、智能卡、系统集成和行业应用等业务的逐渐壮大，各业务板块的市场整合也越来越来平凡，专业化程度越来越高，目标用户更加精准，竞争的强度不断提高，对信息的及时处理能力要求较高，各产业需要的支持、授权和资源也越来越多，提高运作能力变得越来越迫切。

为了能适应公司各业务的快速发展，从公司长远发展出发，建议五大核心产业分两个阶段成立分公司独立运作，以产业规模大小、市场潜力大小和经营能力情况依次成立分公司。第一阶段先把信息安全和管理软件分别成立分公司运作，第二阶段再把后续产业成立分公司。这样公司所有核心业务都以分公司运作，外加已有的 8 家分公司、46 家省级分公司和 5 家控股公司，公司真正变成集团公司运作模式，积极发挥各公司的特长和优势，提高各产业的竞争能力，组建和培育专业的营销的队伍，切实提升企业的组织能力。

6.2 制度和业务流程方面

制度是公司发展的基本准则和行为规范，是保证企业高效率运营的基础，制定科学、规范和高效的制度，保障公司建立统一、公平和高效的管理平台，完善了公司的管理体系建设，有利于提高员工的积极性和协同能力、提升公司在生产和经营中的管理效率。采取以下方面措施：

一是优化人力资源管理，特别是《员工考核制度》和《人员聘用制度》，本公司由国企控股，相应的规定和制度较多，在经营管理上受牵制较多，特别在绩效考核和人才选拔上按部就班，缺乏市场意识。首先是提升员工积极性，在目标考核上要充分运用市场化手段，优化绩效考核制度，提高员工的工作热情、创造力和互相协作能力，提高员工的单产率；其次是建立公平、公正的晋升平台，给员工充分的发展空间，能上能下，保持团队的活力；再次是引进人才，持续引进高端科研人员和管理人才，运用国内招聘或国际招聘相结合的方式聘用人才，多方法、多渠道的招聘人员；最后是制度留人，用好的管理制度来留住人才，我们在人力资源上建立的良性循环关系，员工队伍始终保持积极向上的奋斗热情，为公司的长期发展提供动力。

二是梳理各业务流程和规范，从安全、规范、高效和受控的角度出发，修订和完善内部流程，包括需求调研、方案设计、方案审批、研发过程控制、生产工艺、商务流程、办公 OA 等，改善内部运营环境，提高执行效率，加强经营过程的风险点管控。

三是建立保密制度，公司是一个高科技软件公司，知识产权保护是非常重要的，特别是核心技术、设计内容和销售资源等加强保密管理，切实保障公司的利益。

公司不断完善各项管理制度，同时采取各种措施，保证各项管理制度长期有效运行。优化和调整组织机构，进行流程再造，进一步明确责、权、利，理顺各种关系，结合自身优劣势，提高管理的科学性和时效性，为公司的发展提供制度保障。

6.3 市场策略方面

公司所处行业有前期投入大、人力成本高、技术更新快、行业市场大、回报率高等特点，公司在 2011 年全年实现业务收入近百亿，毛利率水平在 16%左右，实现了销售额和利润的高增长，但是公司前五年在研发上的投入年均不到净利润的 5%，与业内同等地位的公司相比，其研发投入平均占利润的 10—15%左右，还有很大差距。公司在研发和市场推广的投入较少，主要凭借原有产品优势和客户资源优势得到快速发展，随着技术的不断更新和原有技术优势逐步削弱，公司应加大以下方面的投入：

1、加强研发力量

主要在以下三方面采取措施，一是利用国外设立分支机构优势，加快引进高端人才和国外先进的技术；二是通过同知名高校合作研发和聘请专家，举办行业高端论

坛等多种渠道吸引人才；三是建立研发基地，整合现有的研发资源，提升技术研发能力和新产品入市进度。

2、加大营销投入

主要加大国内的市场营销投入和适当的国际市场投入，目前公司的主要市场在国内，除了在一些行业媒体上投入外，在国家级的主流媒体和省级媒体上加大品牌的宣传。在营销策略上加大投入，积极发展合作伙伴和加盟商，进一步扩大市场份额。公司的目标是成为国际化公司，所以在优势产品的进口国加大广告投入和提升品牌影响力。

3、营销渠道建设

目前，公司的营销服务的渠道比较单一，主营业务主要由公司的分子公司构成，只有个别地区（例如广东）发展了分销代理商，而且一小半的省级分公司的直销力量薄弱，没有组建专业团队，缺乏专业人员和专业能力。在“十二五”期间，公司根据新的市场环境创造新的营销模式，同时利用未来的在线服务平台、SAAS 服务平台去吸引更多的客户。公司将积极采取措施，大力进行渠道建设。

（1）发挥分公司体系力量，重点发展新户营销

公司将利用各分公司的力量和庞大服务队伍的优势，在未来一段时间内，新户营销仍然是公司的基石，将通过引进新品、进入新的行业 and 用户需求开发，积极开发新用户，只有圈住了新户才能为后续的高端业务、高端产品源源不断地输送客户资源，避免了直接与业内老牌厂商抢夺客户资源。

（2）大力发展直销渠道

建立属于公司总部的直销渠道，在重点地区建立省级、地市级分子公司和分支机构，借助公司原有的资源优势和当地分公司的人脉优势，重点开拓老客户市场，主动进攻，抢占优势市场。

（3）开拓体系外的代理商，借力发展

采用分级授权制度开拓体系外的代理商，在控制好市场次序的前提下，计划在每个地市发展 1-2 家优质代理或授权商，加强对代理的管理和客户资源管理，加大铺货力度，实现快速扩张经营规模。

(4) 发展咨询合作，进入服务市场

积极与业内有实力的系统集成商建立合作，公司可提供方案咨询、技术培训、售后服务外包等技术支持，相互合作形成优势互补，通过产品或方案与服务相互融合获得新的增值空间。

4、加快产业并购

研究公司前十年的发展历程，HT 信息公司在 2007 之前没有实行并购，2008 年到 2011 年实行了两次并购，分别在 2008 年和 2010 年，共投入 8 千多万并购一家 CA 公司和系统集成商，使公司的业务拓展到 CA 市场，并把 CA 的技术融合到自己的产品中去，增强了新产品的应用范围。公司产业并购分两步走：

一是为加快企业软件业务的发展，计划并购一家知名企业软件公司，通过强强联合，共用渠道，提升自己的营销能力，达到快速的占领市场。

二是计划收购一到两家个人消费型产品，个人市场的消费潜力巨大，对品牌的宣传速度也是比较快的，凭借先进的技术和有效利用个人终端市场，即可以快速的扩大在新市场的销售，也能逐步提高企业的品牌知名度，这也弥补了公司目前主要以企业用户为主的局限性。

目前，公司受到需求市场和技术变革的影响较大，可发挥雄厚资金实力和上市公司融资平台的优势，通过加大投入和收并购等资本运作手段，加强资源整合和市场拓宽，促进公司稳步发展。

6.4 内部管理

1、内控管理

首先改进《内部控制流程》，重点改进组织结构控制、内部流程控制、授权控制、文件记录要求和内部审计控制五个部分，增强流程的合理性，有效性和及时性。

其次完善经营风险管控机制，加强预算和核算的对接，完善内控体系各项管理制度，特别是要重点加强分子公司内控体系的建立与完善。

最后加强监督和审查力度，以应对日益复杂的经营环境，处理好因规模扩大、涉及业务增多、产品的交叉销售、人员机构增设等带来管理需求。通过多项措施的实施，

增强了执行力，提升了管理效率。^[31]

2、供应链管理

加强公司产业基地基础建设和配套建设，完善科学的供应链管理体系。

首先是通过提高预测准确、计划的周密性，科学安排生产。建立供应链管理考核制度，完善研发与生产流程衔接、产品质量控制流程，加强组织层面的职责、权限和协作管理。

其次通过加强绩效考核，实行对员工个人利润考核提高成本控制能力；通过零库存管理和提高预算计划的准确性提高生产精细化能力，并保证产品供给。

最后推进质量体系建设的逐步完善、实施产品质量监控与追溯、系统化与标准化管理。

3、信息化建设

公司通过自建的信息化管理系统，将运营管理、流程监控、需求决策、数据挖掘集于一体。实现集团化、网络全覆盖化管理，共享客户资源，加强业务流程和执行过程的控制。达到公司内部各层面的全面协同，通过数据分析决策系统，加强了运营过程中所遇风险点把控，及时有效的处理经营过程中的问题，提高了公司的整体运营效率。

6.5 人力资源方面

1、“人才强企”战略

21 世纪企业的竞争，人才是最关键的因素。公司只有通过不断强化人才队伍的建设，才能将业务做的更大、更强。公司将从以下方面强化人才队伍建设，推进“人才强企”战略。

(1) 公司将持续加强人力资源体系建设工作，进一步完善员工业务知识和专业技能培训，引入竞争机制，建立高级人才引进机制，为公司业务开展提供人才保障。^[30]

(2) 创新人才任用机制，继续推行岗位轮换与待岗制度，加强人才流动，为有思路、有能力、有闯劲的员工提供施展才华的平台，对能力强、业绩好的人员赋予更

多的权力，相应地也增加责任、提高待遇。对在多个岗位磨练过的人才也要给予提升的机会。真正实现“选好人、育好人、用好人、发展人”。

(3) 进一步改进考核激励机制。一是完善激励的及时性和有效性，在考核管理权限下放的同时，注重对考核过程的监控及考核执行者的指导，确保考核激励作用的发挥；二是借鉴国内外先进的企业管理经验，尝试建立激励长效机制。^[32]

2、建设学习型组织

(1) 努力营造“与人分享、共同提高”的学习氛围，帮助广大员工形成起终身学习、善于分享的个人素养。

(2) 通过职业培训、交流学习、技能大赛、在职教育等多种形式，提升员工学习兴趣，培养员工的自觉意识和团队的创新氛围，不断提高员工的知识水平和技能水平，从而实现公司管理能力的稳步提升。^[33]

6.6 品牌建设方面

HT 信息公司实行单一品牌战略，目前所有的软件产品和加密产品都使用统一的公司自有品牌，其优点在于：

(1) 能集中公司的各种资源和力量，加大广告宣传、市场促销等手段，选择好的传媒平台，扩大宣传影响力，打造公司品牌。

(2) 新品推广初期中可以复用现有品牌资源和影响力，吸引忠实客户，达到快速入市。

缺点是：对每一项产品都要把好质量关，任何一项产品的瑕疵或失误都会对公司的所有产品造成重大的影响，对品牌的杀伤力也非常巨大。

公司的战略目标是成为国内软件行业的知名品牌并致力于打造成为国际品牌。根据公司已定的品牌战略，打造品牌的重点放在提升内在价值和经营品牌两方面。

1、提升内在价值

产品能内在价值包含了对公司的价值观、公司的形象、产品美誉度、服务满意等的综合评价，公司着力在以下方面采取措施：

(1) 要提高人员的素质和能力，通过书面知识培训、现场辅导、技能训导、综合等级考试结合末位淘汰等方法努力提高工作能力，并作为员工能力评定和选拔的重

要依据；实行以老带新政策，通过老员工的经验分享和手把手指导带起的新员工，达到技能要求的，也将作为考核的依据；对工作改进有贡献的设立奖励政策，对提高工作效率、节约产品成本、提供新技术和新方案等的员工额外奖励，鼓励员工在本职工作中善于学习、思考和专研，敢于创新。

（2）在日常工作中加强对员工的思想道德教育活动，培养员工的学习兴趣，提升团队独立运作能力和综合水平，不断塑造善于学习、工作努力和迎难而上、敢当先锋的团队形象，培育一支自学能力强、协作能力强、经验丰富的高素质队伍。

（3）作为一个软件企业，产品中包含很大一部分是服务和咨询，提升员工的服务意识尤为重要，主要在以下两个方面：

第一方面是公司内部各层级之间的协作，如公司的上级部门对下级部门的工作配合、横向部门与部门的沟通、部门内对员工的工作支持、组内员工同员工之间合作，都应视为我们的内部顾客，加强服务的意识。

第二方面是公司与客户之间，不但是直接与客户接触的销售和售后人员应提高服务意识，包括呼叫中心、财务部门、物流部门等后勤部门在对待外部用户时，也必须加强服务意识。

2、经营品牌

包含品牌推广和品牌运用两个方面。

（1）品牌推广，分以下步骤实行：

第一阶段为做好现有产品推广，扩大用户使用量。首先在具备高品质且系列化产品的基础上，有针对性的选择目标客户和重点区集中推广。其次通过上门拜访、电话回访做到直接面对客户的宣传和促销，主动推广。最后做好产品反面意见的反馈和收集并建立畅通渠道，分析原因改进质量，扎实做好产品的推广。

第二阶段是培育品牌，首先是品牌战略选择，根据公司现有产品的命名、宣传方式和所实行的品牌战略，公司选择单一品牌战略。其次是品牌形象，体现了创新、质优、和对顾客负责的品牌形象。最后品牌定位，为国内软件行业的著名品牌，包含了对高科技、技术领先、高品质、关注顾客满意的不懈追求。

第三阶段是品牌的推广，一是通过加大在全国性媒体的广告投入，特别是软件行

业广告投入和行业展会活动；二是制作企业宣传片，在户外媒体和网络媒体作深入推广；三是提高市场活动层次，对公司的新品上市或重大战略决策举行新闻发布会，邀请业内专家和行业代表举办行业内论坛峰会等，积极通过电视及网络发布公司的新动向，传递公司的品牌价值，打造企业形象。

（2）品牌运用上

一、品牌价值是反应公司经营能力和产品优势的综合体现，是市场对公司的整体评价。企业应注重提升品牌的内涵和品质，实现公司的品牌价值的最大化。

二、对新产品的筛选，开发新产品符合公司的长远战略需要，能对现有业务起到优势互补，有利于发挥公司直销渠道优势和现有客户资源的复用，并符合品牌赋予的内涵。

三是对品牌信誉的保护，公司应对产品品质、服务能力和生产控制等方面建立完善的检验机制和监督机制。建立长效的市场调研机制，妥善处理用户的不满和投诉。为应对市场突发事件和品牌运营的长效管理，应建立应急预案和处理小组，保护公司信誉免受影响。

6.7 知识产权保护方面

公司积极围绕知识产权的创建、运用、保护和管理等方面，大力实施科技创新和管理创新，全面形成知识产权创新管理体系，为公司品牌的树立和产品的健康发展提供充足动力。^[34]

1、知识产权创建

（1）完善研发创新体系

在坚持公司研究机构、事业部、分子公司内部三级研发体系的基础上，以市场需求为导向，不断加强与外部科研院所、大学的科技合作。尤其是项目选择、研发过程管理和成果评测制度，形成产、学、研结合的技术研发管理机制。

（2）建立自主知识产权优势

围绕公司产业发展方向，加大研发投入，加强基础技术和应用研究，重点是核心技术的研发和重点产品的开发，形成自有专利，提升公司在市场竞争中在知识产权方面的绝对性优势地位。具体措施为：

一是加强原创性和独创性，加快自主研发与应用程度，始终保持对先进技术研发力量。

二是加强高端技术的引进、学习、消化和应用的能力，通过不断的探索和实践，不断优化创新，逐步形成自己的关键技术。

2、知识产权保护

(1) 开展知识产权申报工作

成立专业、独立的部门负责知识产权的申报和保护工作，实时开展知识产权检索分析，避免侵犯他人知识产权，防止侵权纠纷的发生及重复性投入和研究；健全商标管理及保护制度，合理有效地使用公司既有商标。

(2) 加强知识产权保护意识

提高公司内部整体员工的知识产权保护意识，鼓励全员参与维权信息收集，并建立有效信息申报制度，对提供有效信息的员工给予重奖；定期跟踪与监督公司商标和品牌的市场运行情况，及时发现并有效维护公司合法权益。

3、知识产权运用

首先加强对现有技术的合理开发和应用广，挖掘知识产权的高附加值，提高经济效益；

其次加强公司商标和品牌相结合运用，注重产品质量，提升品牌的内在价值；

最后是加强知识产权投资融资渠道，扩大现有产品的产业化。

4、知识产权管理

全面加强知识产权管理制度建设，强化在公司内部的评价与考核体系，加强在市场营销、项目管理、渠道授权、技术转让、公司并购和商业运作等过程中的知识产权管理。

结 语

笔者在 HT 信息公司工作多年，深知公司长远、稳定的发展至关重要。本文从分析公司实际问题入手，在研读大量国内外文献和梳理所学战略理论的基础上，结合公司实际状况，研究适合公司长远发展战略，并得到以下结论：

1、公司所面临的问题主要为产业布局不合理、运营能力不强、人才后劲不足、品牌影响力弱，产品研发慢。通过对公司内外环境进行研究分析，综合考虑各因素对本公司发展产生的影响，本文认为公司面临的机会远大于威胁，公司在行业内具有较强的核心能力和克服劣势的能力。

2、本文运用 SWOT 矩阵和 SPACE 工具，对公司的各战略要素做定量和定性的分析，确定了四中方向的战略，并把各因素相互进行配对分析和战略定位，得出了公司应采取进取型战略模式，以现有核心软件产品为基础，深挖潜力，做专做强，并保持技术创新的核心竞争力，巩固行业领先地位。

3、公司在实现技术创新的同时努力提高经营能力，立足国内市场，积极向国际市场渗透。通过 QSPM 矩阵进行战略匹配分析，得到应以多元化为主，一体化战略为辅的战略模式。

4、公司发展战略是全员参与的系统工程，是体现公司各部门、各子公司共同战略目标，本文最后为公司战略提出对策，建议公司在组织架构、制度和流程、市场策略、内部控制等方面积极采取措施，保障战略的有效落实。

我深刻感受到战略的实质是在企业的资源、能力与环境之间的匹配和均衡问题，在环境变化越来越快、影响因素越来越多、资源又相对稀缺的今天，战略制定具有很强的复杂性和风险性。完整的战略管理还包括战略评估，今后笔者将从更深的层面对企业战略的风险防范、战略评估和修正作进一步的研究。但本文也试图通过对 HT 信息公司这个案例的研究，运用战略相关理论来解决实际问题，并运用战略工具对公司发展做出科学的分析，选择和制定适合企业状况的发展战略提供一点参考。

参考文献:

- [1] [美] 迈克尔.波特. 竞争战略[M] . 北京: 中国财政经济出版社, 1989.
- [2] H.Lansoff. Corporate Strategy :An Analytic Approach To Business Policy For Growth and Expansion[M]. New York :McGaw-Hill. 1965.
- [3] Michael. E. Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition[M]. New York :The Free Press, 1980.
- [4] 肯尼思. 安德鲁斯. 公司战略思想[M] . 屠明非译, 北京: 华夏出版社, 2002.
- [5] K. R. Conner. A Historical Comparison of Resource Based Theory And Five Schools Of Thought Within Industrial Organizational Economics[M]. Journal of Management. 1991, (17):125-150.
- [6] Henry mintzberg. The Rise and Fall of Strategic planning. FinancialTimes. Prentice Hall. 2002.
- [7] 皮尔斯, 鲁滨逊. 战略管理制定、实施和控制 (第 8 版) [M], 王丹等译, 北京: 中国人民大学出版社, 2005.
- [8] C. K. Prahalad, C. Hamel. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. 1990, (5):80-90.
- [9] David L. Goetsch, Stanley B. D. Quality management. Prentice Hall, 2003(3): 90-94.
- [10] Fred R. David, Strategic Management :Concepts 11th ed[M]. Copyright 2007.
- [11] 罗宾斯. 管理学[M]. 孙建敏等译, 北京: 中国人民大学出版社, 1996.
- [12] 邵一明. 战略管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2009.
- [13] H. 伊戈尔. 安索夫. 战略管理[M]. 邵冲译, 北京: 机械工业出版社, 2010.
- [14] 迈克尔·波特. 竞争战略[M] . 北京: 华夏出版社, 2005.
- [15] 罗伯特. 格兰特. 公司战略管理[M] . 北京: 光明日报出版社, 2005.
- [16] Van Raaij W. F. Pruyn A. Customer control and evaluation of service validity and reliability. Psychology & Marketing, 1998(10): 56-59.
- [17] 中国电子政务咨询网, 中办发[2004]24 号文, 中办发[2006]18 号文.
http://www.cegov.cn/lbnr.php?bm=jingqi_ketang&pid=1.huml, 2012.

- [18] 洪京一, 中国软件和信息服务业发展报告(2012) [R], 北京: 社会科学文献出版社, 2012: 13-16.
- [19] 陈冲, 2009 年软件产业发展概况及 2010 年发展趋势[R], 信息技术与信息化, 山东: 山东电子协会, 2010(9): 61-68.
- [20] 中华人民共和国国家统计局, 中国统计年鉴[N], 2000-2011 年.
<http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2011/indexch.htm>, 2012.
- [21] Marcus Goncalves. Firewalls: A Complete Guide[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2006.
- [22] 林竹. 中国高新技术企业[J]. 北京: 中国统计出版社, 2001 年第 03 期: 6-12.
- [23] 中国信息产业部官方网站, 信息产业数据 2009-2011 年.
<http://www.miit.gov.cn/n11293472/index.html>, 2012.
- [24] 嵇小峰. 甲骨文软件中国公司的差异化竞争战略研究[D]. 硕士论文, 2009: 35-37.
- [25] 李杰. 企业发展战略[M]. 北京: 清华大学出版社, 2009.
- [26] 汤普森, 斯特里克兰. 战略管理第 13 版[M]. 段盛华等译, 北京: 中国财经出版社, 2005.
- [27] 鲁明泓. 基于价值链之上的企业竞争力[J]. 管理世界, 2003, (3): 120-128
- [28] 汤姆森, 斯迪克兰德. 战略管理[M]. 北京: 北京大学出版社, 2000.
- [29] 叶克林. 企业竞争战略理论的发展与创新——综论 80 年代以来的主要理论流派[J]. 江海学刊, 1998, (6): 31-40
- [30] 弗雷·德·R·戴维. 战略管理 [M]: 概念与案例. 北京: 清华大学出版社, 2006: 103-109
- [31] 韦英. 浅谈企业管理中的执行力[J]. 广西: 广西轻工业, 2009 年 25 卷 12 期: 131-136.
- [32] 比尔·毕晓普. 数字时代的战略营销[M]. 北京: 机械工业出版社, 2000: 64-66
- [33] 江宇. 人力资源管理对软件企业绩效影响的实证研究 [D]. 中南大学硕论文, 2007: 13-15.
- [34] 王玉. 公司发展战略和管理[M]. 北京: 立信出版社, 1997.

致 谢

值此论文完稿之际，特别感谢我的导师杨建君教授。杨教授从论文开题、大纲、初稿和终稿的全过程都对我进行了悉心辅导和帮助，无论在论文选题和构思，还是在研究的方法、推理过程、研究方向和研究的重点等方面，都得到了杨教授的无私帮助。尤其是杨教授严谨的治学态度和认真负责的精神深深感染了我，在我今后的学习、工作和生活中，都是我不可多得的有德有才的好导师。

在新疆大学学习两年来，得到了诸多老师和同学的帮助，在此表示衷心的感谢。

同时，我还要感谢 HT 信息公司的领导和同事们，在我的论文资料收集工作中给予了大力支持和帮助。

最后，要感谢我的家人在我学习期间提供的无私的帮助和支持，让我能在繁忙的工作之余顺利完成学业。