

分 类 号: F272.3
研究生学号: 2011254152

单位代码: 10183
密 级: 公 开



吉 林 大 学

硕 士 学 位 论 文

PH 信息技术公司多元化战略研究
Study on Diversification Strategy for PH
Information Technology Company

作者姓名: 王 可

专 业: 工商管理硕士

研究方向: 战略管理

指导教师: 张秀娥 教授

培养单位: 商学院

2014 年 6 月

PH 信息技术公司多元化战略研究

Study on Diversification Strategy for PH
Information Technology Company

作者姓名：王 可

专业名称：工商管理硕士

指导教师：张秀娥 教授

学位类别：工商管理硕士

答辩日期：2014 年 6 月 7 日

未经本论文作者的书面授权,依法收存和保管本论文书面版本、电子版本的任何单位和个人,均不得对本论文的全部或部分内容进行任何形式的复制、修改、发行、出租、改编等有碍作者著作权的商业性使用(但纯学术性使用不在此限)。否则,应承担侵权的法律责任。

吉林大学硕士学位论文原创性声明

本人郑重声明:所呈交学位论文,是本人在指导教师的指导下,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: 王可

日期: 2014 年 6 月 7 日

摘 要

PH 信息技术公司多元化战略研究

随着全球化的深化以及经济的飞速发展，市场竞争进一步加剧，企业为保证自身的可持续发展，纷纷制定或调整发展战略。PH 信息技术公司是一家面向汽车制造行业提供汽车电子产品、管理软件产品、以及相关数据集成服务的高新技术企业。公司自成立以来，规模不断发展壮大，在全国范围内先后成立了十三家分子公司；其经营范围和产品线也随之不断扩张，由公司成立初期的专注于汽车制造业管理软件的研发，发展到目前以汽车电子、管理软件、数据中心运维、系统集成四大业务板块为主，同时涉足安防工程施工建设、实验室设备销售租赁、房屋租赁物业管理等非相关多元化领域。

随着近年来多元化经营的推进，公司高速发展的势头明显放缓，曝露出当前多元化战略存在的问题。一是在战略制定过程中，对企业内外条件的认识不够充分，导致过度多元化；二是对多元化战略本身存在的风险估计不足；三是由于多元化业务的扩张导致企业资源配置过度分散；四是多元化发展过程中，多个新领域的进入，新业务的开展导致经营运作费用过高。所以根据企业实际，重新思考制定多元化战略，是企业摆脱目前困境、回归良性发展的前提和保证。

根据对 PH 信息技术公司的内外部环境开展分析，我们可以看到，政府对高新技术及软件行业的政策支持，以及汽车行业的持续发展对汽车电子产品市场带来的提振效应，都为公司的发展壮大带来充分的机会；公司在汽车电子、管理软件领域多年积累的研发、生产、营销、服务等方面的能力，也成为公司发展的优势所在；但同时我们也要看到目前市场竞争日益激烈，市场形势瞬息万变，此种情况下需要 PH 公司面临与国外知名企业同台竞技争夺市场的威胁；目前 PH 公司自主产品品牌影响力、产品竞争力均处于暂时的劣势。

据此，PH 信息公司制订了“核心产业做强，相关产业做大”的战略目标，聚焦汽车制造业，在提供汽车产品全生命周期的数字化解决方案基础上，把服

务产品再扩展到汽车制造全产业链。确定了以汽车电子产业为核心的相关多元化战略选择。公司核心发展方向为汽车电子产业，通过强化产品研发，掌握行业的核心技术，实现占据市场重要地位的目标；同时围绕汽车电子产业，发展汽车制造业管理软件及车载信息服务业务，实现相关多元化；对于目前与汽车电子、汽车信息化业务相关性不强、盈利能力较弱的非相关多元化业务，维持或者缩小其规模。PH 信息技术公司将通过 加大技术创新投入、强化产品研发生产、优化供应链及营销网络等几方面开展战略的实施，同时 PH 信息技术公司还将从财务融资、管理制度完善、组织架构优化、人才培育培养几方面制定保障措施，确保多元化战略的有效实施。

关键词：

多元化战略，战略管理，信息技术企业

Abstract

Study on Diversification Strategy for PH

Information Technology Company

With the rapid development of economic and globalization, and the ever increasing of market competition, enterprises have to develop or adjust their strategies in order to ensure the sustainable development of their own. PH IT Corp is a manufacturer for the automobile industry, it provides automobile electronic products, management software products and data integration services. Since its inception, the company continues to expand and has set up thirteen branch offices; The scope of its operations and product line also continue to expand. The company focused on management software for the automobile industry at the beginning, Now it has four major business segments: automobile electronics products, management software, data center operation and maintenance, systems integration, as well as security construction engineering, laboratory equipment sales/leasing, realstate rental and estate management.

With the promotion of diversification, the momentum of the company's development speed is decreasing, exposing issues of the diversification strategy. First, during the strategy-making process, the company doesn't have a clear judgment on the internal and external conditions, which leading to over-diversification; Second, risk of the diversification strategy is underestimated; Third, due to the expansion of diversified business, enterprise resources have been allocated too thinly; Fourth, during the process of diversification, the company enters new business areas which leads to the high cost of business operations. Based on these facts, the company needs to reconsider their diversification strategy to get out of the current predicament and back to healthy development.

By analyzing the internal and external environment of PH IT Corp, we can see

that the government policy support for high-tech and software industries. Along with the continuing development of the automobile industry and automobile electronics markets, it brings plenty of opportunities for company's development and growth. Its capabilities in automobile electronics, management software development, production, marketing, services, etc. accumulated over the years have become major advantage of the company; but we must see that the current competition in the market is increasingly intense, it's a fast-changing market, and the PH IT Corp is competing against successful foreign companies as well; these are temporary disadvantage for PH IT Corp at present.

Accordingly , PH IT Corp developed a strategy called " Strengthen core industry, Grow related industries", focusing on automobile industry. Based on providing full life cycle of digital solutions for automobile electronics products, it will expand business to car manufacturers industry chain. The company has decided the diversification strategy with automobile electronics industry as the core. Core development direction of the company will be automobile electronics industry. By strengthening product development and mastering core technology, it will achieve the objective to take an important position in the market; In the other hand, it will achieve diversification by developing automobile industrial management software, in-car information services and other areas around automobile electronics industry; Maintain or reduce its size in areas where is irrelevant with automobile electronics industry and information service, or has weak profitability. PH IT Corp will carry out the strategy by increasing investment in technological innovation, strengthening R & D and optimizing supply chain network. Also, the company will establish supporting measures for financing, improving management system, optimizing organizational structure and personnel training aspects to ensure the effective implementation of the diversification strategy. It will also establish supporting measures for diversification strategy.

Key words:

Diversification Strategy, Strategic management, Information Technology Enterprises

目 录

绪 论	1
1 研究背景	1
2 研究意义	1
3 研究内容与方法	2
第 1 章 PH 信息技术公司发展现状及存在问题	3
1.1 PH 信息技术公司概况	3
1.2 公司多元化发展历程及存在问题	8
第 2 章 PH 信息技术公司经营环境分析	11
2.1 公司外部环境分析	11
2.2 公司内部环境分析	17
2.3 公司 SWOT 分析	19
第 3 章 PH 信息技术公司多元化战略分析与选择	24
3.1 公司多元化发展战略目标分析	24
3.2 公司多元化发展战略目标	26
3.3 公司多元化发展战略选择	27
第 4 章 PH 公司多元化战略实施及保障措施	29
4.1 公司多元化战略实施步骤	29
4.2 公司多元化战略实施的保障措施	31
结 论	37
参考文献	38
致 谢	40

绪 论

1 研究背景

信息技术产业属于第三产业，同时也是新兴产业，其在我国国民经济经济中发挥着重大作用。信息技术产业主要运用信息技术以及信息手段，将市场中存在的信息加以归纳、整理，从而总结成对企业有效的信息。信息技术产业存在三点优势，一是加速经济信息在社会中的流转速度，提高经济信息效益；二是提高科学技术的转换效率，使得科学技术运用到生产领域中的时效极具缩短；三是推动技术密集型产业发展，调整我国产业结构。

信息技术产业在我国国民经济中发挥着重要作用，其受到政府的高度重视。“十二五”规划中明确指出，当前国家扶持的重点就在于战略新兴产业，并将“信息技术自主创新能力显著增强”列为“十二五”信息化发展目标和重点之一。过去的十年，是我国信息技术产业飞速发展的十年，也是“两化”融合不断深入的十年，“两化”融合对于实现经济发展方式转变和产业结构优化升级起到了显著效用，极大地推动了工业的发展。可以预见，在下一个十年里，国家产业政策对信息技术行业的扶持力度有望进一步加大，信息技术企业，尤其是致力于两化融合相关产品技术研究的信息技术企业，将迎来新一轮巨大的发展机遇。

PH 信息技术公司作为一家由传统国企职能处室改制而成的企业，其与时俱进，紧抓信息技术行业中的发展机遇，调整企业发展战略，从而实现自身转变成国内最大的汽车信息化企业。为了规避一元化经营的风险，PH 信息技术公司从很早就开始了多元化经营的尝试，其将高效益、高利润以及市场份额的增长作为多元化经营的目标。然而从 PH 信息技术公司发展现状中可以看出，其多元化经营并没有达到预期目标。

2 研究意义

企业发展战略，即关于企业发展的谋略，是对企业发展整体性、长期性、

基本性的谋略，是企业中长期生产经营活动的指导；对于任何一个企业来说，企业发展战略的重要性不言而喻，而战略的实施更是重中之重。

作为一家专门从事汽车信息技术服务的企业，PH 信息技术公司正是凭借着产业政策的支持和正确的企业发展战略，准确的把握发展机遇，在过去的十年里，完成了由一个企业职能处室，到一家上市公司；由单一的一元化经营，到现在的三大主营业务外加多种相关、非相关业务的多元化经营企业的转变。

但是任何企业发展战略都不是一成不变的，随着企业的发展、业务的扩张、内外部环境都发生了改变时，原有的战略已不适应企业的发展，调整或重新制定发展战略势在必行。

本文旨在通过对新形势下 PH 信息技术公司内外部环境的分析，为其调整制定多元化发展战略。同时对于其他与 PH 信息技术公司规模和产品类似的信息技术企业发展战略的制定具有一定的理论研究价值和现实的指导意义。

3 研究内容与方法

(1) 研究内容

本文共分为四章：

在绪论里，提出选题背景和选题意义。

第一章，介绍了 PH 信息技术公司发展现状及存在问题。

第二章 对 PH 信息技术公司的经营环境进行分析

第三章 对 PH 信息技术公司的多元化战略进行分析与选择

第四章 阐述了 PH 公司多元化战略实施及保障措施

(2) 研究方法

本文以战略管理理论为基础，结合在 MBA 课程中学习的战略管理知识，综合运用定性分析、SWOT 分析、PEST 分析以等方法对 PH 信息技术公司多元化发展战略加以研究。

第 1 章 PH 信息技术公司发展现状及存在问题

1.1 PH 信息技术公司概况

PH 信息技术公司于 2000 年正式成立,作为一家由传统国企职能处室改制而成的企业,公司成立之后迅速成长,并在四年后实现内部股份制改制;2008 年,PH 信息技术公司正式在深圳证券交易所上市。

经过十四年的风雨历程,PH 信息技术公司取得无数的荣誉,包括国家火炬计划重点高新技术企业、国家规划布局重点软件企业等。2004 年,PH 信息技术公司跻身于全国独立软件开发企业前三十强;并分别在 2003 年、2004 年、2005 年、2006 年、2007 年、2008、2009 年、2011 年入选中国软件产业最大规模前 100 家企业;分别在 2006 年、2007 年、2008 年、2009 年、2010 年、2012 年入选中国十大创新型软件企业。此外还曾当选全国信息产业系统先进集体、长春市政府科技引导计划特快列车企业、长春市政府科技引导计划企业技术中心、长春市软件园重点企业、长春市高科技优秀企业等。

公司 2012 年度实现销售收入 13.87 亿元。公司目前共拥有员工两千余人,其中百分之七的员工具有硕士研究生以上学历;高素质的人才队伍使得公司在汽车信息技术领域具有较强的研发能力,开发出了一系列具有自主知识产权的软件产品。同时,PH 信息技术公司承担了很多国家级项目,主要列举如下:

- 1.CAE 计算机辅助工程系统被列为国家火炬计划项目;
- 2.“汽车行业共享信息技术支持服务平台”被列为国家信息产业部倍增计划项目;
- 3.“基于 IPv6 的车载信息系统研究与产业化”被国家发改委列为下一代互联网示范工程研究开发产业化及应用试验项目;
- 4.“车载信息系统研发与应用”被国家信息产业部列为国家电子发展基金项目;
- 5.“基于 IPv6 的某集团企业网建设”被国家发改委列为下一代互联网示范工程企业驻地网建设项目;
- 6.“面向汽车行业的信息化的设计与制造系统开发”被国家科技部列为国家科技支撑计划项目;
- 7.“汽车行业信息技术应用服务平台”被国家信息产业部列为国家电子发展基金项目。
- 8.“车载前

装导航综合信息系统开发及产业化”被国家发改委列为国家卫星应用高技术产业化专项项目。众多国家级项目的参与，一方面展现出 PH 信息技术公司作为自主信息技术企业，在国家战略发展中发挥了重要的作用；另一方面也显示出政府对于像 PH 信息技术公司这样拥有自主知识产权的国内信息技术公司高度重视。随着 PH 信息技术公司的发展，可预见其所承担的国家级项目将进一步增加。

PH 信息技术公司具有雄厚的技术力量，其汽车制造业背景更使其具有得天独厚的产品优势和市场优势，公司拥有近百名既熟悉企业管理又精通计算机技术的具有十年以上企业实践经验的复合型人才队伍。公司立足汽车行业，主要面向汽车全生命周期的各个环节提供软硬件产品及服务。公司当前业务共涉及四方面内容，汽车行业管理软件业务、数据中心业务、集成服务业务以及汽车电子产品业务。以下简要阐述各业务的具体内容：

汽车管理软件业务。面向汽车产业链各个业务流程，研发汽车管理软件，并提供相应的项目实施、咨询等配套服务。数据中心业务。针对政府及企业的集成数据托管需求，为客户提供备份服务、云平台、信息安全等服务。集成服务业务。为企事业用户提供网络建设、机房建设、智能楼宇方案设计、和相关专业技术培训服务。汽车电子产品业务。针对汽车制造商、汽车零售商、汽车拥有者提供汽车电子产品研发、生产以及相应的配套服务。

四大业务中，具有自主知识产权的汽车电子产品业务以及汽车业管理软件业务是目前 PH 信息技术公司的核心业务，这也是公司核心竞争力的有效保证。在汽车电子产品方面，PH 信息技术公司具有国家专利二十六项，国家产品研究以及产业化项目三十项。在汽车业管理软件方面，PH 信息技术公司产品包括 TDS、OA、MES、PDM、ERP 等十九项，均申请了著作权，其中部分软件产品处于我国行业领先水平。

PH 信息技术公司在社会主义市场经济体制之下，与时俱进，紧紧把握时代中的机遇，利用高新技术铸造企业核心竞争力，将技术作为第一生产力，充分发挥高素质人才的优势，才使得公司产品能够在行业以及市场起到带头模范作用。在汽车业管理软件以及汽车电子产品领域取得巨大成果。面对市场竞争

愈发激烈的态势，PH 信息技术公司迎难而上，其紧紧把握信息技术并通过技术创新保证企业核心竞争力，在汽车企业以及汽车产品领域全心全意为客户着想，并为其提供最佳的解决方案和配套软件。PH 信息技术公司秉承客户至上的服务理念，在做好产品的同时积极开拓市场，力争打造企业产业 IT 第一品牌。

随着公司规模의 壮大，经营范围的扩张、产品线不断延长，为了在全国铺设产品营销服务的网络，同时加强技术研发力量，PH 信息技术公司从 2006 年起开始在全国进行分子公司的建设，目前公司共下辖八家子公司，七家分公司。

1.1.1 大连 PH 信息技术有限公司

2006 年 9 月 18 号，PH 信息技术公司迈出了走出省内放眼国内的第一步，于在大连创办了全资子公司，也就是大连 PH 信息技术有限公司。该公司注册成本高达一千五百万人民币，位于大连市高新园区信达街 57 号。目前，公司职工共有 136 人，在全部职工中，参与研发的技术员工就占到了 76%。现如今，该公司的核心业务包括：数字化工程咨询服务、SAP 咨询服务、发传总成及汽车部件 MES 产品及整体解决方案提供、内物流管理咨询服务、智能公交软硬产品及整体解决方案提供等。

长春 PH 车载电子有限公司

早在 PH 信息技术公司上市之前，公司即开始谋求信息技术领域的多元化发展，并确定在汽车电子领域发力；长春 PH 车载电子有限公司创办于 2007 年 6 月 19 号，该公司的注册成本达到六百万元。长春 PH 车载公司产品主要为汽车电子产品，其业务覆盖汽车电子产品的研发、制造以及销售环节。面对竞争激烈的汽车市场，长春 PH 车载主打前装以及后装两个方面，公司产品均按照国际统一标准研发和生产。

天津 PH 信息技术有限公司

继大连分公司成立后，PH 信息技术公司继续扩张的脚步。天津 PH 信息技

术有限公司成立于 2008 年 7 月 15 日，是 PH 信息技术公司在天津设立的全资子公司，独立财务，独立法人。天津 PH 信息技术有限公司共涉及以下两个领域：

一、管理软件开发及其服务。针对汽车制造行业，在母公司现有产品基础之上大力拓展以汽车业管理软件（采购、生产、销售、物流、财务、OA 等）为核心的产品研发、应用集成及管理咨询业务。

二、系统集成项目及其服务。针对政府机构以及部分合资企业（丰田系为主），为其提供专业的系统集成整体解决方案和技术培训服务。

目前，PH 公司已拥有具有自主知识产权的管理系统 10 余项，包括 CKD 物流中心管理系统（CKD）、补给品包装管理系统（SPP）、人事系统、OA 系统、财务成本管理系统（CM）、财务数据汇集系统（FDA）等软件产品。系统集成项目涵盖了机房建设、楼宇通信、数据中心、存储备份、信息安全、厂区监控、多媒体会议、门禁考勤等诸多方面。公司业务范围已由成立之初的天津地区辐射到整个环渤海地区。

成都 PH 信息技术有限公司

为实现 PH 信息技术公司在西南地区的布局，2009 年 10 月 19 日，成都 PH 信息技术有限公司成立。作为 PH 信息技术公司第四家全资子公司，成都 PH 信息技术有限公司注册总资金为五百万元人民币。公司业务主要面向西南地区政府机构及制造业企业，依托母公司产品技术，向客户提供管理软件解决方案、以及集成服务整体解决方案。

北京 PH 新技术有限公司

为了进一步强化公司在汽车电子领域的技术研发力量，PH 信息技术公司于 2010 年 6 月 29 号在北京创办了第五家全资子公司。北京 PH 新技术有限公司位于北京市海淀区，就是要借助首都独有的的技术资源及人才优势，公司主要工作就是研发汽车电子产品中最核心的技术，注册费用达到五百万元人民币。该公司目前的四十余名员工中，超过 50% 的都是研究生或更高学历人员。公司具

体的研发涉及：智能电器和车载导航系统、车身电子控制等。

长春 PH 信息集成服务技术有限公司

为强化作为公司主营业务之一的集成服务业务，2010 年 12 月 9 日，PH 信息技术公司创立了第六家全资子公司，注册资本八千万元人民币。主要运营业务是：实验室设施销售；设施租赁；计算机软硬件销售；机电一体化产品的设计研发、销售；电气装置设计安装，安防设施维修、施工；智能楼宇、办公自动化设施工程等。

长春 PH 车载电子有限公司

为了迅速提升公司在汽车电子领域的生产制造能力及水平，2011 年，PH 信息技术公司和越田科贸有限公司以及三菱电机株式会社仪器联合创办合资公司，注册资本 17,500 万元，其中 PH 信息技术公司持有 51% 的股份，控股该公司。长春 PH 车载电子有限公司业务主要包含车载电子产品的研发、制造、营销以及相应的配套服务。合资公司在发展历程中大力借鉴国外公司的先进技术、制造手段以及营销方式等，两者相辅相成。合资公司一方面发挥国内劳动力及原材料成本优势，另一方面借助国外先进的管理方式和技术，实现公司的长久发展。

吉林省 PH 软件园企业孵化有限公司

该公司是 PH 信息技术公司涉足非相关多元化的又一次尝试，公司注册总资金为 5500 万元人民币，PH 信息技术公司作为参股公司只占 7.21% 的股份。该公司经营业务包含以下方面：投资中小型企业，物业服务管理，车辆经营性租赁。

七家分公司

除上述八家由 PH 信息技术公司直接投资设立的子公司外，为了拓展销售及
服务网络，布局全国，PH 信息技术公司自 2010 年起，开始逐步在全国设立分

支机构，目前已经先后在北京、沈阳、广州、哈尔滨、海口、青岛、重庆设立了七家分公司。设立分公司的主要目的是在其覆盖区域内，进行总公司四大主营业务的推广、销售以及实现属地化服务；并逐步开拓市场、不断扩大销售服务网络覆盖范围。

1.2 公司多元化发展历程及存在问题

1.2.1 PH 信息技术公司多元化历程

第一阶段：从2000年改制后到2004年，这是PH信息技术公司发展的初级阶段。由于刚刚由某集团的职能处室转制成为独立的公司，无论是从产品、市场、营销网络几乎都是空白，公司的首要任务是生存。在此阶段，公司的几乎全部的业务都是面向某集团的，公司也集中全部人力物力财力，集中于单一的管理软件业务领域，开展一元化经营，并在此领域取得了竞争优势。

第二阶段：从2005年到2008年，随着公司规模的不壮大，公司开始尝试多元化经营，在维持原有的汽车业管理软件研发业务基础上，先后进入了系统集成业务、医疗信息化业务、金融业信息化业务、地理信息系统业务。但部分业务运作的并不理想。到2008年前，这些业务被一一削减，经过整合，除了保留企业管理软件业务和系统集成业务等与汽车信息化紧密相关的行业外，暂时退出了其他多元化领域。另外，在此阶段，随着公司上市脚步的临近，公司开始筹划进入汽车电子业务和数据服务业务。

第三阶段：从2008年至今，公司上市之后，有了资源和资金的保障，再次开始了多元化的尝试；本次在原有的计算机软硬件、汽车电子产品的研发生产销售、系统集成服务、数据中心运维等业务范围之外，还第一次涉及了很多非相关的多元化领域，比如自有房屋出租、安装设备设计、维修、实验室设施销售、进出口贸易等。不过通过大量实践可知，这些非相关多样化业务开展的效果均不理想。

1.2.2 PH 信息技术公司多元化存在的问题

(1) 缺乏对企业内外条件的认识，过度多元化

多元化经营需结合两方面因素，一是企业自身因素，二是外部市场环境因素。就企业而言，其所具有的资源是多元化经营的前提和保证，企业资源包括无形资产以及有形资产两部分，无形资产指的是企业信誉、客户、社会认可度等，有形资产指的是资金、人才以及技术等。就外部市场环境而言，市场中的空白点以及利益较高的行业均是机遇。PH信息技术公司在实施多元化战略时，对于自身以及市场两方面因素并未考虑充分，高估自身所掌握的资源，未认识到自身资源的有限性，在多元化经营中存在盲目扩张业务的趋势。与此同时，在对市场机遇的认识和把握中，PH信息技术公司没有深入调查分析市场环境，有些多元化业务实际已处于微利或者亏损状态。PH信息技术公司在多元化经营的几年过程中，其所涉及的业务广而不精，资源分散而不集中，从而导致其多元化发展不具备核心竞争力。

（2）忽视多元化战略本身的风险

PH信息技术公司从最初的一元化经营，不断进行多元化尝试，主要目的是想通过多元化将公司的经营风险降低。但值得注意的是，多元化战略在具备多种竞争优势的同时，其本身也存在一定的风险，如多元化成本风险、多元化经营风险等，但从PH信息技术公司在多元化战略实施之前对这部分风险考虑的并不充分。

（3）资源配置过度分散

多元化经营建立在公司自身所掌握的资源基础之上，多元化业务的扩展一方面需要紧握市场机遇，另一方面也需要资源的充足。在PH信息技术公司多元化业务扩张过程中，曾有一个阶段，公司为谋求利益的最大化，盲目扩张业务，这使得各项业务所承担的资源较少，出现资源过于分散现象。没有重点，面面俱到的多元化却使得多元化每个领域中的资源严重紧缺，甚至不能够满足业务的正常开展，这使得公司骑虎难下，进退两难。资源的有限性更使得公司经营风险加剧。

（4）经营运作费用过高

任何一个行业均具有其独特的运营方式，进入门槛较低的行业一般是不具备

核心竞争力的行业。因此，公司在多元化发展过程中，进入任何一个行业均需要付出相应的成本。多元化业务的开展，尤其是非相关多元化业务，需要公司从头开始，深入学习行业技术、信息、生产、营销等，这将极大地增加公司的资产投入；除此之外，在新的业务领域获得市场和客户认可也需要很大的投入，公司开展新的业务，顾客的认可需要一段过程，这一过程必将导致公司投入较大资金。而PH信息技术公司几次在非相关多元化领域的尝试，也都付出了高额的成本，但收效甚微。

第 2 章 PH 信息技术公司经营环境分析

2.1 公司外部环境分析

2.1.1 政治因素

《进一步鼓励软件产业和集成电路产业发展的若干政策》在 2011 年正式出台，业内翘首企盼的“新 18 号文”终于尘埃落定，其中多项政策将为软件行业带来实质收益，推动软件行业进入下一个高速发展期。

“新 18 号文”的重点在于对软件服务企业所得税、营业税以及增值税方面的优惠。针对我国集成电路设计企业以及文件中所指定的软件企业，根据相关部门审核通过之后，自企业盈利起，企业将在企业所得税方面享受“两免三减半”。其所进口的物料将享受保税政策。

新“18 号文”中，免征营业税为最大亮点。现今，中国的软件企业一般都享有主要税收优惠主要包括：软件产品增值税超过 3% 的部分即征即退；企业所得税“两免三减半”，国家规划布局内重点软件企业所得税减免至 10%。在营业税范畴中，对于技术转让、技术开发业务等业务免征营业税。目前我国软件产业主要收入来源即软件产品及软件服务，在软件产品享受了增值税退税的优惠政策情况下，给予软件服务企业营业税优惠将极大推动软件服务业发展。

新“18 号文”也为企业拓展了融资渠道，为企业在融资方面提供了有利条件。例如，利用已有的创业引导基金以及政策，帮助软件产业以及集成电路产业得到进一步的发展；鼓励中小型软件企业以及集成电路企业通过上市、发行债权等诸多融资方式发展融资途径，并对符合文件规定条件的企业给予大力的支持，以此增加企业的融资来源；通过鼓励地方政府设立贷款补偿制度，来支持软件企业和集成电路企业在融资方面的发展，并完善相关的知识产权抵押机制，以鼓励涉及软件以及集成电路的企业利用无形资产进行贷款抵押。最大程度的发挥融资担保机构以及融资补助的作用，以此使中小型软件企业以及集成电路企业享有多种贷款担保服务；并且还对政策性金融机构以及商业性质的金

融机构所能支持的范围进行了规范。

新“18 号文”明确指出：支持政府机构以购买信息研发机构的相关服务的方式，把电子政务建设以及其他数据处理业务分发给专门从事信息服务的企业。当汇率提高、盈利空间缩小等不利因素影响到离岸软件外包时，我国外包企业发展的重中之重就是在岸外包。18 号文在这种背景下提出支持和帮助我国在案市场开展业务外包，会在很大程度上促进国内外外包企业的发展。

新“18 号文”特别出台了支持企业研究开发的相关政策，从而进一步推动具有高端技术软件的研发产业的发展。该文件还规定，要最大程度的拓展企业融资途径，大力支持企业在科技创新方面的项目发展。国家出台了一系列对科技重大专项产业大力扶持的政策，旨在发展软件以及集成电路的研发事业。大力支持软件信息企业研发具有自主知识产权的产品，并建立生产与研发的经营模式，从而实现产业在技术上的创新，并有利于整个产业链良好发展。

和支持企业重视自主知识产权的相关政策相呼应，新“18 号文”强调将对软件以及集成电路市场进行统一整顿，加强打击垄断行为的工作力度，对各种不正当竞争的行为给予严厉的惩罚。行业协会应该发挥自身的作用，根除各种滥用职权的竞争行为，为产业创造一个良好的发展环境。为实现软件市场竞争的公平性，保障消费者应有的权益，相应的技术以及服务标准应该尽快得到完善。

2012 年 7 月 20 日，国务院正式发布《战略新兴产业“十二五”规划》；规划中指出，促进社会经济发展的核心力量是战略型新兴产业；从在国民生产总值占比来看，其所占据的比例要从 2015 年的 8% 提高到 2020 年的 15%。十二五期间将主要实行二十项重大工程，其中就包括信息惠民和云计算以及物联网工程。信息产业将成为我国战略新兴产业的中坚力量，具有广阔发展前景。在七大战略新兴产业中，处在第二位的就是新一代信息技术产业。涉及的领域包括：云计算、三网融合、3G 技术等。可以预见，这些技术领域有着广大的市场、巨大的收益，行业带动效应也是无可估量的，同时将推动其他战略新兴产业的发展。

政府众多扶持激励政策的颁布，对于整个软件行业来说，将在很长一段时期内受益：从战略新兴产业规划，到电子政务、物联网以及信息安全等十二五规划，面向今后五年规划的的一系列产业扶持激励政策已逐步形成。除此之外，在十二五期间，中央及地方财政将持续加大对信息技术产业的支持，预计软件行业从财政将获得更多的扶持，整个产业将长期受益。

此外，随着汽车电子技术的日渐成熟和完善，为汽车产业的发展起到了至关重要的推动作用；加之现阶段日趋优化的外部政策环境，使得汽车电子产业的全面发展具备了成熟的条件和良好的契机。政府持续发布了《汽车产业调整和振兴规划》、《汽车产业发展政策》等多项产业政策，明确传达了政府对于大力推进汽车电子产业发展的决心。与此同时，地方政府也纷纷配套发布了关于扶持汽车电子产业的相关文件，支持鼓励发展汽车电子产业。

2.1.2 经济因素

截至 2013 年 6 月底，国内软件产业实现软件业务收入 1.39 万亿元，同比增长 24.5%，增速低于去年同期 1.7 个百分点，低于一季度 0.2 个百分点。其中 6 月份增长 25.4%，增速比 5 月份提高 4.5 个百分点。软件产品收入增长加快，效益不断向好，预计今年软件业全年仍将保持较高的增速，企业效益逐步转好。

2009 年我国在全球汽车市场中占有率最大，2010 年我国汽车产销量更是获得了 1,826.47 万辆与 1,806.19 万辆的好成绩。对比国产汽车电子产品在整个汽车产品全部成本中的占比，大约只占整车成本的 10%，还不足国外平均水平的 1/3，有很大的发展潜力。当今，我国汽车电子市场不断扩大与完善，在 2009 年我国汽车电子产品较上一年增长了 50% 左右，实现了 2,100 亿元的销售额；分析销量具体构成可知，车载汽车电子产品占 20% 左右，汽车电子控制系统产品占 80% 左右。随着我国汽车产业持续发展，不仅使车身加大了对电子产品的使用量，汽车电子控制系统等产品也将面对巨大的市场需求。市场规模的进一步扩大将带动汽车电子产业将迎来进一步的发展。

2.1.3 社会因素

企业信息化建设领域，大型企业信息化需求的日趋饱和，但占全国企业总数超过 99.8%，GDP 比重超过 50% 的四千多万中小企业，由于其企业自身的特性，信息化需求迅猛增加。信息技术飞速的发展和社会信息环境日趋成熟，使得信息化手段在中小企业发展中的作用日益凸显。提升自身信息化水平，已成为中小企业面对竞争和挑战时的必要选择。随着百万中小企业信息化培训活动的不断深入，越来越多的中小企业在信息化意识上有了相当大的提高，需求增长迅速。

随着我国城镇化进程的加速，土地资源稀缺，城市人口密集，交通拥堵，事故频发越来越引起大家的关注；道路交通安全正成为一个日益引起关切的问题。根据报告显示，2011 年中国发生道路交通事故超过 21 万起，造成 6 万多人死亡，23 万多人受伤，直接经济损失超过 10 亿元。所以国家政策在鼓励采用信息通信技术强化道路安全的同时，同时支持研发和采用智能交通系统。智能交通代表着未来交通的发展方向。物联网的国家战略定位为智能交通创造了良好的政策环境和产业链基础，车联网作为智能交通未来重点应用的方向之一，也为信息产业、汽车电子产业带来了施展拳脚的广阔舞台。

2.1.4 技术因素

(1) 传统企业管理软件发展进入稳定期

当前，我国的管理软件服务商想要实现新的增长面临着重重困难，市场在一定程度上已经接近了饱和，很难再找到新的利益增长点。2012 年是我国国内管理软件市场走向成熟的一年，截止 2012 年，大多数国内企业都安装了企业管理软件，市场接近饱和，管理软件的发展进入了稳定期，增长速度开始减缓。

一个高速增长的市场是管理软件企业实现飞速发展的必要前提，但随着近年来 ERP 软件在国内的推广和普及，大多数公司都已经采购了 ERP 系统，因此我国企业管理软件市场的发展速度开始减缓。此外，一些国外的大型管理软件公司抢先进入中国市场，国内的大型企业使用的一般都会优先选择这些企业的

企业管理软件，而中小型企业又缺乏足够的资金采购大型企业管理软件，国内软件供应商的市场和生存空间被进一步压缩。

随着信息技术的发展和移动终端的普及，近几年云计算技术得以快速发展。由于云计算能节省企业的 IT 投资，让企业将更多的资源投入到自己的核心业务上，同时还能给企业带来更大的灵活性，使得越来越多的企业开始考虑引入云计算软件产品。

一般来说，企业尤其是规模较大的企业，在进行企业的信息化建设时都会从相对离散的子系统开始建设，随着企业的发展再逐步整合。但越到后期，需要集成的信息系统就越多，实施的难度就越高、面临的挑战也越大，为了实现对原有 IT 系统的整合，需要付出很高的成本。

融合了最新 IT 新技术的云计算企业管理软件，大大提高了企业信息化管理的能力，降低了使用成本。相比于传统的企业管理软件，业务按量付费、功能动态扩展等是云计算企业管理软件的新特性。

云计算企业管理软件的应用优势主要表现在以下几个方面：

总成本优势。通过云计算企业管理软件，减少或取消了传统软件的授权费用，企业从根本上大大降低了企业对于信息化建设的总成本投入，却享受到比传统软件更优质的服务。

人力与设备成本优势。应用云计算企业管理软件，企业自身无需购买软硬件、建设机房、招聘 IT 人员进行维护，即可通过互联网使用信息系统。

同时云计算企业管理软件也减少了 IT 和相关人员的投入，企业不需投入大量财力进行机房和硬件建设，也无需较多的 IT 和相关人员进行专职维护和升级。

软件使用优势。云计算企业管理软件告别传统的固定地点的客户端式办公，通过互联网，使用者可以在任何时间、任何地点通过网络使用相关数据资料，解决企业，特别是集团化企业异地办公的难题。

产品购买优势。引进云计算企业管理软件之后，企业只需要以相对低廉的租用方式投资，不用一次性投资到位，不占用过多的营运资金，从而缓解企业

资金不足的压力。云计算企业管理软件供应商将负责所有从前期的调研实施、到后期的维护等一系列服务，为企业提供专业的信息化服务。

产品升级优势。通过 SaaS 服务，免费进行云计算企业管理软件产品更新，并且在第一时间让所有用户同时得到最新的服务，企业只需安享云计算企业管理软件新科技带给您的便利。

安全保障优势。云计算企业管理软件为企业提供了最可靠、最安全的数据存储中心，专业的维护与备份，用户不用再担心数据丢失、病毒入侵等麻烦。

低风险优势。通过云计算企业管理软件可实现对企业需求的灵活定制，快速实施，快速上线，用户接受度高。

IDC 的调查显示：云计算企业管理软件市场的市场前景非常广阔，在未来将极具竞争力，它在未来的市场增长率将超过 20%、将有超过 420 亿美元的市场规模。不仅大型企业纷纷引进云计算企业管理软件，实现信息化、自动化管理，云计算企业管理软件的问世更让中小企业信息化管理成为了可能。

(2) 汽车电子发展趋势

汽车产业是我国国民经济的支柱产业之一。2007 年我国汽车产量高达 888 万辆，产量居全球第二位，2009 年，我国汽车产销量居全球第一，预计到 2020 年，我国汽车年产销量将逾 2000 万辆，相关就业人员将达到 780 万人。随着全球汽车行业技术的不断进步，电子控制技术在汽车上将得到越来越广泛的应用，汽车电子市场也随之迅猛增长。2008 年全球汽车电子产品市场规模预计将达到 1500 亿美元，2007 年中国汽车电子产品销售总额也达到了 1215 亿元人民币，预计到 2010 年将达到 2000 亿元人民币。国外汽车的电子产品占整车成本的 30—50%，一些豪华轿车甚至达 50% 以上，而我国目前每辆汽车的电子产品只占整车成本的 10—15%，其中大部分是进口产品，或者是外资、合资企业生产的电子产品，使用的少量国内企业产品仅限于车身电子、汽车音响等。在决定汽车产业核心竞争力的汽车动力总成电控系统方面，我国缺乏自主知识产权的关键

技术和系统产品，使我国交通安全、能源安全、环境保护以及国防安全等存在严重隐患，制约了我国从汽车大国到汽车强国的发展。整个社会对汽车的需求是节能、减排、安全，未来汽车产业技术升级主要靠的是汽车电子技术，汽车电子产品在整车成本所占比例将越来越大，而且技术附加值较高。此外，国家节能减排和汽车产业升级的重大需求，也需要国内汽车电子企业突破汽车电子行业急需解决的共性关键技术和基础核心技术，研发具有自主知识产权的汽车电子产品，并推广应用。

2.2 公司内部环境分析

2.2.1 企业文化

PH 信息技术公司作为一家主要提供汽车业信息化产品服务的公司，定位于专业的汽车业数字化整体解决方案提供商，其产业梦想就是希望在未来地球上跑动的每辆汽车，都有 PH 的元素，都能享受 PH 的服务；让核心的产品、人才、技术的集成服务，覆盖到每个汽车企业、每辆汽车、每位驾驶者。

结合企业实际，公司提出了“引领完美汽车生活”的企业使命和“打造汽车业 IT 第一品牌”的企业愿景。确立了“科学、创新、自主、和谐”的发展方针，以“客户永远是对的，产品永远是好的，持续提供客户满意产品”的经营理念，坚持“服务到每户汽车企业、每辆汽车、每个驾驶者”的产业梦想，坚持“争第一、创新业 担责任”的企业价值观，以“忠诚、可靠、能干、干净”的要求塑造团队的建设，充分挖掘企业的“人才、产品、市场、平台、机制”优势，秉承“敢于创造、勇于挑战”的企业精神，用创新赢得未来，把企业的梦想逐步照进现实。

2.2.2 企业价值链分析

采购方面

采购是供应链的重中之重，为降低成本、提高利润，企业应和供应商成为战

略合作伙伴。PH 信息技术公司依托于某集团，可充分享受集团采购优势；在原材料方面，除部分关键物料外，其他的材料均从国内采购；此外汽车电子市场竞争日趋激烈，与上游合作降低采购成本是必然趋势，公司也计划进一步加强与上游供应商的合作，从上游打造竞争力。

研发方面

公司设有汽车电子研发中心、管理软件研发中心两大研发机构，研发人员占公司的 50%。公司连续 9 年被评定为“国家规划布局内重点软件企业”，拥有自主知识产权的汽车电子产品近三十项，管理软件产品涵盖汽车业整个产业链，已获得 31 项软件著作权，具有 10 大核心产品，公司不仅坚持自主研发，还与多家国际知名公司结成战略合作伙伴，并分别与法国达索公司、加拿大爱普数据公司、日本三菱公司等签订了战略合作协议并联合建立实验室及研究机构，紧跟业界最先进的科研成果，通过充分转化吸收合作伙伴先进的技术和研发经验，以保持技术始终处于国内行业领先地位。

生产方面

PH 信息技术公司高度重视制造体系的构建，在长春本部的生产制造基地一期工程已完工，拥有自动化生产线十余条，具备年产 200 万套车载电子产品的能力；二期工程现已开展规划设计，预计二期工程完工后，整体产能还将再翻一番。质量是企业的生命，为了确保生产高品质产品，PH 公司通过引进国外高科技检测设备以及先进的质量管理方法、辅以严格的质量检测系统来保证产品的质量，严格控制产品的不良率。

市场营销方面

区域代理制是 PH 公司目前主要的销售模式，此种模式有利于更迅速的占领市场；公司目前在国内的一、二、三线城市都已建立起具有竞争力的分销网络，并通过七家分公司辐射带动区域销售，并着力强化终端业务管理，开展终端的

体系能力提升。在努力拓展国内市场的同时，公司提出一脚国内一脚国外的市场开拓方针，也积极尝试拓展海外市场。

售后服务方面

公司建立起以主中心、分中心和子中心框架的运营体系为全国用户提供服务。主中心建立在公司总部所在地承担管理职能；分中心根据集团公司销售量组建东北、华北、华东、华南、西部五个大区，承担运营职能；子中心分散在全国各大中城市，承担支撑职能。此外，公司还建立了统一的呼叫中心，承担公司全系产品的咨询受理、应答派工、投诉建议、客户回访业务，为服务体系提供支撑。

2.3 公司 SWOT 分析

2.3.1 优势

（1）汽车电子制造能力优势

PH 信息技术公司拥有强大的汽车电子产品制造能力，公司早在十年前开始投资建设产业园区，前后共投入 8 亿元人民币。园区占地面积 35 万平方米，建筑总面积为 30 万平方米，是省内最大的信息产业基地。主要开发汽车业管理软件以及汽车电子产品；其中汽车电子生产基地一期工程已竣工投入生产，二期工程正在建设之中；生产基地拥有自动化生产线 15 条，设计生产能力为年产 400 万套。

（2）技术领先的优势

在软件开发方面，PH 信息技术公司拥有综合的技术平台优势。公司先后自主研发了多种具有核心竞争力的管理软件产品：ERP（企业资源计划管理）、cPDM（协同产品数据管理）、MES（制造执行系统）等。其中，经销商管理系统已在某集团 400 多家经销商企业成功地推广实施，取得了明显应用效果，该系统并与某集团本部的 SAP 系统之间实现了无缝集成，为该集团的销售信息网的形成

奠定了基础。ERP 产品获 2001 年度吉林省优秀新产品一等奖、2002 年度吉林省优秀软件产品、2003 年中国汽车工业进步三等奖；ERP2.0 系统（新一代 ERP）是专为特大型集团型企业研发的管理信息系统平台，它是基于先进的管理思想和优势技术研制的企业信息系统开发和运行平台，目标是帮助企业控制整个管理和运作，提高效率和获利能力，并能够有效的适应企业未来发展变化；该系统具有国际化水准，适合中国国情，符合国内企业管理特点，该产品适用于汽车制造业及其上游零部件配套企业，为振兴东北老工业基地发挥引领信息技术潮流作用。目前该产品已在多家大型汽车企业实施。

在汽车电子领域，通过与行业内领先的国际公司合作，汽车电子产品已达国际先进水平。在产品开发过程中注重专利和软件著作权的申请，公司多项核心技术都具有独立的知识产权。同时公司也积极参与国家和行业标准的起草与制定，在技术上始终保持行业领先地位。

集成服务业务是 PH 信息技术公司的传统业务之一，公司拥有一支专业的集成服务专家团队，多年来的集成项目经验积累，使其具备针对不同的行业、根据客户个性化需求，提供从方案规划设计到项目施工执行的一整套系统集成解决方案的能力，从而取得竞争优势。

（3）人力资源优势

PH 信息技术公司一直重视团队建设和人才培养，拥有一支专业化、年轻化，具有战斗力的团队，有着较强的人力资源优势。根据截至 2013 年年底的统计，从职业分工角度来说，从事生产的员工与从事销售的员工各占总人数的 20%，而从事科研的员工高达 50%；从公司总的人才结构方面来说，持有本科以上学历的员工约占 70%；团队有着较高的素质。公司的管理团队，其成员大多从公司改制前即在公司任职，共同经历了十年之多的创业经历，配合默契，有着一致的价值观与工作理念，是一支执行能力较强的领导团队。公司的专家团队，均有在行业内知名企业长期工作的经历，他们不仅掌握着现代化的国际企业管理经验以及汽车行业的前沿技术，而且熟悉汽车信息化市场的特点，能为用户提供全面的解决方案。

2.3.2 劣势

(1) 管理软件产品竞争力有限，难于走出省内市场。公司主要收入来源于传统管理软件及低端汽车电子产品，但就管理软件产品来说，作为公司的主营业务之一，经过多年发展，公司已拥有具有自主知识产权的产品和相对稳定的客户群体，从某种角度上说，这也是得益于与某汽车集团的长期稳定的合作。但也正是由于这种长期稳定的合作，造成企业把更多的产品研发精力放在满足集团客户多种多样的个性化需求方面，使得管理软件产品过多的带有某集团的管理模式烙印，这导致公司的管理软件产品对其他企业的适应性较差，技术更新较慢，在进攻集团外市场时，产品竞争力不足。而相比之下国外主流品牌厂商拥有丰富的产品线，和最新最尖端的产品，为客户提供汽车全供应链全生命周期系统解决方案，这导致公司在与国际品牌厂商的竞争中处于劣势地位。

(2) 品牌的影响力不足。目前，虽然 PH 信息技术公司在省内乃至国内已经享有一定的市场认可度与客户资源，但无论是产品本身还是品牌的传播，均有待进一步提升。反观行业内那些历史更加悠久的外资品牌的厂商，很早就进入了国内市场，并通过大力度的品牌传播辅以有竞争力的产品，建立起可以与优质产品或者优质服务划等号的品牌，在客户眼中，这些外资品牌就是优质产品的代名词。与之相比，PH 信息技术公司的品牌无论从知名度还是影响力方面，均有很大差距，这一点在东三省之外开展业务时体现得更加明显。还需要进一步开展品牌的强化和传播，并结合产品提升其品牌价值。

2.3.3 机会

(1) 汽车产业的高速发展，使得汽车电子市场的需求也随之增长。中国汽车产业近年来的迅猛发展，带来了汽车消费井喷式的发展。中国消费者对车辆需求的增加、车联网概念的成熟、安全与防盗需求的增加、机械系统到电子系统的转化、动力总成方面性能的提高，均推动着汽车电子产品市场的发展。此外，作为 21 世纪中国重点发展的领域，中国汽车工业依旧是重要的经济增长点，其市场潜力巨大。随着中国未来汽车市场的快速发展和汽车的电子价值含量迅速提高，中国汽车电子产业将形成巨大的经济规模效应。预计未来几年中国汽

车电子产品市场将得到进一步发展，汽车的个性化及通用性，无线和移动电脑技术应用都将推动汽车电子市场快速发展。

(2) 软件行业受到政策扶持，企业新一轮信息化建设需求日渐增加。在二十一世纪前十年，被称为中国软件产业发展的“黄金十年”。而这一发展又得益于 2000 年由国务院发布的一份《鼓励软件产业和集成电路产业发展的若干政策》（即“18 号文件”），而新出台的“新 18 号文件”，保持了政策延续性，政府将进一步支持软件业的发展，通过政策的集成和创新，鼓励软件企业面向国际市场、提高国际竞争力。此外，企业信息化开展已经多年，随着众多企业信息化建设经验的不断积累和计算机信息管理系统应用水平的提高，众多企业已从多年来内部信息化建设的实践中，深刻地领悟到由此而产生的企业内部产品设计、工艺制造、采购信息、生产信息、销售信息、库存信息、财务信息等存在各为一体、互不相通的问题。这使企业难以对生产经营活动进行有效的监控和管理，形成制约企业加速发展的瓶颈，近年来，越来越多的企业深刻地认识到走信息化集成道路的重要性，催生了强烈的企业信息化建设需求。

2.3.4 威胁

(1) 市场的竞争越来越激烈是威胁产生的原因之一。在当前的市场竞争中，PH 信息技术公司需要面对两方面的威胁。在目前公司主打的中低端产品方面，主要面临着那些实力比较雄厚的外资品牌商的强大竞争压力。由于中低端产品生产技术成熟，市场进入壁垒较低，近年来，外资品牌也开始觊觎这块蛋糕，将自己的产品线向下延伸至中低端产品，导致包括 PH 公司在内的国内企业将会面临着与外资品牌商竞争中低端市场的处境，在竞争中处于劣势的企业利润会被进一步压缩，最终部分企业会不堪低利润的重荷而减少中低档产品生产，或者选择退出。此外，在 PH 公司即将尝试进入的高端产品方面，由于低端市场的竞争越来越剧烈，会有部分国内厂商，选择向中高端产品进军，他们将采用的主要向上延伸战略是：全面模仿与跟进外资品牌商的经营方式以及生产技术，这样将导致国内汽车信息化的高端市场的竞争将会因此而愈演愈烈。

(2) 汽车市场需求可能的波动是威胁产生的第二个原因。虽然从近年来汽

车市场的发展态势来看，整体是保持稳步发展的。但也不能忽视因为一些环保、减排政策的原因，导致市场出现波动。因此，市场需求波动的大小将作为一个潜在的威胁被加以考虑。例如各大城市相继出台的限购令，对当地汽车消费市场均造成了很大影响；这样将有可能导致汽车管理软件产品或者汽车电子产品的需求量变少，进而使公司将会受到遇到市场需求不足的威胁。

第3章 PH 信息技术公司多元化战略分析与选择

3.1 公司多元化发展战略目标分析

3.1.1 SO 战略选择

PH 信息技术公司的汽车电子业务是公司盈利最强的业务，经过几年的市场深耕、网络铺设，在全国汽车电子后装市场已经取得一定的市场占有率，也受到了新老客户的好评；此外，随着近几年不断地大力气引进高端技术人才和管理人才，此业务板块的整体人才素质和管理水平已经有了长足的进步；而随着新的汽车电子生产基地的投产，对公司的产能提升将有大的推动作用。由对机会的分析，不难看出，汽车电子业务的业绩快速增长与国家鼓励汽车电子相关政策的拉动有明显的正相关，在政策拉动下，国内具有自主知识产权的汽车电子产品前景光明，因此更加不能错过政策带来的机遇，坚持对自主产品的研发，如果研发出新的产品，将会为公司带来巨大的利益。此外随着技术的进步，用户需求不断提升，汽车电子产品进一步向着多功能化、个性化、差异化的方向发展。只有差异化才有竞争优势，而产品开发是差异化的主要途径，所以，眼下最为重要的工作，就是将产品研发工作做好，对新市场进行开发，并保持已有的市场竞争力，把 SO 战略作为企业发展的长期战略。

3.1.2 WO 战略选择

对于 PH 信息技术公司而言，管理软件业务是一直伴随企业建立到成长的老牌传统业务，但由于多年来此业务板块主要服务于某集团，天然占有的竞争优势确保了比较稳定的利润，但也使得产品缺乏竞争，体质羸弱。虽然公司也推出了一系列管理软件产品，但由于长期在一个缺乏竞争的环境内发展，还是导致整体的创新不足、产品更新不及时，而且产品在国内知名度有限，市场开拓仍处于发展阶段；此外，管理软件业务还存在投入资金较少，部分专业人才流失等诸多问题。因此，就管理软件业务来看，抓住外部机遇，加大对软件产品

研发的投入的力度，是现在最为重要的发展途径。政府新 18 号文的发布，正是给软件市场注入一针强心剂，带来一定的市场机会，但由于管理软件市场竞争激烈，外资企业的产品占据了主要市场份额，国内企业产品无论从产品的技术水平、品牌形象、用户口碑等方面短期内都难以占得优势，因此市场中占据一席之地，并非短期内可实现的，产品将本身的竞争力提高也是一个中长期的过程。所以 WO 战略是一种稳定战略，即先寻求生存之道，而后谋求发展之路。

3.1.3 ST 战略选择

同样作为公司的传统业务，系统集成服务业务板块的需求比较稳定，市场风险较小，每年都能有相对稳定的利润贡献，也有着一定的竞争优势，但难以做到规模化经济。其主要原因如下：一是集成服务业务进入门槛低，无法构筑有效的技术壁垒，缺乏核心竞争力，极易被竞争对手模仿；二是集成服务业务的原有客户群体是某集团及其配套厂商，随着业务的扩展，原有客户群体已经不能满足需要，继续开拓新的客户群体，所以目前的主要客户目标是政府部门和大的企事业单位，虽然都采用招标方式进入，但是在具体业务开展商业合同签订时，往往存在不规范性，使得出现经营风险几率加大；三是集成服务行业的参与者不断增多，而这些新加入这个行业的参与者一般在竞争中，都存在某些不正当的竞争手段，这对整个行业的发展有一定的影响。

所以在选择 ST 战略时，应在进一步强化系统集成业务优势的同时，尽量规范商业流程、减少一些业内存在不规范行为，以降低经营风险。

3.1.4 WT 战略选择

事实上，由于前期的过度多元化扩张，PH 信息技术公司除了主营的汽车电子业务、信息化业务外，还有诸如楼宇工程、综合布线工程、安防设施施工、进出口贸易、设备租赁、教学仪器经销、房屋租赁、物业管理等业务，这些都是企业发展过程中，看到哪个行业出现了投资机会、需求旺盛、利润率高，就匆匆上马相关业务。而企业所涉及的领域范围越广，企业的资源就愈发被分散。此外，随着产业多样化进程的开展，多市场以及多种类的产业格局，将会

使得管理体系复杂化，同时也会加深经营管理的难度。以 PH 信息技术公司现有的资源以及能力，不适宜在多个非相关领域开展多元化经营。因此，为了主业保持良好的发展，应对现有多元化业务有所收缩，调整合并或取消前景及盈利能力不佳的业务。

3.2 公司多元化发展战略目标

PH 信息技术公司的战略目标是：围绕汽车电子、管理软件两大核心产业，在把 IT 技术应用于汽车产品本身，提供汽车产品全生命周期的数字化解决方案基础上，把服务产品再扩展到汽车制造全产业链，作信息化服务商、软件开发商、系统配套商，做汽车业信息化企业的领跑者。

3.2.1 品牌发展目标

首先，公司定位将由“国内汽车业管理软件及系统集成供应商”向“以汽车电子为主的汽车信息化整体方案提供商”进行转变。通过持续提升产品力以及品牌知名度，进而实现成为世界知名的汽车业数字化整体解决方案供应商的愿景，最终打造汽车业 IT 第一品牌。

3.2.2 经营目标

未来三年，PH 信息技术公司将争取年销售收入保持 5% 以上的增长幅度。为确保企业的主要产业持续增长的状态，进一步加大对管理软件业务以及汽车电子业务的投入，市场开拓与新产品研发同步进行。进而保证公司在行业中占据领先地位，市场竞争能力得到提升。

3.2.3 技术发展目标

PH 信息技术公司将致力于研发核心技术，以减小与行业内竞争对手间的差距。利用公司与国内知名高校的合作，组建专门的项目团队，针对汽车电子领域核心技术开展攻关，加速科研成果转化；并力争在最短的时间内将新技术投入到生产中去，通过产品创新、技术创新使企业在市场竞争中占据不败地位。

3.3 公司多元化发展战略选择

3.3.1 经营战略选择的前提

一个企业在进行经营战略的选择时，其前提就是对市场需求的把握。然而正是由于市场经济的运行具有不确定性，市场发展的方向不好把握。一方面，我们必须从实际出发，对市场的变化规律以及对整体环境产生影响的因素进行全面深层次的分析。以此来掌握市场环境的变化规律，从而确定企业的发展方向。另一方面，在实施具体的发展战略时，必须对市场的突发变化有足够的风险意识，并及时采取有效措施进行调整，尽可能的减少事件带来的负面影响。应以科学的手段对市场进行预测，并根据市场形势决定经营战略的选择。

3.3.2 多元化战略的基础

任何一家企业的多元化经营，都应是建立在其主营业务充分发展的前提下的；而企业在主营业务领域充分发展的必要条件，则是拥有核心竞争力；所以拥有核心竞争力可视为多元化战略的基础条件。核心竞争力是否具备发展条件，主要取决于主营业务的资源以及实践机会的多少。反之，在缺乏核心竞争力的情况下，企业在其主营业务的领域内也无从发展。核心竞争力与企业的主业发展二者之间互为因果。很多企业发展初期都只涉及一个行业，并把所有的资源都投入到该行业中，使之成为企业的支柱产业。并以此作为基础，发展多元化经营。所以，建立核心竞争力是企业生存并发展的首要任务，拥有核心竞争力也是企业开展多元化战略的基础。

3.3.3 多元化经营模式的运用

企业是否采用多元化经营模式，首先取决于看企业的实力是否可以支撑多元化经营，此后才是考虑多元化经营具体的实现方式。对于以 PH 信息技术公司为代表的国内传统信息技术公司来说，多元化经营战略的实施，应以企业主营业务的核心竞争力为支撑，并围绕主营业务开展相关多元化，这是一种相对风险较小的多元化经营模式。

3.3.4 多元化战略的选择

战略目标为企业的发展确定了方向，它是基于企业现有资源以及对未来期望为基础制定的企业行动纲领。PH 信息技术公司提出收入达到千亿市值、打造百年老店的远期宏伟目标。

根据前文 SWOT 分析结果可知，在汽车产业持续增长及行业发展政策双重利好促进下，汽车电子产业的机会大于威胁，且 PH 公司在汽车电子领域也具有自身优势，所以应选择 SO 战略，以汽车电子及相关产业作为企业未来主营业务，并在此基础上开展相关多元化；预计到 2015 年实现销售收入 50 亿元，其中汽车电子及其相关业务占销售额的 60%，汽车业管理软件业务占销售额的 30%。

核心产业：主要是汽车电子产业，抓住车载电子、车身电子、新能源汽车三个主要方向，掌握汽车行业的核心技术，实现占据市场重要地位的目标。

相关多元化：以汽车电子产业作为基础，一是加大资金投入汽车业管理软件的技术研究和产品研发，提升软件品牌知名度，逐步取得和国际顶级产品竞争的能力；第二是围绕汽车电子产业，开展如导航服务、安全服务、车载媒体、车载商务等车载信息服务业务，构建 D-partner 系列云平台，即面向车联网的车载信息服务平台。

非相关多元化：对于目前与汽车电子、汽车管理软件业务相关性不强、盈利能力较弱的业务，暂时维持或者逐渐缩小其业务规模。

第4章 PH公司多元化战略实施及保障措施

4.1 公司多元化战略实施步骤

根据公司目前实际，应采取以下策略和步骤：

第一，借助上市企业的优势，筹措资本，使公司实现快速发展。采用在股票市场上再次融资的方式，为公司战略实施提供充足的运转资金。通过对研发、生产、营销等环节资金的投入，使得企业的整体实力和研发新产品的能力得到提升，并进一步提高公司的产能以及强化拓展市场的能力。充分借助上市企业的品牌效应等有利因素，借势加大宣传力度，提升产品知名度，使企业的核心产品在行业内快速占据市场。

第二，利用公司在汽车制造业的经验和优势，深入挖掘客户深层次需求，并根据需求实现产品的可配置、可定制；使客户的各种需求得到最大程度的满足，以差异化、定制化提升产品的竞争力。企业应该始终遵循高品质、高科技的产品策略，结合企业的核心技术以及解决问题的能力，对新产品进行研发。同时要贯彻集中资源打攻坚战策略，在产品研发、产品营销方面，要把企业资金、技术、人力资源集中用于重点行业的发展上，针对重点行业进行技术创新以及新产品研发，以此使企业在市场竞争中占据不败的地位。进而提升企业行业解决方案的能力，提升企业品牌的影响力，为企业下一步拓展高端行业市场打下基础。

第三，强化企业研发新产品以及开发新技术的投入力度，把每年销售收入的8%以上用于产品研发，使企业的技术优势以及产品优势得到提升。对于信息技术企业，技术是企业的核心竞争力，要进一步加大对管理软件、汽车电子两个技术研发中心的投入和支持，使得研发能力得到提高。加强对技术人才的招聘力度，注重高端技术人才的培养，为公司的技术发展奠定充沛的人才基础，以保障产品研发和技术研发同步推进，互不影响，以保证企业未来新产品的不断推出并保持技术先进性。

第四，在生产环节引入柔性生产方式，有效地改进供应链的管理。为应对客户个性化需求，公司汽车电子产品品类配置较多，加之汽车制造行业客户中对产品小批量、多品种的需求，就要求企业在生产环节必须充分利用各种现有生产资源，结合 ERP 系统，根据客户需求灵活制定生产方案，利用有限的生产线实现快速品种切换，以及多品种混流生产，从而达到提高生产效率、降低原材料及产成品库存的目的。

第五，进一步重视人才、培养人才、留住人才。不管是通过培养还是引进，人才对一个公司来说都是最重要的一笔财富。尤其是高端人才更是一个公司的根本。公司应根据战略目标制定人力资源的发展计划，有目的的去培养、引进包括技术类、管理类、营销类等多领域的各类人才。与此同时，公司还应在如何留住人才方面完善相关制度，这就要求公司必须有一个有吸引力的薪酬制度，以待遇留人；通过为员工提供可见的职业生涯规划和完善的晋升制度，以事业留人。只有这样，公司才能真正的留住人才，才能保证公司长盛不衰。

第六，公司治理结构必须要完善、公司的日常经营管理也应不断地加强。对于一个公司来说，当它的规模逐渐壮大、资产逐渐增加时，公司必须要有一个非常完善的内部控制制度，同时公司的法人治理结构也要完善。使得日常管理规范化，重要决策透明化，有效地提升公司的经营运作水平和效率。

就现阶段而言，PH 信息技术公司最重要的任务就是在当前保有的市场客户基础上，依托现有产品技术优势，集中资源扩大其产品线，在此基础上，下一阶段的其目标非常的明确，即构建产品的纵向一体化。其步骤如下：

第一，企业深耕现有市场，充分利用已有客户资源，开发多样化的产品，协同上下游，为客户打造一体化解决方案，为下一步纵向一体化打下基础。

第二，企业可以在现有产品技术基础上，拓展产品线，开发具有良好的市场前景以及具有近似运营模式的新的细分市场，扩大销售规模。

第三，在企业具有一定实力以后，企业可以开始进军上游领域，同时强化下游经销商的维护和管理。

对于多元化战略的实现，PH 信息技术公司可通过以下两种方式逐步实现多

元化：

对于公司具有优势的主营业务，比如汽车电子、管理软件业务领域，企业可以在现有基础上强化内部发展，在自己的核心产业上多下功夫，实现相关多元化；产品不断推陈出新，使自己的核心产业更加发达。从而来带动公司的整体发展。

对于公司目前尚未开展但适宜企业进入的领域，可以采取收购和兼并具有一定发展空间的中小型公司的方式，这样利于企业更快的进军相对较为陌生的领域。从而更高效的向多元化迈进。

4.2 公司多元化战略实施的保障措施

4.2.1 完善组织架构

作为多元化战略成功实施的保障之一，在现有的组织架构基础上进行相应完善，对于 PH 公司有效开展多元化战略，有着重大意义。

首先，公司原有研发机构过度扁平，导致责权不明晰，应将原有研发中心机构再加以细化，例如单独划分出产品研发、结构造型、测试等部门。与此同时，要对各部门业务职能进行重新设定。

其次，针对公司供应链管理部门人员分工不明确、对供应链掌控能力不足的问题，需要对供应链管理部门进行机构完善，设立二级部门，各司其职如：计划部门、采购部门、物流部门、制造部门、电装部门等。然后，明确各部门的主要工作职能，例如：制定并检核工作计划完成情况、收集顾客需求并进行分析、跟踪管理采购和生产等过程、物流部门负责制定详细的出货计划、采购部门负责制定大批量的采购计划、制造部门负责建立合理的生产体系等。通过机构的划分和职责职能的明确，才能有效地对企业资源进行管理和利用，才能使生产计划按部就班地实施，才能按时完成客户订单，从而保障多元化战略的实施。

4.2.2 改进管理制度

作为一家在深交所上市的公司，PH 信息技术公司在上市之初就已严格依据《公司法》、《证券法》等法规要求规范运作，建立起了完善的经营管理框架、议事规则、内控制度。但从管理模式上来看，PH 信息技术公司长期采用集权制度的管理模式。部门级项目计划、经营决策在实施之前必须要经过逐级审批直至高层的批示。这与 PH 公司的发展历程有一定关系，PH 公司脱胎于传统国企，成立之初人员较少、机构扁平。当时采用这种集权制度的管理模式是为了加强对公司的管理，效果相对较好。但是，目前公司已经逐渐发展壮大，不管是公司规模还是人员的数量都显著增加。假如一直继续奉行该种管理模式将会严重的降低企业的运行效率，甚至会增加企业决策的风险性，不利于企业的稳定发展。

为此，PH 信息技术公司要想进一步发展壮大，应采用集权和分权相结合的制度，着力推进落实以下两点。第一，总公司应当加大对人力资源部，财务控制部以及产品研发部三个重点部门的管控，重大事项必须决策；第二，赋予部门、子公司及分支机构更多的营销决策，生产管理等方面的自主决策权。采用这种集权与分权相结合的管理模式能够大大的提高公司的运行效率，集中主要人力用于产品研发，加强企业的自主创新能力。另一方面有利于节约人力资源，降低企业的成本开支，适当的分权还可以调动部门及分子公司中下级管理人员工作的积极性，推动企业的发展壮大。

4.2.3 强化人力资源管理

企业之间的综合实力的竞争更多的表现为人才的竞争。任何一个企业离开优秀的工作团队都无法为继。目前，PH 信息技术公司已经拥有众多的来自国内外的在营销，管理，研发等多领域的高素质的专业人士，这些工作人员大多具有丰富的工作经验，这对于企业长远发展将产生巨大的推动作用。随着市场发展前景乐观，企业将开展新一轮人才储备计划，因此对优秀人才的需求量进一步提升。为此，PH 信息技术公司应当加大对人力资源的管理，结合企业战略发展目标，制定科学合理的招聘政策，吸引更多的人才。2014 年，公司员工总量规

划为三千人，其中研发人员应当为一千五百人左右，销售人员应当在 600 人左右，管理人员维持在 300 人，生产制造人员维持在 600 人左右。

另外，PH 信息公司一直推行“高收入、高产出”的薪酬激励政策，和“待遇留人、事业留人、感情留人”的人才维系手段。一是通过提供较高的薪资来吸引更多的专业人才，二是为人才提供明晰的上升通道和职业生涯规划，三是通过日常企业对人才的关爱。努力营造良好的企业文化，团队氛围，不断的增强员工对企业的认同感。

4.2.4 注重技术创新

作为产品差异化、服务差异化的手段之一，技术创新有助于企业实现差异化的竞争优势。企业主要通过以下三个方法实现技术创新：

（1）自主创新

技术创新的三种方式中，自主创新是最常见的方式。企业的技术获取基本上都使用了自主创新这条途径。同时，企业在创新过程中不断积累技术，进而形成核心技术。不管是企业管理软件产业，还是汽车电子产业都属于竞争较为激烈的产业，此种环境下，企业需要确保产品的差异化，只有创新的产品能够在市场中占据有利的市场地位。但是，自主创新的不足之处在于高额的成本。自主创新过程需要投入大量的人力与财力；而且，自主研发也会存在知识产权风险，如果无法做到对知识产权的有效管理，这一创新成果可能被别人利用，造成一些侵权问题。

（2）模仿创新

模仿创新是一种技术创新手段。顾名思义，其关键在于模仿。首先要引进先进的技术或产品，然后，在模仿这些技术的基础上利用自己的方法进行创新，实现原有技术的完善。很多企业在发展过程中都使用过模仿创新。该方法的特点是：风险小、市场适应能力强以及投入小等。但是，它存在很大的被动性，一般可以合法引进模仿的技术，都是相对老旧的技术，相对于当前的最新技术，这种模仿创新就会显得相对落后，市场竞争优势小。除此之外，法律法规等还

会制约模仿创新的行为，比如专利保护制度等。

(3) 合作创新

合作创新也属于技术创新。多个企业共同建立一个新的合资企业，进行新技术的开发，这样就弥补了各自的不足，形成一定的竞争优势。目前，技术问题呈现出较大的系统性、综合性以及复杂性，一个企业往往很难处理好所有技术问题。所以，不同企业的合作可以实现资源技术的互补，分享技术创新。比如说，大学、科研单位以及企业共同组成的技术创新单位就充分利用了各自的资源优势，最终实现技术创新。

4.2.5 优化供应链管理

对于 PH 信息技术公司来说，研究现有供应链管理，进而增强企业的竞争实力以及供应链管理能力。对企业供应链管理的优化，PH 公司主要的方法步骤为：

首先，使用“集中认证、分散采购”的思想实现采购平台的优化。供应商绩效管理内容有很多，比如督促供应商改进、评估供应商绩效以及制定评价标准等。并且使用科学的办法增强供应商供货的质量等，最终与供应商建立起长期持久的合作关系。供应商支持企业的发展。

其次，坚持根据库存大小进行生产，根据定产确定生产计划，这样才可以提升生产效率。企业需要先设置一个最高和最低安全库存管理。如果库存量小于最低库存时，就必须生产，保证库存充足。除此之外，企业还需要根据客户的订单要求生产一些定制产品，只有客户下单成功后，企业才可以进行生产。

最后，改善生产工艺，保证产品质量。同时也要确保产品交付的准确性、及时性。

4.2.6 营销网络

PH 信息技术公司实施了多元化发展战略，该战略主要建立在销售网络以及现有产品的基础上，对关联度较高的市场进行开发，从而吸引更多的客户，进而为企业的发展创造了更大的市场。

(1) 扩大公司营销网络建设

通过多年来的运营维系，PH 信息技术公司的营销网络体系已经逐渐形成规模，拥有遍及全国的销售及服务网络，公司的联保中心以及核心代理商在百家以上。伴随着公司多元化战略的实施，新产品不断推出，现有营销网络存在的缺陷逐渐体现。例如部分网络设施落后、办公场地小、信息反馈速度慢以及营销网络分布不均衡等。企业在未来的发展中必须进一步完善现有的营销网络体系，增强企业的营销能力。吸引更多的客户资源，不断完善营销管理体系，最终建立起一个功能强大的营销网络，提升企业的市场竞争能力，进而获取公司的产品竞争优势。

(2) 调整公司营销策略

PH 信息技术公司应依托现有营销网络资源作，根据公司的多元化战略，以及产品多元化特点，制定与之配套的营销策略，以赢得更多客户，占领更多的市场。

首先，采用多元化的产品组合营销策略。面向客户的个性化需求，为客户设计并提供一揽子解决方案，最大程度满足客户的整体需求。

其次，拓展分销渠道，贴近终端用户。通过采用汽车电子行业中最主要营销模式——分销，并在营销过程中现地现物的了解客户的需求和反馈，进而实现客户资源的充分发掘，更及时更准确的满足客户的各种需求。

最后，采用产品技术优势与服务营销相结合的营销策略。利用企业的先进技术保证产品的优势和竞争力，然后再辅以完善的售前售后服务，建立良好的产品和企业品牌形象，从而使品牌的知名度与企业的销售业绩同时增长。

4.2.7 拓宽财务融资渠道

企业在制定发展目标之后，需要加大对产品研发的投入，从而保证企业多元化战略的稳定发展。财务融资正是保障企业多元化战略得以顺利实施的手段之一。目前，企业的财务融资渠道主要分成两种，即外源融资与内源融资。前者的资金来源是资本市场，后者的资金来源是企业自身资本。随着 PH 信息技术

公司的业务规模逐渐扩大，公司的运营需要越来越多的资金保障。所以，公司必须募集可以保证公司稳定运行的资金。因此，公司可以利用上市企业的优势在股票市场实现融资。此外，公司还可以在控制财务风险以及经营风险的基础上，根据企业的投资计划以及经营计划，利用债务融资以及股权融资等方式进行融资，进而保证公司多元化战略发展的需要。

结 论

企业实施多元化战略，主要目的是为了降低一元化经营风险，增强企业应变能力。但是企业在从一元化到多元化战略制定以及实施过程中，常常会遇到重重困难。本文的研究对象是 PH 信息技术公司，作为一家历经风雨从传统国企改制到现今上市公司，在其十余年的发展过程中，历经多次多元化发展尝试，但均未取得满意的成效。本文通过对 PH 信息技术公司发展历程以及其多元化发展历程的调查，并对 PH 信息技术公司的内外部环境进行了分析，在此基础上针对下一步 PH 信息技术公司的多元化发展战略的选择以及后续保障措施提出了一点个人的看法。此项研究对于与 PH 公司规模类似的信息技术公司，有一定的借鉴、参考意义。

通过对 PH 信息技术公司当前经营环境以及发展战略的分析，得出以下结论：

1、在汽车产业持续增长及行业发展政策双重利好促进下，汽车电子产业的机会大于威胁，且 PH 公司在汽车电子领域也具有自身优势，所以应选择 SO 战略，以汽车电子及相关产业作为企业未来主营业务，并在此基础上开展相关多元化；

2、为实现多元化战略目标的顺利实施，需要在以下几个方面开展保障工作：完善组织架构，改进管理制度，强化人力资源管理，注重技术创新，化供应链管理，加强营销网络建设，拓宽财务融资渠道。

企业多元化战略的选择是一个复杂的分析决策过程，受本人能力所限，论文中对于公司经营环境的分析，多元化发展战略分析都仅作了简要的分析论述，未能进行深入挖掘、思考、研究，未来将结合工作实际，对此战略选择问题进行进一步完善。

参考文献

- [1]费雷•R•戴维.战略管理[M].北京：经济科学出版社，2002.9
- [2]秦远建. 企业战略管理（第2版）[M]，武汉：武汉理工大学出版社，2007，
5
- [3]唐拥军，李兴旺，叶泽，张国梁. 战略管理[M]，武汉：武汉理工大学出版社，
2005
- [4]袁泽沛，陈珉. 企业战略管理[M]，北京：科学出版社，2008
- [5]刘庆元，刘宝宏. 企业战略管理[M]，北京：中央广播电视大学出版社，2006
- [6]徐二明，企业战略管理[M]，北京：北京大学出版社，2005
- [7]肖祥伟，企业管理理论与实务[M]，广州：中山大学出版社，2007
- [8]刘友金，企业可持续多元化经营战略著[M]，北京：中国经济出版社 2008
- [9]李文中.企业多元化经营与财务风险控制研究[D].华南理工大学.2007
- [10]小乔治•斯托尔克等，企业成长战略[M]，中国人民大学出版社、哈佛商学院
出版社，1999
- [11]卡尔•W.斯特恩、小乔治•斯托克，公司战略透视，上海远东出版社，1999
- [12]迈克尔•波特，竞争战略（原著 1980 年出版），华夏出版社，2003
- [13]程勇，多元化与归核化 基于核心资源观的企业战略选择研究[M]，南京：东
南大学出版社 2011
- [14]李敬，多元化战略[M]，上海 复旦大学出版社 2002
- [15]彭新武.多元化经营的利弊分析及选择要素[J].北京行政学院学报.2010.3
- [16]靳明.邓广华.上市公司多元化经营与绩效关系研究[J].财经论丛.2009.6
- [17]魏锋.孙小铎.多元化经营对公司风险的影响分析 [J]. 证券市场导报. 2008.6
- [18]王丽娜.论企业的多元化发展.企业管理[J].2007.6
- [19]向俊慧.我国企业实施多元化经营的利弊分析.商业研究[J].2000.3
- [20]高勇强，晏龙进，对中国企业多元化经营的思考，华东经济管理[J].2005.3
- [21]张忠明，乐少鹏，企业战略的陷阱，管理批判[J].2008.3

- [22]张俊生. 曾亚敏, 上市公司多元化经营、盈余管理与业绩背离[J]. 审计与经济研究. 2010.4
- [23]赵小芸. 企业生命周期与多元化发展战略—基于资源、能力和市场机会动态匹配的视角[J]上海经济研究 2008.7
- [24]Hamel, G. & C. K. Prahalad, Strategy As Stretch And Leverage, Strategic Management Journal, 1993
- [25]Grant, R. Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications, 4th Ed, Black well Publishers Inc., 2002
- [26]Rowe, A., Richard O. Mason, Karl E. Dickel, Richard B. Mann, Robert J. Mockler, Strategic Management: A Methodological Approach (4th Ed.), Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1994
- [27]Barney, J. (2001). Is The Resource-Based 'View' A Useful Perspective For Strategic Management Research. Academy Of Management Review, Vol. 26 (1)
- [28]Mosakowski, E., Managerial Prescriptions Under The Resource-Based View Of Strategy: The Example Of Motivational Techniques, Strategic Management Journal, 1998, 12
- [29]Evans, P. & T. Wurster, Strategy And The New Economics Of Information, Harvard Business Review, 1997, 5
- [30]Saloner, G., Modeling, Game Theory, And Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol.12, 119-136, 1991.

致 谢

本文在选题和撰写过程中，得到了我的导师张秀娥教授的悉心指导和谆谆教诲。从最初的选题到最后的定稿，张教授多次帮我审稿，提出修改意见，使我的论文得以不断完善。张教授渊博的知识、独到的见解，丰富的实践经验以及诲人不倦的教学态度令本人受益匪浅，终身铭记。

感谢各位评阅论文的专家，由于笔者知识、能力有限，论文还存在诸多不足之处，希望专家能批评指正！

在此，谨向所有在我攻读硕士期间和论文写作期间给予我支持和帮助的老师、领导、亲人和朋友致以最衷心的感谢！

王 可

2014 年 3 月