

分类号: F426.67

学校代码: 10697

密 级: 公开

学 号: 201732051



西北大学
Northwest University

硕士专业学位论文

Dissertation for the Professional Degree of Master

ZKR 软件公司发展战略研究

学科名称: 工商管理

专业学位类别: 工商管理硕士

作者: 刘梦莹

指导老师: 张昌蓉 副教授

西北大学学位评定委员会

二〇一九年

西北大学学位论文知识产权声明书

本人完全了解西北大学关于收集、保存、使用学位论文的规定。学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版。本人允许论文被查阅和借阅。本人授权西北大学可以将本学位论文的全部内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。同时授权中国科学技术信息研究所等机构将本学位论文收录到《中国学位论文全文数据库》或其它相关数据库。

保密论文待解密后适用本声明。

学位论文作者签名：刘梦莹

2019年5月27日

指导教师签名：张昌蓉

2019年5月26日

西北大学学位论文独创性声明

本人声明：所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，本论文不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得西北大学或其它教育机构的学位或证书而使用过的材料。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。

学位论文作者签名：刘梦莹

2019年5月27日

摘要

随着我国经济的飞速发展，这样就进一步促进了管理软件市场的繁荣，国内的软件行业的不但得到了政策上支持，同时在市场环境上出现了很大程度上提升，鉴于国内经济的快速发展带来的管理软件需求吸引了国际上比如 SAP、Oracle 这些国际软件企业在我国纷纷设立分公司和研发机构，从而促进了我国国内管理软件企业的逐步成熟，给国内中小型软件公司的发展提供了更多的基础和机会，但软件公司确常因为企业自身战略管理不足，不能持续在市场上更有效的突破。

本文以 ZKR 软件公司为实证研究对象，在对国内外现状及战略管理基本内涵、特征、战略管理的具体理论如竞争战略理论、核心能力理论、资源基础理论以及目标战略理论的研究下，对 ZKR 软件公司外部的宏观环境分析和企业内部分析，并利用 SWOT 矩阵分析 ZKR 软件公司当前整体公司内外部实际发展情况包括优势、劣势以及机遇与挑战。立足于当前 ZKR 软件公司的战略管理现状以及发展环境等实际情况结合战略管理的理论基础，提出战略管理相关建议及实际落地方法。全面阐述了 ZKR 软件公司如何在未来选择自己的发展战略，以此采取何种措施来保障战略的实施。

经过研究，论文从市场渗透、技术开发、人才开发、竞争战略、营销战略、应用系统服务水平、客户经营等方面提出了具体战略，并探讨了一些组织结构调整、建立控制体系、加强企业管理能力、增进公司企业文化建设等措施来保证战略成功的实施，研究结果对 ZKR 软件公司有一定的实际应用价值。

关键词：ZKR 软件公司，发展战略，SWOT 分析

Abstract

With the rapid development of economy in our country, thus further promote the management software market prosperity, the domestic software industry is not only the policy support, at the same time appeared on the market environment to a great extent improve, in view of the rapid development of domestic economy attracted international needs of management software such as SAP, Oracle, these international software enterprise in our country have set up branches and research and development institutions, thus promotes our country gradually mature, the domestic management software enterprises to domestic small and medium-sized software and the basis of the development of the company provides more opportunities, but software companies often because their own lack of strategic management, Can't sustain more efficient breakthroughs in the market.

As empirical research object, taking ZKR software company in the domestic and foreign present situation and the strategic management basic connotation, characteristics, strategic management theory of concrete such as competitive strategy theory, core competence theory, resource-based theory and strategy theory, under the research of the ZKR software company external macro environment analysis and internal analysis, and by using SWOT matrix analysis ZKR software company of the current overall company internal and external development actual situation including strengths, weaknesses and opportunities and challenges. Based on the current situation of ZKR software company's strategic management and the actual situation of development environment, combined with the theoretical basis of strategic management, this paper puts forward relevant Suggestions and practical implementation methods of strategic management. This paper explains how ZKR software company chooses its own development strategy in the future and what measures to take to ensure the implementation of the strategy.

Through research, paper from market penetration, technological development, talent development, competitive strategy, marketing strategy, service levels, customer management application system aspects put forward the concrete strategy, and discusses some organizational structure adjustment, to set up the control system, strengthen enterprise management ability, improve the company enterprise culture construction measures to ensure the implementation of the strategy successfully, the results of the study on ZKR software

company has certain actual application value.

Key words: ZKR Software Company, Development Strategy, SWOT Analysis

目 录

摘 要.....	I
ABSTRACT.....	II
目 录.....	IV
第一章 绪论.....	1
1.1 选题背景与研究意义.....	1
1.1.1 选题背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 研究内容和研究方法.....	1
1.2.1 研究内容.....	1
1.2.2 研究方法.....	2
1.3 研究思路与研究框架.....	2
1.3.1 研究思路.....	2
1.3.2 研究框架.....	3
1.4 本文的贡献.....	4
第二章 企业发展战略相关理论概述.....	5
2.1 战略管理的含义、内容及特点.....	5
2.1.1 战略管理含义.....	5
2.1.2 战略管理内容.....	5
2.1.3 战略管理特点.....	6
2.2 企业战略管理相关理论.....	7
2.2.1 竞争战略理论.....	8
2.2.2 核心能力理论.....	8
2.2.3 资源基础理论.....	9
2.2.4 目标战略理论.....	9
2.3 国内外研究现状.....	10
2.3.1 国外研究现状.....	10
2.3.2 国内研究现状.....	10

第三章 ZKR 软件公司发展现状与存在的问题	12
3.1 ZKR 软件公司简介	12
3.2 ZKR 软件公司经营现状	12
3.2.1 主营业务及产品	12
3.2.2 组织形式及人力资源	13
3.2.3 技术水平	13
3.2.4 管理能力	14
3.2.5 财务状况	14
3.3 ZKR 软件公司发展中的具体问题分析	15
3.3.1 业务缺乏明确的行业定位和市场定位	15
3.3.2 服务缺乏专业性和及时性	15
3.3.3 绩效考核体系不健全导致责权利不明确	16
3.3.4 企业营销力度不足	17
第四章 ZKR 软件公司发展环境分析	18
4.1 ZKR 软件公司外部环境分析	18
4.1.1 政治环境分析	18
4.1.2 经济环境分析	19
4.1.3 社会环境分析	19
4.1.4 技术环境分析	20
4.1.5 行业环境分析	20
4.2 ZKR 软件公司内部环境分析	23
4.2.1 人力资源现状	23
4.2.2 核心能力分析	24
4.3 基于 SWOT 分析的 ZKR 软件公司战略分析	24
4.3.1 优势	24
4.3.2 劣势	25
4.3.3 机遇	26
4.3.4 挑战	26
4.3.5 ZKR 软件公司 SWOT 矩阵图介绍	27
第五章 ZKR 软件公司重点发展战略的制定	29

5.1 企业使命和战略目标.....	29
5.1.1 企业使命.....	29
5.1.2 企业整体发展战略目标.....	29
5.2 市场渗透战略.....	29
5.2.1 行业版图的渗透.....	29
5.2.2 企业资本资源的渗透.....	30
5.3 技术开发战略.....	30
5.3.1 优化应用软件系统整体功能.....	30
5.3.2 保障系统数据安全.....	30
5.3.3 提高技术借鉴和创新能力.....	31
5.4 人才开发战略.....	31
5.4.1 加强人力资源规划和管理队伍建设.....	31
5.4.2 调整人才结构.....	31
5.4.3 完善公司培训体系.....	32
5.4.4 落实考核和激励机制建设.....	32
5.5 竞争战略.....	33
5.5.1 成本领先战略.....	33
5.5.2 差异化战略.....	33
5.6 管理软件营销战略.....	34
5.6.1 互联网营销战略.....	34
5.6.2 联合运营营销战略.....	34
5.7 应用系统服务水平战略.....	34
5.7.1 建立内部服务水平条线战略.....	35
5.7.2 对外服务机制战略.....	35
5.8 客户经营战略.....	35
5.8.1 提升以客户为中心.....	35
5.8.2 创建客户统一视图.....	36
第六章 ZKR 软件公司发展战略保障措施.....	37
6.1 加强组织结构调整改善.....	37
6.1.1 业务条线组织调整.....	37

6.1.2 职能条线组织调整	37
6.2 建立控制体系.....	37
6.2.1 成立战略决策小组	37
6.2.2 建立三级战略控制系统	38
6.2.3 细分战略规划	38
6.2.4 设定合理的战略评价指标	38
6.2.5 周期个人工作总结	38
6.3 加强企业管理能力建设.....	38
6.3.1 建立中层管理人员的晋升通道	38
6.3.2 提升项目管理能力	39
6.4 加强公司企业文化建设.....	39
6.4.1 培育共同价值观	39
6.4.2 树立以人为本的理念	39
6.4.3 增强企业文化创新意识	39
第七章 结论和展望	41
7.1 主要研究结论	41
7.2 展望	41
参考文献	42
致 谢	45

第一章 绪论

1.1 选题背景与研究意义

1.1.1 选题背景

由于市场经济的蓬勃发展, 各行各业都面临着很大的竞争压力, 迫切要求企业加强战略管理。以软件企业为例, 近年来在行业整体发展步伐上较快, 因软件产品市场需求量较高, 这在一定程度上为软件企业创造较多的机遇。值得注意的是, 我国软件产业相比西方国家起步较晚, 企业在经营管理各方面并不成熟, 如不注重软件集约化整合开发, 过分强调企业短暂利益的增长, 而忽视从企业战略管理上改进与加强, 不仅制约企业自身的稳定长远发展, 更使国内软件行业无法继续有价值的突破^[1]。以本次研究所选取的 ZKR 软件公司为例, 在近年来发展过程中追求信息软件持续开发与软件销售, 最初发展取得的成绩极为理想。然而, 在国内软件行业发展中, 对许多软件如雨后春笋般的快速兴起, 其致使企业面临的竞争压力增大, 迫切要求从多方面战略上改善, 包括市场开发与维护、企业内部管理水平提高等。但由企业战略管理实施情况看, 存在较多问题, 如在战略认识上不足, 无系统整合战略思维, 再如战略管理中所选取的战略并不稳定, 许多管理工作流于形式, 这些问题在大多软件企业均较为常见。如何解决这些战略管理问题, 成为当前 ZKR 软件企业战略管理中需考虑的主要内容和首要任务^[2]。

1.1.2 研究意义

本次研究中, 结合以往学者关于战略管理相关理论, 对战略管理理论进行了详细的阐述和分析, 包括竞争战略理论、核心竞争力理论、资源基础理论和目标战略理论等。明确战略管理的基本内涵与特征等, 有一定的理论意义。本次研究中以选取的 ZKR 软件公司为研究对象, 结合其当前战略管理实际现状, 分析战略管理活动中存在的问题, 并对公司发展内外部环境以及发展优势、劣势等分析, 提出了浅陋战略管理的建议, 对一些实际业务开展提出可行性意见。

1.2 研究内容和研究方法

1.2.1 研究内容

1、对企业战略管理相关理论进行分析。包括战略管理的含义、内容及特点等, 指

出战略管理的具体理论如竞争战略理论、能力理论、资源基础理论和目标战略理论。

2、分析 ZKR 软件公司经营管理实际情况以及战略管理问题。包括对 ZKR 软件公司基本情况、经营管理现状,在此基础上分析的企业战略管理活动存在的问题,包括发展目标定位不清、企业服务不专业不及时影响服务质量、绩效考核不健全导致责权不清、企业营销力度不足等。

3、对 ZKR 软件公司环境进行分析。其中外部环境涉及社会、政治、经济、技术及行业环境,而内部环境包括人力资源状况和核心能力分析等。同时,ZKR 软件公司内部和外部环境分析,并利用 SWOT 矩阵分析目前公司的整体发展现状包括 ZKR 本身的优势、劣势、机遇和挑战,等。

4、提出 ZKR 软件公司发展战略制定和选择。主要立足于企业愿景和企业长短期发展战略目标基础上,选择匹配 ZKR 软件公司的市场渗透战略、客户经营战略、技术开发战略、人才开发战略、竞争战略及营销战略、管理软件营销战略、应用系统服务水平战略。

5、总结 ZKR 软件公司发展战略实施的具体保障措施。如加强组织结构调整改善、建立明确的控制体系、加强企业管理能力建设、加强公司文化建设。

1.2.2 研究方法

1、文献分析法,研究过程中通过搜索中国知网、万方数据库等,对战略管理相关文献进行收集,为本次研究提供借鉴参考;

2、实证分析法,选取 ZKR 公司,对其战略管理实际情况分析,提出战略管理相关建议,将文章理论与实际 ZKR 企业相结合。

1.3 研究思路与研究框架

1.3.1 研究思路

1、通过对战略管理基本内涵、特征以及战略管理的具体理论如竞争战略理论、核心能力理论、资源基础理论以及目标战略理论的研究。

2、在对基础理论内容的研究下,选择 ZKR 软件公司为实证研究对象,对其目前战略管理情况做基本介绍,同时做 ZKR 软件公司内外的宏观环境分析和企业内部分析,并利用 SWOT 矩阵分析 ZKR 软件公司当前整体公司内外部实际发展情况包括优势、劣势以及机遇与挑战等;

3、立足于当前 ZKR 软件公司的战略管理现状以及发展环境等实际情况结合战略管

理的理论基础，提出战略管理相关建议及实际落地方法。

1.3.2 研究框架



图 1 本文研究框架图

1.4 本文的贡献

在这项研究中,结合先前的研究数据,分析了该公司的发展战略,进一步总结发展战略的相关理论,以 ZKR 软件公司为例,分析其目前经营管理中存在的问题,同时系统该软件公司的外部与内部环境以及机遇与挑战等,提出总体发展战略规划,本次研究的创新点在于以软件产业为依托,结合具体的企业,引入发展战略理论内容,以理论为指导分析企业经营管理的问题,这种将软件企业与发展战略相结合的研究在以往研究中相对较少,所以本次研究将进一步深入分析,提出发展战略实施创新内容。

第二章 企业发展战略相关理论概述

2.1 战略管理的含义、内容及特点

2.1.1 战略管理含义

策略,这个词来自希腊将军和军事和行政官员,主要用于军事范畴,它意味着“战略指挥官指挥军队的战斗”^[3]。首次将战略理论引入到企业管理中是美国学者切斯特己纳德,他在其著作《经营者的职能》第对企业战略做了详细的阐述,从此以后,战略一词广泛的应用于企业管理理论之中。

管理是指有计划的度组织资源进行有效的利用,从而保障组织目标实现的过程。其中包括以下三个步骤:需要实现的目标;将要采取的行动;如何利用组织资源实现目标。计划的成果就是战略,也就是如何采取行动实现组织的目标的一系列决策。因此,战略与管理密切相关,相互促进。

战略管理是指公司企业自身日常业务决策和长期的企业商业计划在一起,形成一系列的管理。公司战略的制定可以为公司的发展指明方向,根据公司所处市场环境来制定公司的战略目标,同时积极采取措施保证目标的从而实现企业使命的完成的一个动态过程。许多学者对战略管理的具体内涵有自己独特的见解,但是都倾向于认为战略管理就是指企业自身的内部环境与外部环境关系过程中来实现其使命的管理过程^[4]。也有学者认为公司的长期效益依靠与经营相关的关键性决策和制度,以及公司效益的具体实现,同时也包含战略制定流程,战略执行,战略评估和战略总结。

结合上文阐述,笔者战略管理体现的是更多与职能管理存在差异性的管理模式,这种管理所依据的理论是公司所有经营活动都是基于战略管理,其核心是制定战略与实施战略,并通过对企业的内外部环境进行分析,以此为基础来实现企业的战略目标的一个动态过程。

2.1.2 战略管理内容

从《战略规划到战略管理》的一文中,安索夫先生明确的有关公司战略管理的含义。根据其理论内容,经过可行性评估的战略管理一般能够体现出以下三个特征,分别为日常业务决策和长期计划决策。系统完整的战略环节包含 3 个部分:前期的战略布局、中期的战略执行、最后的战略控制。战略管理的过程如图 2.1 所示:

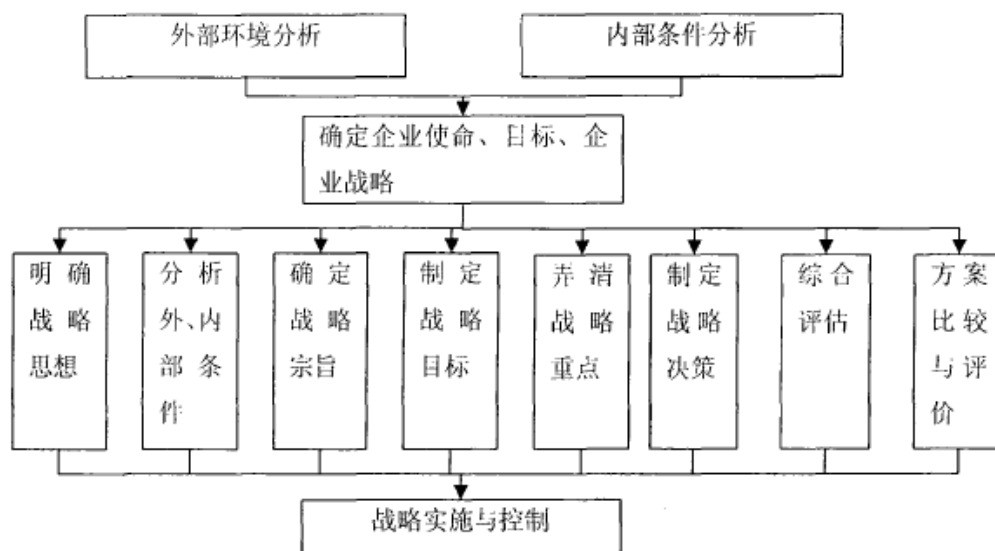


图2 战略管理过程

战略分析是分析和评价一个企业的战略环境,预测未来发展趋势,找出影响企业发展的各种因素,从而感知公司责任,树立战略目标。通常在进行战略分析是要从环境角度入手,而环境包括企业内、外部两种。内部环境分析侧重于多公司自身的基础条件进行分析,包括企业的生产经营的各个方面,如员工素质、技能质量、管理质量等,以便找出企业的薄弱环节。外部环境分析侧重于考虑来自社会上的影响因素,比如政策导向因素、市场环境因素、科技因素以及竞争因素。

战略实施是指企业通过采取相应的措施将战略转换为可执行的行动的过程。要想确保有效的实施企业所制定的战略方案,不但需要组织内部机构人员有效的配合,同时公司也要借助于生产计划、库存管理以及财务报表等方式为战略目标的落实保驾护航。

通过对比战略目标的预期和实际确定战略目标是否成功控制。同时对战略目标展开评估,掌握其实际影响因素^[5]。从而及时的采取措施来纠正偏差,从而确保战略目标可以真正落实。

2.1.3 战略管理特点

一般而言,战略管理的特征如:

(1) 战略管理具有全局性

每个公司的战略目标通常都存在差异性,因为不同的企业在制定战略目标时是参照企业现阶段的发展情况以及市场环境等综合考虑而制定的,具体的方案措施都是围绕战略目标推行,其目的是为了达到全局增效。通常情况下,局部行为也包含在全局管理范畴之内,然而局部行为的表现方式都是在全局活动中。换句话说,战略管理强调企业的

整体性，而非单一部门和机构的高效，经过企业使命、企业目标以及企业战略的制定来对企业各部门进行协调。

（2）战略管理的主体为高层管理者

企业战略覆盖了企业所有的经营业务，尽管战略的具体执行需要全体员工的参与，但是高层管理者在战略决策中起着非常关键的作用，他们不仅可以协调企业的整体情况，更重要的是能够分配必要的资源来实现策略。

（3）战略管理涉及到企业大量资源的配置问题

公司的资源可以在内部展开优化，一方面可以在外部进行统筹。不管怎样战略决策的实施和效果产生是需要某个特定的周期内开展符合战略目标要求的活动，其中必要的活动资源是必不可少的^[6]。所以，想要收获战略目标带来的企业收益就必须对公司的资源实现合理的配置。

（4）战略管理具有长远性

就战略管理而言，战略决策是最为关键的一环，它基于公司生产发展的角度，在发展周期内进行全局性的统筹和布局。尽管提出的决策通常是基于公司内部业务需要来展开的一系列活动，然而这些活动标志者公司长期目标实现的开端。如此说来，战略目标也为公司今后的管理指明了方向，公司的领导阶层要根据自身的专业理论以及对未来的预测来制定企业的战略决策^[7]。商场如战场，公司要想持续健康稳定的发展，就一定要做到居安思危，着眼于未来，制定企业长期的发展规划。

（5）战略管理需要考虑企业外部环境诸多因素

一般企业都具有开放性特征，因而受到一些不由企业控制的外部因素的影响。因此，企业要想在未来的竞争中取得优势，就应该考虑竞争对手、供货商、消费者诸如此类的因素，让企业在持续变化的市场中处于不败之地。

2.2 企业战略管理相关理论

经过长时间的发展和补充，战略管理理论已经具有成熟的理论体系。从上世纪九十年代后由于许多多元化的大型企业集团出现了诸多问题，从而使得多元化的浪潮逐渐消退。进入到新时代以后，由于世界经济一体化的加速，企业正面临着日益严重的商业环境，对于不同产业的界定出现模糊，同时产业的整体架构趋于崩坏，企业核心竞争能力衰减。因此，在这种巨变的环境下，企业如何取得长久竞争优势，是许多战略管理专家和学者非常重视的研究课题，从而促进了企业战略管理理论的发展。

2.2.1 竞争战略理论

竞争战略理论是战略理论的核心内容，基于企业总体战略的强制约束框架内，对具体战略单位的计划和行动进行指导和管理。目前，国内外大多数学者研究的竞争战略管理理论是迈克尔·波特提出的。他作为竞争战略管理理论的代表人物，其理论的基础为市场产业结构，对公司的核心竞争力以及竞争优势进行了全方位的分析，具有以下 3 点特征：

第一，提出“波特五力模型”，包含未知进入者、同类产品问题、供需双方议价结果，还有市场中来自其他企业的竞争^[8]。

第二，提出了价值链的概念。根据其理论内容，在分析研究某个企业的竞争优势时几乎无法从全局来获得，这是因为公司在设计生产销售的所有环节中包含众多单体行为。每一种单体行为都能够通过价值链来体现，所有的活动都促进公司的相对成本地位，并为这种差异奠定了基础。

最后，提出 3 种基本竞争策略。其内容有总成本战略、创新战略和目标集聚战略。

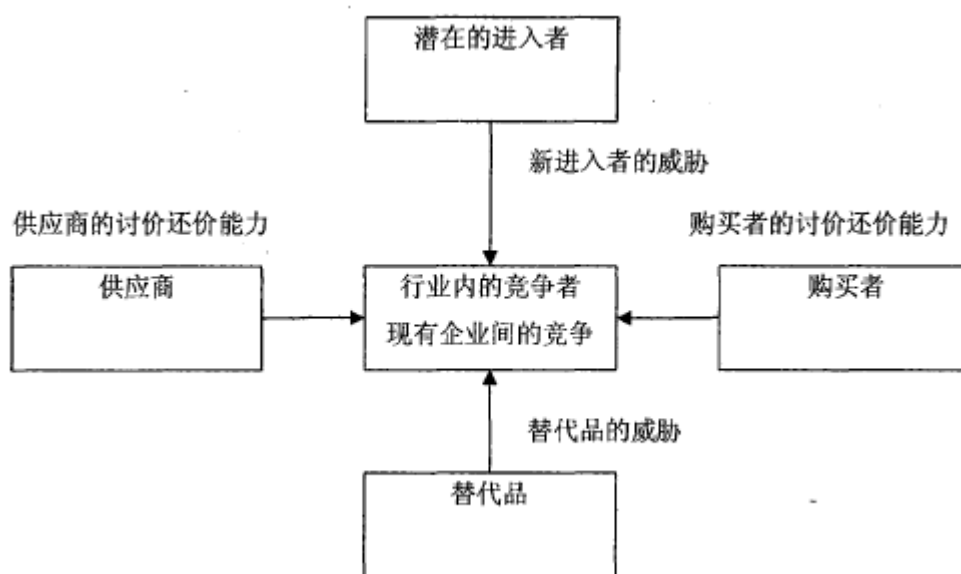


图 3 波特五力竞争模型

2.2.2 核心能力理论

1990 年到 2000 年这十年间，是信息技术发展速度最快的十年，如此迅猛的发展，导致企业的市场竞争更加激烈，鉴于外部环境的复杂性，企业为了提升竞争力就必须注重对内部环境的调整，同时对于企业内部资源积累以及产品创新方面加大投入，进而增强企业的核心竞争力。二十世纪末，由普拉哈拉德和哈默共同发表了《企业核心竞争力》一文，引起了学术界公司核心竞争力的研究热点，随后形成了战略管理理论的核心竞争

力学派。

就“核心竞争力”的理论内容而言,其内涵是指在组织中积累知识,对于不同的生产技能,将多种技术有机结合。核心竞争力是让客户可以提供一套独特的功能和增值技术。因而对于核心能力的界定主要依据以下 3 个方面:

- (1)一种核心能力可以帮助开拓不同市场的可能性。
- (2)一种为最终产品客户提供重要价值的核心能力
- (3)一种核心能力应该让竞争者难以模仿。

核心竞争力,作为一个独特的能力经过很长一段时间的积累,是其他企业很难模仿。它有一定的耐用性,是决定企业利润的重要因素。在此理论的框架内,众多理论分支慢慢丰富,大部分理论内容都是以竞争优势为核心,比如,战略联盟、供应链管理等。进一步揭示出了企业的核心能力,企业在经营管理过程中通过大力推广核心能力理论对企业进行管理为理论的发展提供了基础条件^[9]。

2.2.3 资源基础理论

就人力资本理论来讲,其内在逻辑框架是“资源-战略-效益”的管理理论。被认为是基础条件来完成资源平衡,它首次被提出的资源理论的代表学校,这一理论提出:企业竞争的差异主要来自战略与资源的差异,并存在着“资源-战略-竞争力”的因果关系。企业的战略资源在企业竞争中占据着最重要的地位。战略资源是稀缺而宝贵的、不完全模仿的、可替代的,是企业获得长期市场竞争优势的关键。

2.2.4 目标战略理论

哈佛商学院的安德鲁斯教授提出了目标战略理论。他认为,总体战略的主题是确定和实施企业的长期目标。他将战略分为两部分:战略制定和战略实施,并且提出 SWOT 战略分析法,同时实现对公司整体性多方面的研究,切入角度有优势、弱点、机会和威胁的 SWOT 战略。SWOT 模型如表 1 所示:

表 1 SWOT 矩阵

SWOT 矩阵	优势 (S)	劣势 (W)
机会 (O)	SO 战略	WO 战略
列出机会	利用机会, 发挥优势	回避劣势, 利用机会
威胁 (T)	ST 战略	WT 战略
列出威胁	利用机会, 回避威胁	回避劣势, 回避威胁

SWOT 模型以优势、弱点、机会和威胁为研究的切入点。优势以及劣势指标通常表现

为公司的实际情况(可视为横坐标和由“S”),进而获得了机会和威胁。就公司的外部因素而言(可视为纵坐标和由“O”),不同机会、威胁以及优势、劣势彼此渗透,进而产生不同的范围。在某些范围内,通过机会体现出优势;在某些范围内,通过机会避免劣势;在某些范围内,通过优势,降低威胁;一种特殊情况,不仅仅是公司内部处于劣势,同时存在巨大的外部威胁,在遇到此种环境时最明智的选择就是退出。

2.3 国内外研究现状

2.3.1 国外研究现状

国内外学者对企业战略管理进行了大量的研究。首先从外国研究看, Prahalad&Doz (1997) 在研究中,针对企业战略管理问题,提出两种经营管理战略创新方法,其中一种是因企业危机问题而提出的战略,属于被动战略创新。另外一种则是立足于企业发展情况所进行的缓慢战略创新过程,它是企业战略创新的基础。Johnson & Scholes (2006) 指出企业在战略管理活动中,应以循序渐进原则为指导,立足于经济环境、市场变化,在战略制定以及战略管理方面不断加强^[10]。之所以国外学者认为战略管理属于循序渐进过程,其原因主要归结于企业内外部环境变化下,可能需定期或不定期做战略调整,很难将一种战略贯穿于公司经营管理活动始终。也有国外学者在研究中,在关于企业如何寻找创新力量,稳定力量平衡方面,应按照时间机制,在经营战略创新方面经过两个过程实现,其中一种为缓慢进化优化过程,另外一种则为非连续性变化过程。Robert J,kauffman and Hamid Mohtadi (2009) 研究中,对企业战略制定中需考虑的因素进行分析,认为信息共享机制的构建对战略管理目标的实现有关键性作用,要求企业与其合作方以及客户间构建信息共享机制,以此使企业战略决策制定更加合理。Light (2010) 研究中,对企业经营管理发展提出相关建议,认为战略、运营与管理应在企业经营管理活动中贯穿,战略制定与管理过程应注重把握细节,全方位评估企业绩效,在此基础上制定战略决策^[11]。Nandini Rajagopalan (2012) 研究中,提出企业战略决策规划属于多因素构成的框架,战略制定与规划中应充分考虑框架内的各因素,确保充分将各因素与企业经济成果结合,可提高战略规划与管理的合理性。

2.3.2 国内研究现状

国内学术界在战略管理的相关研究上起步较晚,近年来在市场经济稳步发展环境下,各行业企业在经营管理方面给予足够重视,这在一定程度上推动企业战略管理相关研究。邵剑兵(2018) 在研究中,以中小企业为研究对象,提出较多战略管理内容,如

财务管理、盈余管理以及如何在当前税法下做好信息披露工作，同时对技术创新进行研究。在研究内容中，建议中小企业重视转型发展，不断学习创新者的经验教训，将新型技术加入到企业经营管理中，通过对自身技术水平的不断改善，进而提升企业产品的科技含量，使自身产品更具市场竞争力。同时，在财务管理方面，应将其上升到战略管理高度，给予战略管理足够重视，只有企业在充分掌握各项技术，且有配套的战略管理方法，才能推动企业的长远发展。辛春华（2016）在研究中，选择中小企业为对象，提出如何在融资战略上加强，指出中小企业自身经营特点，以及经营管理中的风险问题，要求在战略规划中选择直接融资战略。武广仁(2018)，他以供电企业为例进行研究，以投资者的身份对中小型供电企业的内部管理系统进行分析，而且对影响科技型中小企业的发展和创新能力的各种因素也进行了全面的分析，并且给出了提升企业创新能力的相关方案，方案中提到企业的发展需要政府和有关部门的支持。韵江（2011）的研究中，系统回溯战略管理理论，认为战略管理中应明确战略过程，保证整个战略过程的合理性，明确具体的战略管理内容^[12]。宋铁波（2014）研究中；将《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》一文作为参考依据的基础上，宋铁波(2014)提出了在新形势下企业重视战略管理创新的意义，避免将目光局限于眼前，而以发展眼光进行企业战略制定，这样在经营管理水平提升下，使企业发展适应整个战略环境。此外，目前大多研究中，也提出将战略规划与管理的高度上升，各类企业均需引起注意，通过战略管理与企业实际情况结合，这样才能保证企业的持续长远发展。

综上所述，特别是在当前激烈的市场竞争环境下，企业积极开展战略管理，加强战略创新是十分必要和重要的。企业要立足市场，就要加强顶层设计，从战略高度进行管理。同时，企业管理战略是一项复杂的工程，涉及多方面。我们也可以看出，在上述研究中，关于企业管理战略创新的研究大多局限于理论，很多理论脱离实际并不能对我国企业的发展和 innovation 起到良好的促进作用，因此，本文在研究过程必须与实际相结合为前提条件下进行。

第三章 ZKR 软件公司发展现状与存在的问题

3.1 ZKR 软件公司简介

ZKR 软件公司是一家专门从事企业管理软件的开发和销售的企业，公司在 2003 年正式取得经营许可证，公司总部位于北京，随着近年来公司业务的扩展，公司在国内 8 个省市建立了子公司以及技术中心，公司人数已经超了二百人。从成立至今，公司一直致力于信息集成系统的相关业务中，为客户提供完善的技术支持、日常维护等服务，公司的业务范围还包括服务器的搭建、小型计算机的设计与安装、数据库的建立和恢复、DNS 域名解析、移动网络管理、网络安全防护、应用程序的设计等方面。近年公司发展的势头良好，年营业额已经超过了 8 千万元，公司还与 ORACLE 达成合作关系，成为国内六个省份的在协议供应商。公司主营的系统集成服务已经覆盖了十余个行业，具有十分稳定的客户群体，累积完成订单 800 多个，企业已经开始把高校、金融、医疗、制造等行业为核心客户群体。

3.2 ZKR 软件公司经营现状

3.2.1 主营业务及产品

目前，ZKR 软件拥有 IT 软件和硬件集成及销售、提供 IT 维护服务、应用程序的开发以及 SAAS 模型软件应用程序服务等四个主营业务。

(1) 软件和硬件集成及销售

公司成立之初，凭借强大的技术优势，SUN small 7 是最早熟悉 SUN small 7 的集成商之一。随着 ORACLE 收购 SUN, ORACLE 成为了 SUN small 7 最大的供应商。ZKR 公司凭借自身的优势主动与 ORACLE 寻求合作，ZKR 公司在销售多种类型的服务器、路由器、UPS 等通讯设备的同时，还能依照客户的实际需求给出技术方案设计、设备选型咨询、服务器安装调试等综合解决方案。

(2) 专业的 IT 维保服务

公司提供的日常维护服务在起初并不是公司的主营业务，提供维护服务是为了配合系统集成业务的开展。每个集成项目公司都会客户提供了一段时期的免费修护服务，公司和厂家签订协议，厂家负责为客服提供免费的系统维护服务。当免费维护服务结束后，如果客户不再继续支付服务费用，那么厂家不再对客户购买的系统进行任何的维护工

作。由于厂家的服务价格相对较高,客户出于成本考虑往往不会再购买厂家提供的服务。随着时间的推移,越来越多的系统急需得到服务,维护服务的订单数量也就随之增加,ZKR 公司及时发现了其中的商机,在公司内部成立了专业的系统维护部门,为客户提供价格相对较低的系统维护服务。

(3)应用程序定制开发业务

应用程序开发技术可以分为传统项目开发阶段、包软件研发阶段、平台软件研发阶段和 saas 模型高效开发阶段等。ZKR 公司在应用程序的定制业务上只能为客户提供传统项目开发服务,应用程序定制业务市场需求很大,公司内部有聚集了众多的相关专业人士,并可以提供专业的应用程序开发、销售、设计和后期维护等多种服务类型。因为应用程序的开发所需要消耗大量的时间,公司首先要对客服的需求进行整理,与客户不断的交流来拟定需求文档,并在代码开发阶段之前得到客户的确认。另外,在开发过程中也要与客户保持交流的畅通,根据客户需求的改变,而对应用程序进行及时的调整。

3.2.2 组织形式及人力资源

ZKR 公司内部在管理上使用了直线职能式的结构,公司整体结构比较完整,公司董事长和总经理具有决策权。公司下设的子公司都设立了销售部门和技术部门。子公司总经理的主要职责就是对各部门进行统筹,保证总公司下达的工作任务顺利完成。公司人数为 205 人,在行业内部属于中型企业。公司中高层管理者有 15 人,管理岗位的选拔统一由内部培训来完成,通过这种情况来看,公司内部晋升为拥有技术力量雄厚、销售业绩优秀的部门经理,使管理人员具有丰富的实践经验。公司拥有 50 多名技术人员,为客户提供产品介绍、产品销售、产品维护、程序开发和技术支持等服务。企业拥有 45 位销售人员,从事 SAAS 销售人员为 15 位,5 位应用程序销售人员和 18 系统集成维护人员。剩下的 7 个主要包括行政、财务和其他人员。

3.2.3 技术水平

ZKR 公司在 IT 行业中经历了数十年的发展,积累了大量的宝贵经验,并且进行了二级从业资格认证,在 IT 行业经过多年的沉淀技术,培养了大量的专业性人员,团队具备大量的理论知识和工作经验,企业在国内客户的一致认可,并且在行业内部也同样得到了认可,公司业务范围覆盖多个行业。

SAAS 软件是 ZKR 公司自主知识产权,SAAS 软件的功能十分强大,它的主要技术

有 workflow 引擎、规则引擎，自动过程,动态形式等。SAAS 软件现已成为北京市高新技术成果转化项目。

ZKR 软件公司在软件研发方面也略有成绩,近些年来定制业务的不断开发也随企业市场领域的不断扩展,逐渐积累了丰富的需求梳理和项目经验。

3.2.4 管理能力

在 ZKR 公司的 15 位中高层管理者中,除了公司创始人以外,其余管理者都是公司后期不断提拔上来的,公司通过少量股权激励的形式给予突出管理者和优秀员工进行奖励,公司负责系统集成设计的团队有着多年的工作经验,具有非常高的专业水平。可是在应用程序的开发上一直是公司的短板,虽然应用程序开发团队拥有较高的专业水平,但是对于市场调查和程序操作方面存在很多的问题。一直以来,公司通过职能组织架构建立了部门。其内部结构比较成熟,为了将现代化的企业管理制度引入到企业的经营管理制度中,公司管理者通过各种形式的专业化技能和管理培训,提高自身的管理技能,同时 ZKR 软件公司采用阿米巴的经营模式,公司从上到下,每个员工都有自己的阿米巴账号,通过在阿米巴系统上对每日工作的确认和核实,公司领导者及时观察企业经营状况,及时对公司项目进行风险把控和成本控制。

3.2.5 财务状况

根据 ZKR 软件公司 2017 年的财务报表显示,目前,ZKR 公司资产总额 8562 万元人民币,公司债务总额为 3500 万元人民币,企业的总负债率不足 30%。公司的债务风险处于可控范围。对 2017 年 ZKR 公司的财务报告进行分析,公司全年总营业额为 6500 万元人民币,公司净收益为 750 万元人民币,公司利润率为 10%。受到公司 SAAS 软件自身特点和出租模式的影响,与 SAAS 软件相关的订单金额普遍偏低。并且在 SAAS 软件的研发中投入了大量的资金,直接影响了公司的总利润减少了 5%左右。在营业费用方面,由于公司加大了对 SAAS 软件宣传和推广工作,所以公司的运营成本增加了 10%左右,这也造成企业总利润的减少。对这些财务数据进行分析后得出结论,ZKR 软件公司的经营规模依然相对较小,当有一个衰退的传统集成业务利润率缩水,加上慢 SAAS 业务营销、客户收购仍在销售的传统方法,不注意的新型网络营销策略,和需要进一步改进技术,属于长尾和利润模型,公司面临转型和财务压力加大^[13]。但与传统软件相比,SAAS 具有较大的开发空间。所以,随着订单数量的不断增加,各个企业对于 SAAS 软件的依赖性不断加大,长尾效应会缓慢的展现出它的效果,企业的财务状况会得到缓解,并保证公司收

益的不断提高。

3.3 ZKR 软件公司发展中存在的具体问题分析

3.3.1 业务缺乏明确的行业定位和市场定位

ZKR 公司从事集成业务服务,能够为客户提供详细具体的集成解决方案,还包括对于集成系统的软硬件安装和后期维护等服务,公司重点客户为各大电信运营商、高校、金融机构、医疗机构等服务型行业,市场定位比较清晰,但 ZKR 软件公司软件业务市场定位不清楚。所开发的 SAAS 软件快速开发平台是针对中小型企业开发的。由于 web 界面具有高度的人机交互能力、操作设计简便快捷、软件功能修改随意性强等优点,公司认为利用这些优点能够满足客户的快速使用需要。对客户的行业类型没有进行认真的考察,不能对客户进行具体划分,并且没有对自身应用程序的适用行业进行明确的分类,进而产生了公司面对不同行业的客户时,产品经理和相关人员就会将更多的精力用在学习客户所在行业的了解上,由于公司的客户行业类型非常分散,所以公司员工对于每位客户的行业了解基本停留在表面,因此应用程序得不到系统和科学的分类。由于缺乏明确的市场定位,虽然公司做了大量的推广工作,但营销工作没有针对性所以没有达到预期的效果。

3.3.2 服务缺乏专业性和及时性

目前 ZKR 公司专门设计的 SAAS 大型管理类软件高效研发平台,必须借助非常优质的服务作为支撑,这意味着将软件本身作为服务提供,此外,类似的业务咨询是必需的。提供的服务包括上市之前的一系列过程,例如,营销过程以及售后过程。其中上市前提供的服务属于一种管理软件的高效研发平台,是促进客户的快速使用,是为了方便客户快速使用,并为客户提供管理咨询、业务分析等服务。销售中的服务主要体现在与客户定期沟通的平台部署过程中功能的改进,以及后续配置环节中由于需求发生改变而必须提供的不同类型的服务等。对于售后服务同样属于软件服务的一个关键内容。由于服务水平的优劣会直接关系到客户使用体验的效果,所以,服务优劣会影响到今后客户是否续费的关键。ZKR 对该公司所开发的软件具体的服务信念为“我们服务过程中能够完全接受任何复杂程度的业务以及无限次的调整”,主要的目的是开拓市场,增强公司整体实力的一个有效途径。ZKR 公司目前尽管完全感悟到了实施 SAAS 业务服务的重要作用,然而具体实施方案仍然需要管理层面进行详细的制定,主要体系在以下几个方面:首先,售前

人员缺乏专业化程度较高的管理技能以及知识,针对这类管理软件而言,营销团队仅仅对用户讲述相应软件的用途,而无法清晰的感受到用户的管理理念。所以,这些人员便无法给用户提供非常专业的销售以及咨询方面的高质量服务。其次,因为公司负责开发的人员以及配置群体大部分都集中于总部内,但是产品销售以及营销群体所开展的业务却在其他地方,前面和后面的办公室不能在同一个地方工作,从而导致他们在通信延迟的问题,因此就无法对客户提出的问题给予及时有效的应答。第二方面,由于目前的售后严重缺乏专职负责人,在客户提出问题的情况下只能是转向业务负责人或者是销售部门去了解情况,然后再将这些问题的内容进行整理和汇总后交给技术人员处理,由于存在着沟通的延迟性,因此服务质量不高。最后,没有一种业务培训服务能够有效的进行运用。只要软件方面的调整工作完成,公司仅仅是出具使用手册,让用户自行测试软件,用无限次的调整代替现场培训,反而增加了用户的使用难度。

3.3.3 绩效考核体系不健全导致责权利不明确

由于 ZKR 软件公司现阶段的主要业务还是处于项目型的发展阶段,因此将大量的精力和资源集中投入到服务于项目中。在这种人力以及资金严重不足的情况下,就要求对这些资源进行灵活分配和科学的组合,以便更好的迎合项目需求。可是这样便导致了公司无法建立起健全的考核制度和明确的分工。对于具体的系统集成工作,主要由处在 3 个业务环节的人员组成,分别是销售、售前以及实施这三个方面的人员。其中销售人员和售前人员仅仅是负责完成市场扩大以及与客户进行技术交流工作,在购买合同生效之后,后续则由执行人员去负责实施以及验收。由于这些销售人员不具备良好的售前方面的专业化理论及知识,因此必须去借助和售前人员进行有效合作进而更好的提升销售业绩。尽管现在公司针对销售方面已经设置了多项业绩指标,并且将这些指标有效的与员工收入联系在一起,却缺乏售前及执行的评价标准。当业绩不达标时,直接责怪销售人员是不公平的。也在软件项目中是相同的,通过研究软件项目售前人员需求,完成需求文档,然后传递到后端技术和配置人员部署,只对销售和售前设置性能指标的评价,缺乏技术人员和员工绩效评估的配置,也没有评估双方之间的合作,所以,如果最后日期客户交付的软件实现不符合客户最初需求的预期,则一旦发生这种情况,将拒绝进一步的合作或付款,那么到底是售前人员需求调研不准确还是配置人员不懂业务呢,相关负责人就很难明确。此外,虽然销售人员和行政人员的绩效指标和绩效薪酬也有设定,但考核指标数量相对单一。例如,将销售量设置为一个指标,或者考核采取主观的形式,缺乏客观的数据考

核,从而导致了员工对考核的标准不满意。因此可以看出,考核体系的不健全,责权利不明确,导致了 ZKR 软件公司不能够实现良好的考核效果。

3.3.4 企业营销力度不足

ZKR 软件公司依托企业较早进入国内信息化行业的优势,在公司成立初期,依靠独家的代理和创始人的人脉有着较好的前期客户基础,但是随着国内管理软件的宏观政策和行业环境的利好,一些后起管理软件公司都在市场若有起色,但 ZKR 软件公司仍固守维护已有客户,市场拓展能力弱,现有的销售人员,工作主要内容是进行现有客户关系的维护,项目回款跟踪。

同时从 SAAS 软件快速开发平台管理软件产品而言,产品通用版本太单一,每进入一个新行业领域,就面临着实施需求的重新梳理和开发。产品本身的营销也有局限性。

从现有公司整体战略的规划,公司总以硬件产品代理和软件产品研发为近期公司策略,管理软件产品的销售一直不是 ZKR 软件公司近几年公司发展的重点目标。

第四章 ZKR 软件公司发展环境分析

4.1 ZKR 软件公司外部环境分析

本论文借助目前非常流行的 PEST 分析法就这个 ZKR 软件公司所处的整体环境展开了研究，全面分析其发展过程中的政治、经济环境、社会和技术因素。以及软件行业面临的行业环境。

4.1.1 政治环境分析

中国加入世贸组织后，我国在信息产业以及软件领域取得了极大的发展，这些方面取得的成绩已经很大程度的给我国政治以及法律方面的平稳发展发挥了重要的作用。

“经济发展第一”是我国总体发展战略的指导方针。自 2000 年以来,国务院制定和颁布一些关于软件行业的政策和法规。中共十七届三中全会整体上制定了“信息化促进工业化，工业化促进信息化”这样一个经济全面发展的战略性推进目标。本届会议既是有效确立信息化技术对经济发展的重要作用，同时还为加快信息化进程以及软件业的发展创造了非常有利的条件。

目前有关部门出台的《电脑软件保护条例》当中提到了对这方面的保护政策，而且还为软件业还制定了详细的行业规范。政府在授予软件业一定权利的同时，也规定了软件产业应承担的义务，使这些法律规定在软件产业中发挥指导意义。在有效管控机制的管理下软件业得到了飞速的发展，相关部门也在不断加大规范盗版泛滥的力度，为改善国内软件业发展的法律环境提供了有力的支撑。除此之外，政府出台的大量相关制度也同样多次强调必须为软件公司融资创造有利条件，并且软件研发的支持度也是有利的，有关专业化人才培养以及信息技术的大量引入等领域的鼓励政策，政府正在逐步推进就软件业采取税收方面的政策性帮扶工作，该类优惠举措就这个产业的发展起到了巨大的促进和促进作用。

从以上介绍的有关国内软件业优惠政策性规定里面那个发现，侧重于国内信息化技术以及软件业方面的投入力度正在不断的加强，有效的增大了这些方面的资金以及人才方面的帮扶力度，并且还制定和出台了许多鼓励自主研发以及创新的政策，而且借助法律手段保证了软件业的知识产权不受侵害，为企业提供了严格的保障，可以看出，政治环境和法律环境因素是管理软件行业非常重要的外部因素。

4.1.2 经济环境分析

对于企业来讲,对其长远健康发展影响极大,这方面首当其冲的便是经济环境,所以经济氛围也会极大的影响到对于软件公司的全面监管。

我们可以看到中国经济增长数据的近年来,国民经济的 GDP 显示强劲的上升趋势强劲的增长速度,这不仅反映了中国宏观经济发展能力的巨大潜力,也促进了中国软件产业和信息技术的快速发展。并且促进了国内公司管理思路以及方式的有效转变。目前全球推广的企业市场化、系统化、信息化发展模式推动我国的公司必须引入先进的管理手段,大量引入管理类软件正在逐步发展为行业趋势,同时还给管理类软件市场的拓展创造了有利条件。

根据国家统计局对 2017 年 GDP 的统计,同比增长率为 6.8%。在季度区分方面,某个季度必须和其他季度大致相当,表现出二者的划分上,每个季度与另一个季度基本持平,呈现出两者的发展格局。就行业层面而言,第一产业的附加值不高,增长速度约为 3.3%,可是第二产业增加步伐出现显著不同,其相应的增长率提高至 6.1%。另外这一年中第三产业增长率处于第一的位置,有 8.8%的同比增长^[14]。根据这些情况能够看出,目前国内的经济运行相对其他国家来说具有非常稳定的环境优势。即我国良好的经济环境对于软件行业的发展更加的有利。

4.1.3 社会环境分析

这方面指的是国家社会经济向前推进的过程里面伴随出现的一系列的环境影响因素,如风俗、历史文化、民风民情、价值观、教育思想等。不一样的文化底蕴决定着每个国家的社会环境,进而创造出不同的社会文化环境。因此,在制定发展战略时,软件企业应该首先考虑当地软件文化市场的发展现状和社会。例如,在中国的软件市场,不管公司的财务管理系统或市场的仓储管理系统,它是完全不同于其他国家和地区。所以,该方面便要求这个 ZKR 公司必须把有关社会环境条件的研究渗透至企业产品研发的思想里面,需要公司设计推出的软件可以有效关注以及遵循中国人的日常行为习惯。

对于目前信息化高速发展的阶段下,我国这类软件公司正在走向成熟同时大量开始拓展海外市场,也有越来越多的跨国企业集团进入中国市场。在同一时间也将有不断增多的国内公司会去其他国家投资以及建立分支公司。这种经济和文化的国际性接触给我国以及全球软件行业的发展以及往来创造了有利条件^[15]。借助这些管理类的软件能有效地整合各个层面的经济行为于公司的正常运营中,同时构建有关的会计以及操作流程方面的管理规范,成为跨国公司整体性完成高效管理的一个重要途径。

4.1.4 技术环境分析

宏观上的技术环境分析,是指对国家对重点科学技术发展以及研发水平,创造了什么样的政策以及推进政府于新技术发展应用方面的投入,我国对新技术研发投入的资金、未来的发展方向的发展趋势是在技术产业投资成本、专利和知识产权保护意识等方面。宏观技术环境为企业产品的研发提供了指导,在大时代环境的技术背景之下,这方面便有效的影响着当前技术是不是满足将来的发展要求。政府关键技术创新能够更好迎合社会需求的改变,并且推动公司进行技术创新,这样便为公司的生存以及健康发展创造了更多的有利条件。

自从上世纪大型电脑出现至目前微型电脑的广泛应用,之后的第四代计算机技术的革新,现今阶段,融入 AI 技术的第 5 代电脑已经取得了非常优秀的成绩,为人类社会的长远发展奠定了坚实的基础。伴随着电脑硬件技术逐步的升级,电脑等硬件产品的销售价格出现了回落的现象。由于云技术的大范围推广,对提升硬件环境以及增强计算能力等方面提供了非常安全的环境。在使得硬件水平获得提升的同时,互联网的环境也同样获得了较为明显的改善。如今,高速度的 3G 以及 4G 网络覆盖了我们生活的每个角落,伴随着互联网技术飞速进步,全球的 5G 网络也已经给出了具体的发展计划,相信会很快的出现在我们的生活中,那时将会使得数据通讯速度得到极大的提升。到现在为止,中国三大网络(电信网、有线电视网、计算机网)融合试点已进入第二阶段,试点城市已达 62 个。未来将在全国范围内推广。借助基于互联网中心地位的多网融合,能够有效的消除技术壁垒以及国内大型通讯公司之间的混乱竞争局面,进而导致网络的性能大大提高,减少基础设施投资,提高资源利用率。

4.1.5 行业环境分析

1、行业发展推动力的分析

(1) 高利润率水平是软件行业发展的主要动力。

立足于我国当前软件行业的实际发展状况来看,可以明显地发现经营软件相关业务的企业隶属于高新技术企业,因此具有较高的壁垒进入,在一个软件细分行业中形成垄断是很容易的。例如浏览器、社交通讯等软件就具有典型的代表意义,极少数的软件企业掌握核心技术进行软件开发后率先抢占市场,就会形成市场垄断现象,后来者很难再分一杯羹。但是也不排除某些专业管理软件也存较为激烈的市场竞争,与上述形成垄断现象的软件企业而言,这些存在激烈竞争的软件企业往往能够获得高额利润,风险与收益并存,这也是推动软件行业不断发展的重要推力。

（2）产业规模化和企业信息化促进了软件企业生存空间扩大。

随着我国正式宣布建立工业与信息化部门，意味着我国开启了工业高新技术化的全新发展阶段，其中一个共识在行业改革工业系统软件系统实现更有效的管理和控制，目前,各行各业已经迎来了新一轮的高潮升级的管理和控制的信息，因此对于各种类型、功能的软件需求也随之扩大，市场需求的扩大迅速推动软件行业的飞速发展，软件行业的发展前景极为广阔。

（3）技术、管理模式以及商业营销模式的创新助推软件行业发展。

由于软件行业属于技术密集型行业，因此创新意识尤为突出，不论是对技术的研发与创新、管理机制的完善与改革，还是对营销路径的积极探索，软件行业都走在时代前沿。基于此，软件行业的相关产品的更新周期也在不断缩短，刺激消费者的消费需求，进一步扩大市场需求，从而实现与市场的互推作用。

2、行业结构分析

（1）产品结构

立足于 CCID(赛迪顾问)的相关研究可以发现，在软件市场中企业资源管理软件占据着重要的角色以及地位，市场份额较为稳定。但是与此同时，其他类型的管理软件也在不断地攻占市场份额，保持着较快的发展势头，如人力资源管理系统，2015 年增长 21.8%，2016-17 年的情况大致相同^[16]。

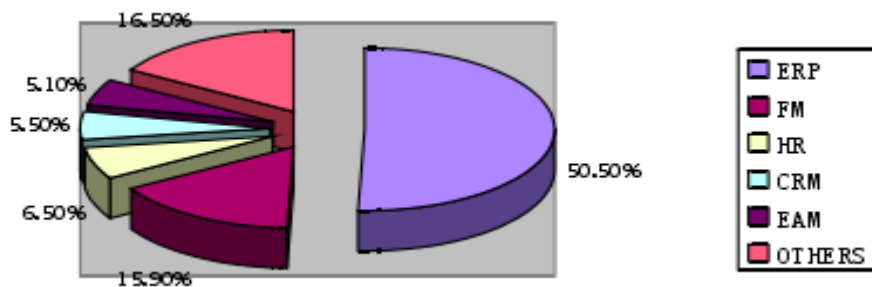


图 4 2017 年中国管理软件市场细分产品销售比例

（2）渠道结构

根据图 5 的数据来看，从 2012 年起中国管理软件的销售收入中服务收入占比呈现出稳定上升的发展态势，并且直到 2018 年年末这种上升的趋势仍旧没有发生变化。从上述数据的发展变化来看 ERP 厂商更加偏向于直销渠道以及代理商渠道来实现产品推广销售的目的，除此之外 ERP 服务商仍然保持一个稳定的市场份额。

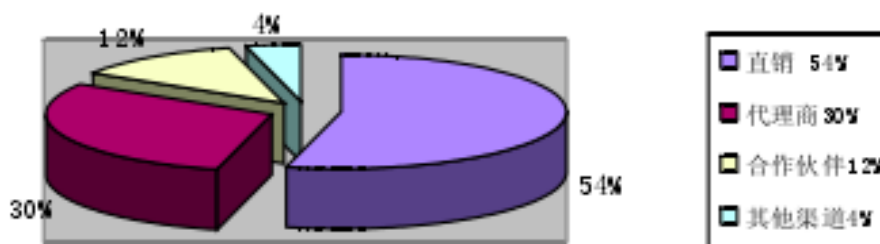


图 5 2017 年中国管理软件销售渠道结构

3、行业发展趋势分析

(1) 平台化应用将主导管理软件的未来

随着网络信息技术的不断成熟以及发展，管理软件的研发、模块功能设定以及最终的市场营销等环节都日趋系统化，并真正应用于实际平台中。管理软件供应商不再满足于标准模式下的统一固定化管理程序，而是更加趋向于符合市场需求以及自身发展的平台管理程序。上述平台系统研发成本较低、开发周期较短、维护成本较少，因此实用性极强，受到不同规模企业管理者的认可。随着时间的推移以及平台化应用的日臻成熟，该应用已经成为管理软件未来的主要发展方向。

(2) 渠道销售与直销并行，产品型企业向服务型企业转型

尽管直销模式带来的销量以及销量数据仍然在代理商和合作伙伴之上，但是中国的很多制造商对于渠道合作企业以及代理商的作用以及价值有了深刻的认知。基于自身的发展需求以及应对激烈的市场竞争，软件制造商必须选择合适稳定的渠道合作伙伴以及代理商来扩展自身的商品销售渠道，从而扩大商品的销售份额，提高企业的盈利水平^[17]。基于此，进一步对优质的渠道合作伙伴以及代理商保持密切稳定的联系已成为各行各业管理软件厂商的当务之急。

与此同时，企业转型或优化升级是实现可持续发展的要求。所以立足于本企业的实际发展状况，将单一扁平化的产品生产结构优化升级为多层次的服务性结构是未来企业的重要战略目标。在转型的过程中，需要格外关注技术更新以及管理制度方面的更新与升级，以此来给消费者提供可靠专业的服务，从而塑造良好的企业形象，以此来赢得消费者的认可以及青睐，从而加快转型的步伐。中国管理软件企业的升级转型实现了本土企业创新，但不可否认的是，这也是本土企业创新突破的必然之路。在与国外厂商的竞争中，正是由于国内软件企业对差异化竞争的价值以及意义拥有充分深刻的认知以及了解，因此才能够在激烈的国际竞争当中获得一定的市场份额。

(3) 顺应 IT 技术发展，加速应用发展

正如上文所述, IT 技术发展的日新月异促进了企业信息化步伐的进一步的进一步快。也使得 IT 基础设施和应用的复杂程度, 也在一定程度上被加以简单化, 在此基础上软件企业在进行技术研发的过程中所需要耗费的时间以及资金成本都大大降低, 企业整体的运营成本也在一定程度上减少, 对于软件企业的发展无疑是极为积极的信号^[18]。除此之外, 基于新技术的引入, 使得软件研发的整个过程周期进一步缩短, 其生产效率也在不断提升, 促使软件安装以及投入应用的便捷程度也得到显著提升。

4.2 ZKR 软件公司内部环境分析

4.2.1 人力资源现状

人力资源是企业最为重要的资源。目前 ZKR 软件员工为 205 人, 其中隶属于研发岗位的工作人员数量达到 106 人, 在总体人员数量中占据相当庞大的规模。每年 ZKR 企业在进行人员招聘的时候, 都会优先从 985、211 等高等院校的优秀生源中进行人才招揽, 来强化企业的人才队伍建设工作。除此之外, 纵观该软件公司员工的性别比例可以看出二者占比持平, 115 名男性员工占 57.03%。女职工 85 人, 占 42.97%。ZKR 软件公司男女比例如图表 2《ZKR 软件公司的员工数量和性别比例》所示。

表 2 ZKR 软件公司的员工数量和性别比例

序号	性别	人数合计	比例
1	男	115	57.3%
2	女	85	42.97%
合计		205	

ZKR 软件公司的员工普遍受过高等教育, 其中 8 名拥有博士学位, 占总数的 3.9%。其中 50 人拥有硕士学位, 占总数的 24.39%。120 人具有学士学位, 占总数的 58.53%; 其中 20 人拥有大专学历, 占 9.7%; 专科以下人数共计 7 人, 占总数的 3.4%。其员工的学历结构具体情况见表 3。

表 3 ZKR 软件公司人员学历结构表

序号	学历	人数合计	比例
1	博士	8	3.9%
2	硕士	50	24.39%
3	大学本科	120	58.53%
4	大学专科	20	9.7%
5	中专	5	2.4%

6	高中及以下	2	1%
合计		205	100%

ZKR 软件公司员工工作年限都比较稳健,通过 ZKR 软件公司历年工作结构表,共有 78 人工作 5 年以上,占总人数的 60.93%。他们中有 16 人工作 5-10 年,占总数的 12.5%。10-15 年从业人员,占总人数的 3.12%;总工龄在 5 年以下的员工 50 人,其中 2-5 年的有 27.34%,总工龄在 35 人;工作 1-2 的员工 15 人,占比为 11.71%。

4.2.2 核心能力分析

ZKR 软件的关键资源能力是建立在其核心优势。其核心竞争力主要体现在:

1.组织合作能力:该企业的人事结构以及管理机制都较为成熟和完善,集成业务和 SAAS 业务虽然是两个相互独立的领域但二者之间又形成互相补充的状态,区域内的各分支机构都保持着较为良好密切的联系,形成良性竞争氛围。

2.知识技术能力:该企业依靠自身的研发团队开发出 SAAS 软件,以此来获取市场的需求变动信息。

3.交易能力:该企业能够对客户的相关信息集成处理以及分析,并在此基础之上进一步配置企业资源并对交易过程进行引导,且拥有完善成熟的售后机制,在每个环节中相应制定了流程与政策。

4.3 基于 SWOT 分析的 ZKR 软件公司战略分析

4.3.1 优势

1、客户资源优势

ZKR 软件公司成立时间较长拥有多年的软硬件厂商的合作支持,并与现有客户的关系维护情况较为良好稳定,客户群体稳定,除此之外由于该企业隶属于系统集成行业且从事多年相关业务工作,积累了较为丰富的经验以及广阔的人脉资源,因此在客户资源方面也呈现相当丰富的状态,具备一定程度的区域影响力^[19]。

2、技术优势

ZKR 软件积极寻求与知名高校的密切合作,以此来获得高校高新技术的支持,从而在技术方面拥有较为显著的竞争优势。2012-2018 年, ZKR 软件与北京两所 211 大学正式进行校企联合,获得两所高校研究所开发新技术的优先使用权,从而在技术支持方面得到保障。除此之外,由于两所学校的知名度较高,因此在合作的过程中也无形中提升了 ZKR 的知名度和群众认可度。同时,公司在产品研发阶段聘用了一定比例的合作

期间研究室的在校大学生,进一步节约了研发成本,扩大企业的利润空间。就公司目前所拥有的技术人才团队而言,其整体学历较高,综合能力较强,研发经验丰富,拥有硕士学位和博士学位的技术人员占 30%,与此同时,公司给了核心技术人员一定份额的公司,让他们成为公司的股东,参与企业决策,创造良好和稳定的环境为公司的技术创新和可持续发展。

3、财务保证优势

ZKR 软件公司的财政状况较为良好,潜在财务风险较低,偿还债务的能力较强,这也是 ZKR 软件公司的竞争优势之一。该公司由于经营多年系统集成业务,因此积攒了稳定的客户群体,并且已有客户回款顺利,在某种程度上,财政状况的良好可以在 SAAS 管理软件的研发以及投入使用的生产周期过程中提供可靠的资金保障,确保新业务的顺利开发以及盈利。

4.3.2 劣势

这里所提到劣势分析,在 ZKR 软件公司主要集中体现在,公司已存在的内部问题,上文中已介绍了 ZKR 软件公司现阶段存在的一些问题:市场定位不明确、服务不专业、绩效考核体系不健全、营销力度不足等内部具体问题。

ZKR 软件公司所经营的系统集成业务主要是围绕一对一目标客户的发掘来实现盈利目标,并对后续的客户关系进行维护来形成稳定的客户群体,以此来寻求长期的合作关系,来给公司的产品销售形成源源不断的需求缺口。但是上述方法针对一般性管理软件可以产生良好的效果,也能够给公司带来了一定的营业收入。但是,SAAS 管理软件开发业务的开发不能像系统集成业务那样。它只关注少数客户,无法提供相应客户的服务能力。公司内部人员和配套的绩效激励制度跟不上公司的发展,且若公司仍采用现有的营销模式就很难快速拓展市场,最终使得其获客能力下降,导致被其他兴起的软件企业吞没。

而作为管理软件企业公司,其中最大的痛点之一就是产品无法精准地把握用户需求,也因此显得华而不实,软件的销售自然也会受到消极影响。大部分中小企业在企业发展到一定程度的时候,为了满足管理需求就会借助信息管理软件来强化管理效率,而这些企业由于缺乏使用规范的信息系统的经验,对系统的功能过于追求强大。缺乏明确的要求^[20]。这是针对 SASS 管理软件的,无论是在需求调查的早期阶段,还是在后期维护阶段,都会增加一些不必要的成本。

4.3.3 机遇

1、整体宏观环境和政策机会

随着网络时代的带来,信息经济成为社会经济的主要发展趋势,中国也在逐步向技术信息型社会发展方向进行转型,宏观环境对于信息化建设的需求日益扩大,基于此,软件作为信息技术产业拥有着极为光明的发展前景。国家给予优惠待遇和支持在许多方面,例如软件出口,软企业税收、软件园建设,重点软件企业培训等等,以此来给软件行业的健康发展提供良好的氛围。

2、市场机会

对于管理软件的市场需求已经逐步从产品转变至服务,而 SAAS 软件正式敏感地感知并抓住这一需求变化趋势,进行符合市场需求的软件功能开发来满足多元化的用户需求。公司具有先见之明的优势,较早涉足 SAAS 管理软件行业。ZKR 于 2012 年开始开发 SAAS 平台,具有丰富的通用管理软件开发经验,是一些企业进入者所不具有的能力,丰富的需求经验优势下,研发出一些自主知识产权的管理软件产品。

3、资本市场机会

金融资本市场的良好健康发展也给 ZKR 软件公司的融资提供了更加多元化的路径,企业也获得更多的发展契机来进一步扩大自身的生产经营规模。我国政府实施的金融改革政策以及新三板的成熟与完善,都给 ZKR 软件公司的成功融资提供了可能性^[21]。融资成功之后所获得的资本都将被投入到产品研发以及市场渠道拓展方面,从而推动企业迈入良性发展的轨道。

4.3.4 挑战

1、数据安全风险

信息安全建设体系不完善。SASS 软件作为管理类型的软件,需要利用云计算方式将软件上传至云服务器,使用者通过登录服务器来实现软件功能的应用目标。但是,SASS 软件目前的信息安全保障机制并不完善,容易出现客户信息泄露。因此,用户在使用云服务时会有一些顾虑,影响使用体验。

2、行业竞争挑战

管理软件行业领域的市场竞争日趋白热化。于现场的应用和管理软件,软件公司可以选择代表成熟的软件产品,或选择自主研发。因此软件公司,只要你能理解客户的业务需求并具有一定的研发能力,就具备经营软件业务的硬性条件,再加上国家对软件行业的政策扶持,导致大量软件企业孵化,使得行业竞争进一步加剧。此外,全球经济衰退,而国内

软件企业拥有自主知识产权的较少,因此,软件产品很少出口到国,这样就导致了一些软件企业将营销的重点放到国内,进一步加剧了行业竞争。特别是一些大型软件企业,由于资金雄厚、信誉良好,转型为 SAAS,这给一些中小型 SAAS 软件企业的发展带来了巨大的挑战。

4.3.5 ZKR 软件公司 SWOT 矩阵图介绍

<div>内部能力</div> <div>外部因素</div>	优势 (Strength)	劣势 (Weakness)
	1、客户资源优势 -硬件厂商的合作支持, 区域内拥有一定的主导影响力; 2、技术优势 -有高校和稳定的技术团队, 在技术人力方面有较强的后盾。 3、财务保证优势 -公司财务基础比较好, 已有大客户维护稳定, 公司回款顺利。	1、市场行业定位劣势 -没有明确的市场定位和客户细分。 2、应用服务水平劣势 -不专业服务人员和责任制度和项目流程影响集成软件的服务质量。 3、绩效考核体系劣势 -绩效考核体系不健全导致责权利不明确, 员工对考核体系不满意。 4、企业营销模式劣势 -软件集成业务采用一对一的大客户开发, 市场扩展能力弱。 5、实施成本过高劣势 -应用软件因行业不同, 需求不同, 本身对软件开发实施能力要求较高。
机会 (Opportunities)	机会-优势方向 (OS战略)	机会-劣势方向 (OW战略)
1、整体宏观环境和政策机会 -从国家金融政策和行业来看, 宏观环境是有利于企业发展的。 2、市场机会 -公司主营业务SAAS软件及服务满足目前软件发展趋势, -SASS应用软件产品进入行业较早, 有比较好的软件产品积累和丰富经验。 3、资本市场机会 -本身中小型企业而言, 企业有许多资本市场融资, 来达到企业的快速发展。	1、市场渗透战略 -尽管客户资源和财务资源有好的优势, 但市场和资本市场也有很多待挖掘的机会, 来稳固企业的整体实力。 2、管理软件营销战略 -基于好的宏观环境和政策机会, 利用新型商务渠道和营销模式积极推广, 做到企业间、客户间的强强联合。	1、差异化竞争战略 -面对不断发展的市场机会, 做好与众不同的产品或服务或行业细分, 才能摆脱一众类似中小企业的模仿与跟随。 2、成本领先战略 -建立集约化产品开发IPD体系, 来解决我们每进入一个市场, 而导致的因行业不同项目实施成本过高。
挑战 (Threats)	挑战-优势方向 (TS战略)	挑战-劣势方向 (TW战略)
1、数据安全挑战 -本身SAAS软件服务而言, 容易存在数据泄露的问题。 2、行业竞争挑战 -一些大型软件企业也仗着自己强大的资源背景, 逐渐进入向SAAS管理软件转型。	1、客户经营战略 -再好的客户资源, 再面对行业其他潜在竞争者的不断涌入, 也要做好相对的维护策略, 从主动到被动, 创建从客户信息, 体验, 解决方案的“统一客户视图”。 2、技术开发战略 -在有力的技术团队支撑下, 优化软件产品整体功能, 保障系统数据安全, 提高优质的技术方案能力, 提高企业竞争力。	1、人力开发战略 -完善人力整体、规划、绩效、培训、激励机制的建立, 提高内部人员素质和人力管理水平, 来迎接日新月异的不新的挑战。 2、应用服务水平战略 -创建对内服务水平条线, 对外优化服务机制, 提供用户满意度, 克服行业竞争者的挑战。

图 6 ZKR 软件公司 SWOT 矩阵图

明确矩阵组合下 ZKR 软件公司软件公司发展战略选择有:

1、OS 方向战略

市场渗透战略, 尽管客户资源和财务资源有好的优势, 但市场和资本市场也有很多待挖掘的机会, 来稳固企业的整体实力。

管理软件营销战略, 基于好的宏观环境和政策机会, 利用新型商务渠道和营销模式积极推广, 做到企业间、客户间的强强联合。

2、OW 方向战略

差异化竞争战略-面对不断发展的市场机会, 做好与众不同的产品或服务或行业细

分，才能摆脱一众类似中小企业的模仿与跟随。

成本领先战略-建立集约化产品开发 IPD 体系，来解决我们每进入一个市场，而导致的因行业不同项目实施成本过高。

3、TS 方向战略

客户经营战略-再好的客户资源，再面对行业其他潜在竞争者的不断涌入，也要做好相对的维护策略，从主动到被动，创建一个“统一客户视图”基于客户信息,经验和解决方案。

技术开发战略-在有力的技术团队支撑下，优化软件产品整体功能，保障系统数据安全，提高优质的技术方案能力，提高企业竞争力。

4、WT 方向战略

人力开发战略-完善人力整体、规划、绩效、培训、激励机制的建立，提高内部人员素质和人力管理水平，来迎接日新月异的不断挑战。

应用服务水平战略-创建对内部服务水平条线，对外优化服务机制，提供用户满意度，克服行业竞争者的挑战。

第五章 ZKR 软件公司重点发展战略的制定

5.1 企业使命和战略目标

5.1.1 企业使命

对于企业而言,企业的使命就象征其在生产经营过程中所遵循贯彻的思想理念,因此基于企业自身的实际发展状况来形成个性化、层次化的企业使命,可以科学合理地指导企业当前的生产经营工作,竭尽所能来满足顾客的需求,并说明企业未来发展的方向。在 ZKR 软件企业的经营发展过程中,结合自身的发展经历、战略目标以及企业形象,从而形成了最终的企业使命核心,即成就员工价值、满足客户需求,打造名牌,争做行业领跑者^[22]。

5.1.2 企业整体发展战略目标

企业的战略目标是指企业生产经营过程中想要实现的长期结果,战略目标立足于时间角度可以划分为长期目标以及短期目标。而相应地,ZKR 软件公司也有长期和短期的战略目标。长期目标也是该公司想要最终实现的经营发展目的,而短期目标则是长期目标的铺垫以及实现路径,双方联系密切,互相影响。因此,ZKR 软件公司的发展状况和宏观环境发生何种变化,其长期目标都需要坚持贯彻,即跻身于我国中小型软件行业知名品牌前位,在保持原有稳定客户的支持下,利用硬件客户资源,逐渐扩大 SAAS 的行业应用领域。

短期目标,ZKR 软件公司在 2019 年预计完成 SAAS 业务管理软件的应用程序版本,并在此基础之上进一步缩小研发周期,以解决技术和市场之间的脱节。此外,要进一步加强努力,从而解决与其他软件集成较差的问题,实现应用软件开发的经营成本^[23]。还应加快新三板的挂牌工作,进入资本市场进行融资,让企业不再处于舒适区,积极进入企业竞争环境。

5.2 市场渗透战略

5.2.1 行业版图的渗透

通过本文前段的描述,已对 ZKR 软件公司行业推广情况有所了解,ZKR 软件企业目前公司从各个战略的调整,都为企业管理软件产品行业推广做了很好的铺垫。而行业推广的关键在于找到各应用行业软件的服务提供商做联合营销。例如在金融行业中,银

行, 保险, 证券等, 电力行业中, 大唐, 神华。汽车租赁行业等等都有其主导核心业务系统的软件服务商, 我们应充分利用各行业资源, 和其行业的服务商做长期的战略合作, 和行业软件推广, 通过强强的联合达到双方企业的双赢, 从而利用自己的客户资源优势, 建立“行软件行业合作生态圈”。

5.2.2 企业资本资源的渗透

随着近几年中小企业的资本市场的活跃, 一些企业通过融资, 提升原始资本运作能力, 寻找较强的投资和集团公司, 活跃本企业市场及资本资源, 已达到企业的转变和改革。ZKR 软件企业自早期成立, 企业原始创始人, 一直带领公司中层矜矜业业的经营企业经营, 公司原始资本也是由北京某区的国有资本管理委员会控股, 企业背景相对简单, 而近些年来企业已实现了新三板的挂市, 近 4 年来, 一直在为积极的上市做相关的咨询和准备工作^[24]。这也是基于现有中小型软件企业的发展趋势。为未来企业能不断提供品牌和实力做更好的准备。

5.3 技术开发战略

根据重点分析 SAAS 软件和影响因素的分析中小企业选择 SAAS 软件, 可以看出, 中小企业有很大的影响在系统的可操作性, 产品的功能稳定和安全的的数据, 分别占 69.7%, 72.7%, 83.7%。因此, ZKR 软件公司的 SAAS 软件在技术和功能上需要在以上方面进行改进:

5.3.1 优化应用软件系统整体功能

1、进一步对软件的流程配置进行代码优化, 从而实现图形化的设置目标, 以此来进一步给使用者提供更加良好的使用体验和便捷化的操作。

2、当前的软件配置和部署工作仍由离线技术人员进行, 然后将其传递给软件使用者。上述状况很容易导致软件与用户之间的脱节, 因此进一步强化用户在线实时配置功能也是研发工作的重点内容。

3、强化软件的自定义配置各功能, 进一步提升系统配置的可操作性, 并定期提供在线视频教程来改善用户体验和降低客户操作成本。

5.3.2 保障系统数据安全

1、加强对数据安全的控制, 数据库服务器与运行服务器进行技术分离, 并在此基础上进行链路加密访问设置, 以此来防止数据泄漏和服务器停机。

2、目前随着数据时代的到来,客户信息数据会成为各行业、各大公司考量产品供应商的一个标准,我们在保证应用软件开发不断增加的同时,多了解各大数据安全公司对数据研发的进展^[25]。给现有客户提供较全面、完整 SASS 软件解决方案。

5.3.3 提高技术借鉴和创新能力

1、ZKR 软件公司应与国际软件巨头充分合作,加强开发技术的引进、吸收和创新,并学习国外先进企业的管理制度以及营销经验,结合自身的实际发展状况加以借鉴和应用。除此之外,还需要对产品的质量进行严格的把控,从而对海外市场进行有效扩展。

2、在软件研发过程中要进一步强化创新意识,并对管理软件产品的设计过程加以规范,在此基础上创建兼容性强的软件管理平台,符合国际管理软件发展趋势,具有全局和前瞻性的视野,扩大了用户覆盖范围。

3、软件公司与国际软件巨头们结成了广泛的技术联盟。虽然 ZKR 软件在产品开发和管理能力上仍落后于国外管理软件巨头,但也有一定的优势,即具备较大的客户群体,价格方面更加具有优势,以此来作为结盟的筹码^[26]。在国际巨头公司形成结盟之后,学习其先进的研发技术以及经营理念,以此来进一步提升公司自身的综合竞争实力。

5.4 人才开发战略

5.4.1 加强人力资源规划和管理队伍建设

人力资源管理作为战略管理的重要组成部分,也是软件公司的宝贵资源,而为了适应企业战略发展。ZKR 软件公司应加强人力资源管理,对人力资源管理的重要性拥有清楚的认知,在足够重视的基础之上创新完善人力资源管理模式,从而改变原有的人力资源管理人才招聘、薪酬、培训、服务巡检等,以及实际管理情况,如何解决问题,建立一支专业的人力资源管理团队,必须建立强大的客观性、科学性和前瞻性的人力资源发展计划,在此基础之上切实落实计划,从而实现公司人力资源的最大利用化目标,节省人力资源成本,并为公司的持续性发展提供坚实的人力资源后盾,针对岗前考核等方面的不足,进一步增强公司在人力资源方面的竞争优势。拥有理论知识和实践经验的专业项目管理人员,拥有开发人力资源的能力^[27]。能够适应公司的战略发展规划,具有选拔、录用、教育、留用的综合能力。

5.4.2 调整人才结构

立足于公司的战略发展目标,对公司的人才结构加以科学合理化的调整和优化。目

前公司的人才结构具有高度化和中老年、中青年梯度化的特点，但在综合人才方面仍显薄弱。基于这种现实状况，公司管理层应该结合企业的实际发展状况以及软件行业的特性，从而构建出科学实用的人才结构，力求将每一位员工培养成为具有综合素质的人才。因此，有必要加强对经营管理人员的培训，实行岗位临时培训制度，使人才不仅懂技术，而且在管理上有一定的成绩。

5.4.3 完善公司培训体系

在当前互联网信息的高速传播，面对日新月异的技术，ZKR 软件公司对现有的培训机制加以优化升级，对员工的技术提升、道德素质培养等方面都需要加以关注，为每个员工建立个性化的培训档案，以此来对员工的培训进程以及效果进行实时把控，优化培训效率。同时 ZKR 人力资源部定期组织前线一些人员定期“SASS 常见前端问题及应急措施”；“某行业常见 SASS 需求总结”等。让长期在大客户现场的员工也能通过企业钉钉软件及时了解其他项目情况，扩展视野。

5.4.4 落实考核和激励机制建设

公司的人力资源部门需要立足于战略发展目标以及公司现存资源状况来对公司考核以及激励机制进行建设和完善。首先，需要进一步明确员工的职责范畴，对每一个岗位的具体职能加以清晰化，防治职责交叉重叠现象的发生。通过分工和权利以及评价指标的设置，来给员工提供开放且透明化的薪酬增长机制。其次，对员工业绩的考核机制加以补充和优化。基于业务和发展的配置。每个职位必须有多个指标和多个评估标准维度。例如，系统集成业务其性能方向的完善程度，不仅与销售市场开发能力相关联，也与项目的售前工程师的响应、技术技能、服务态度相联系，基于此如果只是单一地进行将销售指标作为工作人员业绩考核的核心，那么很有可能就导致销售人员只关注短期目标而忽视长期发展目标的实现^[28]。基于这种现实状况，应该进一步对售前人员业绩考核的评估指标进行多元化维度设计，才能对公司进行全面的评价，也可以由销售人员进行一个全面的售前评估，所以预售和销售更接近。这同样适用于软件项目，建立相应的销售、售前、技术开发、人员配置评价体系。最后，构建起多元化、多层次的薪酬激励体系。科学合理的薪酬激励体系可以有效地优化企业人才结构，并提升员工的工作热情以及主动性。在对薪酬系统进行设计的过程中，应该考虑员工的学历、工作经验以及专业技能掌握程度，教育程度、优点和缺点等因素，在相同条件下员工承担更多的工作任务就会得到更高的薪酬以及优先晋升资格。薪酬激励体系除了基本工资，还包括绩效费^[29]。物质

奖励和精神表扬、技能培训、假期等配套措施也要根据员工对激励需求的期望来制定。为了完成额外的工作,,挑战极大困难的工作,例如,持续完成绩效指标,他们会得到更多的奖励,包括工资、晋升和奖金,从而调动员工的积极性。

5.5 竞争战略

5.5.1 成本领先战略

ZKR 软件采用成本领先战略,并不是要求公司把定位盯在某一细分市场,这反过来又使 ZKR 软件目前的运营风险更高。管理软件行业的特点决定了其产品将随着企业管理理念的发展和信息技术的进步而不断更新,升级速度也在逐年加快。因此,将人力、财力和物力集中在产品研发上,如 ERP,将大大增加企业的风险。同样,如果只针对特定的行业市场,如电信,企业将承担应用行业的风险以及本行业的风险。作为一个结果,因此,对软件企业来说这里所讲的成本领先战略指建立集约化产品开发体系 IPD (Integrated Product Devevelopment),在产品开发时组成矩阵式开发团队。由事业群产品总监负责产品整体组织管理,内部推选产生项目经理,以及选拔开发人员,外部销售团队、用户体验团队、技术团队等共同组成研发团队^[30]。当产品销售获得收入时,由销售团队按 20%,产品团队 70%,实施团队 10%的比例进行利润分配。在每个行业产品规划初期做好优化的“组织,费用,利润”组合,做到沟通,研发,实施的自我壁垒,从而导致整体项目研发,实施,推广费用过大。从产品条线和商务条线都能及时止损。

5.5.2 差异化战略

差异化战略,顾名思义是指企业立足于用户的需求重心来作为生产经营的关注方向,从而促使自身的产品或者服务与其他同类型产品相比较具有更加个性化差异化的特征。具体而言,是指企业在客户可接受的价格范围内,给客户id提供认为是重要的而且是与众不同的产品和服务,关键是能够提供其他竞争对手的产品和服务。为了保持差异化战略的竞争优势,企业必须不断的投资和发展,以保持和不断提升客户所看重的产品和服务的奇特性。差异化策略是利用客户的品牌忠诚度,通过建立独特的品牌差异和竞争优势来抵御成本竞争。差异化战略目标的实现主要是依靠技术创新、产品性能质量优化以及服务类型的多元化等手段。

立足于 ZKR 软件公司内部条件和外部环境的分析结构可知,采取差异化战略是 ZKR 软件公司的最佳选择。ZKR 软件公司所处的行业环境和其在行业竞争中的地位决定了 ZKR 软件应当使用差异化战略^[40]。目前,国内 SASS 软件市场竞争相当激烈,行业并购整

合快速加快,软件市场主要集中在厂商。ZKR 软件公司虽然拥有很高的市场份额,但是与研发实力强大 SAP, ORACLE,IBM 之间的竞争还存在一定的差距,目前 ZKR 软件公司的生存环境并不乐观,主要是通过模仿和遵循战略,与国内低成本的中小企业竞争^[31]。在这种背景下,ZKR 软件公司只能依靠利用硬件客户行业资源,积极扩大 SAAS 的行业应用领域,将长期战略目标不仅仅局限于中小型企业,来摆脱一众类似中小企业的模仿与跟随。

用另一个角度讲,要想在一众 SASS 管理软件产品中而出,最重要还是要做行业差异化对比分析图,而作为很早起家的软件公司而言,有着行业客户基础的 ZKR 应根据自己多面行业业务经验,总结出一套适合各行业业务需求的基础版本,从而充分利用自己的客户和业务经验。达到迅速满足基本客户业务要求的能力。

5.6 管理软件营销战略

5.6.1 互联网营销战略

近年来,互联网企业发展迅速。阿里巴巴、百度、腾讯等大型企业也纷纷建立了“软件互联平台”租赁业务,我们可以将 ZKR 本身发展成熟的 SASS 行业产品借助互联网的渠道平台进行推广,目前市面上一些中小型业务企业处于发展阶段,本身启动资金有限,而我们可以借助自己在业务行业的通用产品进行平台租用,按交互数据,或服务天数来达到 ZKR 企业营业收入和行业占有率^[39]。

5.6.2 联合运营营销战略

与现有已合作的客户采用联合运营模式,参与已成熟软件产品定价、派出业务拓展和商务拓展人员,为企业经营和持续发展注入新的动力。即我们在软件产品研发初期,提供“0”费用但联合运营的营销理念,解决中小型企业初期资金紧张,大型公司资产费用申请难的困境,以服务客户的实际业务在市场的收入或利益,按一定比例分成^[41]。当然联合运营模式的收成比例是我们一定要做过较详尽的客户业务调研的,有一定的风险。但确值得尝试。

5.7 应用系统服务水平战略

根据相关统计数据显示,影响 SAAS 软件选择的调查结果中,支持本地化和售后服务分别占 57%和 38.7%,仍然相对较高。软件供应商的服务水平直接影响用户是否选择合作。基于此,如果 ZKR 软件公司想要与用户之间达成长期稳定的售卖关系,就需要立足于产品自身的性能质量以及服务水平和质量方面,两者同等重要,不可厚此薄彼。

ZKR 软件公司 SAAS 管理软件在推广营销的过程中需要进一步强化服务意识,对用户的各种多元化需求进行满足,具体的服务水平提升路径从下述几大方面进行展开^[32]。

5.7.1 建立内部服务水平条线战略

ZKR 软件公司内部建立逐层服务团队,负责协调劳动分工。软件服务团队由销售人员、产品经理、技术人员和系统操作和维护人员,专业人解决专业事,在每个条线都有主要负责领导,和现场服务人员,让客户清晰的售后体验,能够体会到问题逐层解决的感受,从而降低与用户情感障碍,提高用户满意度。

5.7.2 对外服务机制战略

1、SASS 软件交付到使用者的手上时,公司需要对用户的系统操作能力以及水平进行持续的培养,及时协助用户解决操作过程中出现的问题,提升用户对管理系统的认知以及了解程度。

2、完善用户信息档案

通过系统的功能调整和售后服务文件、分类编辑和登记等功能的实现,使相关客户信息和使用及时来电,以及项目整体工作计划展示图,方便客户临时危机处理。

3、定期用户维护计划和满意度回访

销售和条线主领导负责人定期与用户沟通,了解用户使用过程中出现的各种问题,并通过多种渠道来进一步维护企业与用户之间的关系,促使用户回购率提升。

4、ZKR 软件公司每年组织 SASS 产品应用系统定期交流大会,邀请目前公司各行业系统使用客户一起参会,讲解国内外 SASS 应用的技术进展和各行业的实施创新点。

5.8 客户经营战略

5.8.1 提升以客户为中心

以行业客户经营为导向,以客户生命周期各阶段需求为目标,组合公司业务流程,实现从个体向圈子、从客户业务经营角度向客户提供风险解决方案、从被动向主动。通过打通原各自独立的行业业务和服务流程,实现从公司运营架构驱动向以客户需求驱动的转变。通过更加精细的客户洞见和对应的客户策略,对客户全生命周期服务进行差异化管理,提升基于客户价值和客户需求的商机发现和销售能力,提升基于不同客群特征的客户体验,通过客户之声管理,对客户经营指标进行监控,持续优化客户策略和业务流程,通过系统流程管理和多跑道模式,实现基于客群的流程快速配置和运营管理^[38]。

5.8.2 创建客户统一视图

统一的客户信息观是指通过对客户信息的改进和准确性，如行业、客户人员、联系信息、财务经营业绩、业务交易服务信息、客户价值等。

统一的客户体验视图指，根据客户分群和特征，以及触点、产品、服务要求等(这些因素的组合称之为客户策略)，推荐合适的服务过程，并接受和监控客户体验全程，以进行体验优化。

统一的客户策略视图指：基于不同客群、不同触点、不同服务，对服务过程、服务内容的不同要求，通过系统的方式，将客群、触点、服务要求进行组合，形成特征化的体验策略；并将策略与后续差异化的服务内容、服务过程关联起来，形成差异化的服务全过程^[33]。

统一的客户解决方案视图指：根据客户特征、客户需求等因素，进行产品和服务的组合及推荐。

第六章 ZKR 软件公司发展战略保障措施

6.1 加强组织结构调整改善

基于常规来说的组织生命周期理论、ZKR 软件公司的管理是企业转型的重要阶段,而企业组织转型的目标是遵循相关原则,使 ZKR 软件企业的资源配置进一步科学化,具体的调整方向主要从下述几方面展开。

6.1.1 业务条线组织调整

在各级组织调整中,不能把有效的高端和低端业务差异化统一起来。应该分配不同的业务部门和支持人员。每一个层次的组织都应该形成自己独特的竞争力整合,无论是产品、还是客户还和行业。

6.1.2 职能条线组织调整

将集成企业共享资源和稀缺资源,提升公司总部研发和专家团队的能力;实现北京总部和 8 个区域之间的集成共享管理软件资源,以避免企业现有重复人力和技术重复;职能管理进一步专业化,提升公司管理部门内部工作人员的综合素质,促使其工作专业程度的提升。各级机构的资源与能力应该合理分配^[37]。总行和分支机构的渠道、资源和能力是不同的,机构需要进行有目的性、合理有效的扩张。其次,随着软件企业的生产经营规模不断扩大,北京总部公司应该逐步将功能向技术支持、服务和监控方向进行转型和发展,一方面有利于可以加强对分公司的管理效率;另一方面,可以更好使 ZKR 企业适应管理软件市场目前发展的趋势和区域变化。

6.2 建立控制体系

在公司战略的实施过程中,由于基础工作不到位导致原战略规划编制不当,甚至不能顺利实施原战略或实现战略目标。因此,有必要监控整个企业战略管理系统的实现过程通过战略控制,以应对突发事件或环境变化带来的不确定因素在该战略的实施过程,以确保战略实施的实际结果满足 pre-light 设定的目标需求,以保证企业战略的有效实施。

6.2.1 成立战略决策小组

战略决策的企业高管能吸收必要的金融、市场营销、人员等,负责公司的战略实施计划和指导各部门,将公司战略实施计划一个分区解决方案,同时收集各方面的信息,分析

问题的过程中战略实现和完成,负责公司战略的推广、修改、调整。

6.2.2 建立三级战略控制系统

公司高层管理人员负责公司的战略控制,完成公司的战略目标和标准,对公司内外环境进行监督和审计。业务控制应当实现的部门经理,负责监督和审计公司的战略目标、标准完成职能部门和公司的内部环境,项目经理及员工应控制工作的完成,并检查所分配的工作职责的执行和完成情况。

6.2.3 细分战略计划

公司所制定的战略目标应该科学合理地转化成为短期计划以及长期计划,在此基础上对战略计划进行分解,促使公司阶段性地完成发展目标。在对战略计划进行细分的基础之上,将各项任务下发至各个部门以及工作人员当中,并将任务的完成程度作为工作绩效考核的核心标准。

6.2.4 设定合理的战略评价指标

主要评价指标包括合同执行率、客户满意率、项目完成周期等,和相应的评估标准的制定是根据公司的业绩评估的目标。

6.2.5 周期个人工作总结

在每周和每月的例会上,每位员工都要对这段时间内自己的工作成果、工作过程中出现的问题及相关的解决优化措施进行总结申报,对下周(下月)的工作目标和计划进行确切的说明。部门经理在综合员工工作总结的基础之上对信息进行汇总,并上报至战略决策小组,战略决策小组立足于对信息分析研究的基础之上,对战略目标的实施进程进行预判和相应的调整^[34]。

6.3 加强企业管理能力建设

6.3.1 建立中层管理人员的晋升通道

为了适应公司的战略发展,ZKR 软件公司的中层管理能力还有待提高。公司中层管理人员大多都是为公司做出突出贡献员工。他们具有相对丰富的行业经验,但缺乏专业、系统的管理培训,仍处于基本管理阶段。因此,公司必须要对管理人员加强培训,丰富管理理论体系,提升管理水平,同时随着行业、业务、客户的精细化拆分,有更多的晋升空间,建立有效合理的晋升通道,从而更加适应公司战略发展的要求。

6.3.2 提升项目管理能力

在软件开发项目的管理过程中,最为基础的管理工作就是对软件市场需求调研以及软件可行性实用性验证探讨,从而对各种突发情况构建起相应的解决机制,形成全面完善的风险规避机制。在软件项目开发过程中,需要关注研发人员以及研发系统双方可能存在的问题,从而对项目拥有整体把握。ZKR 软件多年来一直能够利用自己的经验对过去的问题进行统计分析,从而提高了项目管理的准确性。完全满足最终客户的需求,客户需求和管理项目的价值目标一致^[36]。正确的了解终端客户的需求不仅限于传统的关注产品和服务本身,还需要对客户的多元化需求进行充分的了解,在满足客户需求的同时也协助企业完善项目内容,提升项目效果。

6.4 加强公司企业文化建设

6.4.1 培育共同价值观

企业价值观的培育过程就是企业内部员工价值观逐步一致化的过程,对于企业的发展具有重要意义。基于此,ZKR 软件公司一方面需要为员工提供良好的自我发展机会和合理的薪酬激励制度;另一方面,需要对员工的思想理念进行深入引导和潜移默化的影响,促使员工对企业价值观产生认同感。

6.4.2 树立以人为本的理念

毫无疑问,企业发展的根本动力就在于人才建设。尤其是软件企业这种技术密集型企业,对员工的素质以及能力具有更为严格的要求。基于此,ZKR 软件公司需要树立以人为本的经营发展理念,对于人才持以尊重态度,并给人才提供良好的发展晋升空间,立足于企业文化的角度,营造良好的企业人文氛围,增强员工对于公司的信任感以及归属感^[35]。一方面,该公司应该创造一个良好的工作环境,另一方面也需要构建员工相互沟通交流的平台,用以交流工作经验以及进行人际社交活动。

6.4.3 增强企业文化创新意识

企业文化创新主要是指对企业固有的管理机制、管理理念进行优化升级,以此来进一步提升企业的管理水平以及效率,促使企业的生产运营工作更加秩序化和效率化,降低管理成本,扩大企业利润空间。除此之外,文化创新还囊括了对员工思维方式的培养,形成具有活力和充满生机的工作氛围与环境,促使员工自身实现价值提升的目标,在提升个人素质的同时也提升了工作效率,为公司的发展贡献更多力量。文化创新的过程中,需要结合当前的市场以及和行业环境,构建适应市场需求的文化理念,可以有效提高企

业的竞争力,确保企业的稳定发展,形成了一个新的有利的竞争模式。

总之,企业文化是公司形成的一种习惯,是一种潜在的力量。这种潜力不是一蹴而就的。ZKR 软件公司在构建企业文化方面还有很多工作要做。这样的努力可以不断提高企业的整体素质,企业在面对各种各样的困难可以感知情况下,抓住机遇,跨越障碍,取得进展。

第七章 结论和展望

7.1 主要研究结论

随着我国经济的迅速发展,应用管理软件行业的竞争日益激烈,在面对当前我国管理软件市场的快速发展以及激烈竞争所带来的威胁,对于管理软件的开发商 ZKR 软件公司来说要充分利用自身的资源与市场机会,规避内部劣势和外部威胁,制定出符合自身发展的战略相当重要。本文结合现代企业战略管理理论,结合当前 ZKR 软件公司内外部发展现状,基于 SWOT 的综合分析方法对公司发展过程中存在的战略问题进行了较为严谨系统综合分析,选择出一套适合 ZKR 软件公司目前发展战略的矩阵组合,从小型管理软件企业的角度出发,确定 3 年和 5 年的长短期战略目标,对内加强自身的技术开发、人才开发战略,选择差异化竞争战略。对外提升企业产品行业及市场推广能力,建立完整的客户经营和应用服务水平能力。

最后,提出 ZKR 软件公司发展战略的保障实施措施。一是从业务和职能两个角度加强组织结构的调整改善,二是成立战略决策小组,建立三级控制系统,分析战略计划,设定合理的战略评价指标及周期个人工作总结。三是增进企业管理能力建设,四是加强企业文化建设水平的企业价值观、想法和创新。

7.2 展望

本文关于 ZKR 软件的战略研究,仅处于,ZKR 软件公司现阶段基于当前管理软件整体宏观和行业环境下,结合自身企业优势,劣势,机会,风险的分析。但管理软件行业随着近些年经济环境的变化,企业所选择的战略并不是一成不变和固定的。作为 ZKR 软件企业定期基于 SWOT 的分析组合矩阵分析系统,不断优化调整自身企业的经营管理水平,学习借鉴一些企业的精细化控制手段和扩展能力。让 ZKR 企业能在未来的发展中绿色健康稳步发展。

参考文献

- [1]邵剑兵,陈永恒.公司战略、避税行为与盈余管理[J/OL].经济与管理评论,
- [2]吴小会.翻转课堂在《公司战略与风险管理》教学中的应用研究[J].现代营销(创富信息版),2018(11):107-108.
- [3]李晓东,张晓婕.公司战略、盈余管理与债务成本[J].会计论坛,2018,17(01):72-95.
- [4]巫广仁,王轶华.从战略角度谈供电公司组织绩效管理[J].电力与能源,2018,3(05):701-707.
- [5]汪新道.工程项目管理模式与项目管理公司发展战略研究[J].居舍,2018(30):145+163.
- [6]梁婧.宝钢集团有限公司战略成本管理分析[J].现代商贸工业,2018,39(31):60-61.
- [7]李建强.基于平衡计分卡的咨询公司战略成本管理研究[J].管理观察,2018(27):41-43.
- [8]郭艳莹.基于民办院校的《公司战略与风险管理》课程改革研究[J].纳税,2018,12(27):202-203.
- [9]尹效国.战略导向的企业绩效管理体系构建策略——基于H公司绩效管理的创新变革实践[J].企业经济,2018,37(09):111-117.
- [10]郭志国,张晓艳,戚悦.资管新规下地方资产管理公司发展战略探析[J].财政科学,2018(09):92-99+107.
- [11]贾炜,胡琦.新形势下中国中铁股份有限公司战略管理分析及前景探究[J].现代国企研究,2018(18):111-112.
- [12]蒋长莲.哈根达斯公司战略与风险管理[J].中国市场,2018(28):76-77.
- [13]温雪洁.战略管理会计在企业的应用研究——以A石油公司为例[J].中国商论,2018(26):134-136.
- [14]袁伟刚.环境管理是公司核心管理战略的关键要素之一——POSCO环境管理浅议[J].冶金管理,2018(08):28-36.
- [15]何永胜.基于战略导向的公司新能源发展管理体系研究[N].国家电网报,2018-08-28(006).
- [16]孙凡,李爱琴.企业战略管理的价值链分析——以格兰仕公司为例[J].江苏第二师范学院学报,2018,34(04):46-50.
- [17]汪哲,赵寿森.船舶管理公司基于航运大数据下的财务战略转型[J].中国水运(下半

- 月),2018,18(08):8-9+11.
- [18]梁锐.企业战略规划的动态管理与实施程序[J].企业改革与管理,2018(15):4+31.
- [19]徐二明,李维光.中国企业战略管理四十年(1978—2018):回顾、总结与展望[J].经济与管理研究,2018,39(09):3-16.
- [20]蒋福佑,卢宥伊,任志超.省级电网企业战略管理体系构建与实践——以国网四川省电力公司为例[J].当代经济,2018(13):124-125.
- [21]孙露.混改背景下上海家化财务战略变化对财务绩效的影响分析[D].华东交通大学,2018.
- [22]鲁怡凡.绿色发展理念下J公司战略成本管理研究[D].华东交通大学,2018.
- [23]佟义.战略管理视角下B公司事业部制改革研究[D].首都经济贸易大学,2018.
- [24]黄小黎.北大荒农业股份有限公司基于价值链的战略成本管理案例研究[D].哈尔滨商业大学,2018.
- [25]王玉顺.基于价值链的有色金属采矿业战略成本管理研究——以L公司为例[J].河北地质大学学报,2018,41(03):49-54.
- [26]陈海涛.战略导向的绩效管理体系探讨——以城市燃气公司为例[J].城市燃气,2018(06):34-37.
- [27]罗喧喧,龙子午,陈小波,谭荣鑫.基于集团化、国际化战略中企业责任成本管理应用研究——以安琪酵母股份有限公司为例[J].武汉轻工大学学报,2018,37(03):85-89.
- [28]李桦.W公司企业战略管理与ERP实施的协同性指标体系研究[D].华南理工大学,2018.
- [29]马珍珍,谢志琴,武侠.战略管理会计在金融控股公司的应用研究——以爱建集团为例[J].财会通讯,2018(16):42-46.
- [30]刘小琴.平衡计分卡在TH油田钻井公司绩效管理中的应用研究[D].东华理工大学,2018.
- [31]刘舜玲.基于价值链的成长型中小企业战略成本管理研究[D].湖南工业大学,2015.
- [32]朱平.基于企业内部价值链的战略成本管理分析[J].现代商业,2015(35):84.
- [33]管冬梅.基于价值链的企业战略成本管理研究[D].苏州大学,2011.
- [34]肖东廷.基于价值链理论的施工企业战略成本管理研究[D].天津工业大学,2015.
- [35]罗文彬.中小企业发展战略研究[D].石河子大学.2013.
- [36]Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental

performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa[J] . Moses Acquaaah,Masoud Yasai-Ardekani. Journal of Business Research . 2007 (4)

[37]Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa[J]. Moses Acquaaah. Journal of Family Business Strategy. 2013(2)

[38][7]Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy[J]. Moses Acquaaah. Strategic Management Journal. 2007(12)

[39]International joint venture partner origin, strategic choice, and performance: A comparative analysis in an emerging economy in Africa[J]. Moses Acquaaah. Journal of International Management. 2008(1)

[40]沈溢. DC 软件开发公司专业化发展战略研究[D].辽宁大学，2012.

[41]李浩，戴大双.企业竞争战略与技术创新战略的整合[J].科学与科学技术管理，2002(6):37-40.

致 谢

时光荏苒，岁月如梭，在研究生生活中，我收获着，也开心着。时至今日，本论文已经彻底完稿。首先，能够顺利完成论文，我最想感谢的是我的指导教师张昌蓉副教授。本文从论文的立意选题，到框架的搭建和文章修改，都得到了老师的悉心指导。她严谨务实的学术修养，热情随和的待人风格，给我留下了深刻的印象，她将是我一生学习的榜样。

其次，我还要感谢教导过我的所有老师以及同门师兄师姐的帮助，在论文研究期间没有师兄师姐的意见指导以及同门之间的相互协作，也无法顺利地完成论文撰写工作。

最后，由于时间以及个人学术水平的限制，本文在研究过程中存在一定的不足以及薄弱之处，希望各位老师能够予以指导。