



浙江工业大学

硕士学位论文

论文题目： 金蝶国际的服务转型战略研究

作者姓名 张高磊

指导教师 汪少华

学科专业 工商管理

所在学院 经贸管理学院

提交日期 2012 年 5 月

浙江工业大学

学位论文原创性声明

本人郑重声明：所提交的学位论文是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的科研成果。除文中已经加以标注引用的内容外，本论文不包含其他个人或集体已经发表或撰写过的研究成果，也不含为获得浙江工业大学或其它教育机构的学位证书而使用过的材料。对本文的研究作出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人承担本声明的法律责任。

作者签名：张高磊 日期：2012年 5 月 29 日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权浙江工业大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

本学位论文属于

- 1、保密□，在_____年解密后适用本授权书。
- 2、不保密□。

(请在以上相应方框内打“√”)

作者签名：张高磊 日期：2012年 5 月 29 日
导师签名： 日期：2012年 5 月 29 日

摘 要

金蝶国际自 1993 年正式成立至今已将近 19 个年头,从最初靠财务软件起家,到全面转向企业管理软件业务领域,同时经历了中国软件行业的高增长期和增长放缓期。从 2005 年开始,金蝶国际就面临增长的瓶颈,特别是利润较高的高端软件市场在 SAP、Oracle 等国际巨头的挤压下,IT 咨询服务却成了市场的蓝海。在此严峻的市场形势下,金蝶在 2008 年 4 月提出并实施了服务转型的战略。

本文利用作者长期在金蝶国际工作的有利条件,从战略管理角度,对金蝶国际的服务转型战略进行深入的研究和分析。首先,主要阐述选题背景、研究目的和意义及研究内容;其次,着重于服务转型战略研究和管理软件行业转型现状分析,阐述战略管理与企业竞争优势和战略转型,以及金蝶国际战略转型及其价值链的变化;接着,是对金蝶国际转型的案例的深入研究和分析,论述转型背景分析、转型过程和战略举措等;最后,得出金蝶国际服务转型的意义和作用,转型的未来发展趋势及得到的启示。

关键词: 服务转型, 企业战略, 价值链

ABSTRACT

Established in 1993, Kingdee Software International Group which started its business from financial software to professional enterprise management software, has been founded for nearly 19 years. It has experienced a high-growth period as well as low growth in the software industry in China. Kingdee faced a bottleneck since 2005. Meanwhile the whole enterprise management software industry seemed to be caught in a collective sense of crisis: the fierce competition, the increasingly fierce price war, unable to obtain higher profit by one single software product sales, competition with international giant like SAP, Oracle in the high-end software market, and the appearance of IT consulting services as the blue sea of the market. In 2008 April Kingdee developed its service transformation strategy, and transferred to the service industry as the lever of consulting service.

This article of long-term favourable conditions of work in Kingdee Software International Group, from the perspective of strategic management in depth research and analyzed the service transformation strategy of Kingdee. First of all, it expounded the research background, purpose, significance and its content. Secondly, it focus on studying service transformation strategy and analyzing the current situation of management software industry, elaborating strategic management, corporate competitive advantage and strategic transformation, as well as the change of Kingdee strategic transformation and its value chain. Thirdly, it did an in-depth research and analyzed the concrete case of Kingdee and stated the the background, process and the strategic methods of the transformation; Last but not least, it found out the great significance and impact of Kingdee service transformation, together with its future ends and the enlightenment of the transformation.

Key Words: Strategic Management Service Transformation Value Chain

目 录

摘 要	I
ABSTRACT	II
1 绪论	1
1.1 背景及问题的提出	1
1.2 研究目的和意义	1
1.3 研究内容和研究方法	2
1.4 研究思路和框架	2
2 企业战略转型研究及管理软件行业现状分析	3
2.1 战略管理及企业竞争优势	3
2.1.1 战略管理在打造企业可持续竞争优势中的作用	3
2.1.2 战略转型的概念	5
2.2 管理软件行业分析	6
2.2.1 全球行业现状分析及 IBM 服务转型分析	6
2.2.2 国内 IT 行业现状及管理软件行业现状分析	10
3 金蝶国际服务转型的案例研究	14
3.1 金蝶 IT 服务内容	14
3.2 金蝶国际的发展变革	16
3.3 金蝶服务转型的背景分析	19
3.3.1 外部环境分析	19
3.3.2 内部环境分析	22
3.4 金蝶服务转型的特征及其价值链管理的变化	26
3.4.1 金蝶服务转型的特征	26
3.4.2 金蝶服务转型中价值链管理的变化	27
3.5 金蝶服务转型过程的研究	30
3.6 金蝶服务转型的战略举措	40
3.6.1 金蝶转型期间具体的实施对策	40
3.6.2 金蝶转型存在的不足及笔者建议	41
4 研究结论—金蝶国际服务转型的未来发展趋势及启示	47
4.1 金蝶国际转型的意义和作用	47

4.2 金蝶国际服务转型的未来发展趋势	48
4.3 金蝶国际服务转型的启示	48
参考文献	51
致 谢	53

1 绪论

1.1 背景及问题的提出

全球新一轮技术革命正处于启动期。金融危机加快了科技变革的步伐，全球进入创新密集和产业变革时代，在新能源、节能减排、信息技术（物联网）等方面正酝酿新的突破。科技创新突破及各国竞争优势的变化，将促进全球产业的加速转型，推动形成新的国际分工格局。包括我国在内的较为发达的新兴经济体，既有可能承接发达国家新一轮更高端的产业转移和技术，但也面临着发展差距拉大的发展压力，也面临着与发展中国家在中低端产业更为激烈竞争挑战。

随着社会的不断发展，经济的快速增长，用户需求的不断变化，IT 行业特别是软件行业也经历着一场划时代的变革，特别是国内的软件企业，传统的管理软件厂家尤甚；自从 IBM 这头“蓝色巨象”成功从制造企业向服务型企业转型后，就成了国内外 IT 企业争相学习、研究和模仿的目标。

全球金融风暴过后，在国家加快转变经济发展方式，社会结构发生本质变化等一系列新形势下，传统企业管理和发展模式必然遭遇前所未有的挑战和巨大的创新机遇。由于近些年国内宏观经济的调整经济增长结构，转型升级的要求，为适应国际、国内的环境要求，各企业（特别是制造业企业）争相在筹划进行转型升级；与此同时，近些年 IT 行业的竞争加剧，市场需求多变；势必要求国内的 IT 企业特别是单纯以提供软件产品的产品型管理软件企业，在对自身环境和能力的充分评估后做出战略选择，寻求新的业务增长点或者转型升级，向服务型公司进行转型。

1.2 研究目的和意义

本文将通过对金蝶国际的服务转型战略的研究，阐述其在服务转型战略定调以后，转型的实施过程中在领导、组织、业务、创新和财务等方面所遇到或将面临的具有典型性、代表性的问题和解决方案；在转型实施过程中笔者也会提出一些不妥的地方，分析后再给出其他的解决方案，以及金蝶国际真正成功实现服务转型后要达到的标准。通过这些内容的阐述，来比较和验证金蝶国际的转型在将来是否能够取得类似 IBM 的成功，可以为国内其他相关企业的转型提供一些有价值的启示和经验；发现转型中的共享问题并寻找解决措施和途径。

随着全球化的发展,经济形势的复杂多变,企业间的竞争加剧,如何从传统的产品型公司,转化成咨询服务为杠杆的服务型企业,进一步改善和提升企业的核心竞争力,从而可以快速的面对市场、资金和竞争的压力,是现阶段想要取得发展和壮大企业遇到的不可避免的问题。通过对金蝶国际服务战略转型的案例分析,能为国内想要转型或正在转型成为服务为核心的企业,特别是软件企业,提供一些值得借鉴的经验和方法。

1.3 研究内容和研究方法

研究内容:对以金蝶国际为代表的国内管理软件领导厂商在面临当前复杂的经济形势和行业情况,效仿 IBM 进行服务转型战略的深入研究和分析。通过关键事件的说明,从宏观、行业、微观,战略和战术,经济和组织等方面,多维度、多层次的进行分析其转型中各阶段成功或失败的关键因素和原因。最后得出结论,金蝶国际服务转型的意义和作用,转型的未来趋势及得到的启示。

研究方法:从国内、国外行业现状分析,战略管理和价值链理论的阐述,到金蝶国际服务转型的案例深入研究和分析,对案例服务转型战略与实际战略实施情况进行分析,最后得出金蝶国际服务转型的成功和不足之处。采用理论结合实际、定量分析和定性分析结合的方式进行研究。

1.4 研究思路和框架

研究的思路和框架:第一部分是概述,主要阐述选题背景、研究目的和意义及研究内容;第二部分转型战略研究和管理软件行业转型现状分析,阐述战略管理与企业竞争优势和战略转型,以及金蝶国际战略转型及其价值链的变化;第三部分金蝶国际转型的案例研究,论述转型背景分析、转型过程和战略举措等;第四部分研究结论,金蝶国际服务转型的意义和作用,转型的未来趋势及得到的启示;第五部分是致谢和参考文献。

研究的思路和框架:第一部分是提出问题,并以金蝶成立咨询事业部和友商网的运作模式来支持问题,阐述为什么要研究金蝶国际的转型;第二部分以时间和重要时间为线索,大致描述金蝶转型的具体情况,阐述其转型的各阶段特征,就之前完成的阶段和即将展开的阶段进行完整阐述;第三部分以引起金蝶转型的关键因素为线索,通过关键事件的说明,从宏观、行业、微观,战略和战术,经济和组织等方面,多维度、多层次的进行分析其转型中各阶段成功或失败的关键因素和原因;第四部分主要阐述金蝶实施转型的主要经验和教训,以及未来的能否成功转型和未来发展趋势;第五部分是致谢和参考文献。

2 企业战略转型研究及管理软件行业现状分析

2.1 战略管理及企业竞争优势

2.1.1 战略管理在打造企业可持续竞争优势中的作用

战略管理过程是战略分析、战略选择及评价与战略实施及控制三个环节相互联系、循环反复、不断完善的一个动态管理的过程，同时将战略转化为可操作的行动，如图 2.1 所示。战略分析主要在于总结影响企业当前和今后发展的关键因素，并确定在战略选择中的具体影响因素，它包括以下三个主要方面：一、确定企业的使命和目标，把企业的使命和目标作为制定和评估企业战略的依据。二、对外部环境进行分析，外部环境包括宏观环境和微观环境。三、对内部条件进行分析，如企业资源、能力和核心竞争力等；战略分析一定要了解企业所处的相对地位，具有哪些内部资源和战略能力；了解与企业有关的利益者的利益期望，在战略制定、战略评价和战略实施过程中，这些相关利益者会有怎样的反应。

战略选择及评价阶段所要解决的问题是“企业向何处发展”。其步骤分为三步：第一步是制定战略选择方案；第二步是评估战略备选方案；第三步是选择合适的战略。指最终的战略决策，即确定准备实施的战略。

战略实施和控制就是将战略转化为实际的行动。主要包括四个方面：一、在企业内部的各部门和各层次之间如何分配和使用现有资源。二、为了要实现企业的目标，还需要获得哪些外部资源以及如何使用这些资源。三、为了实现既定的战略目标，有必要对企业的组织结构做出哪些调整。四、如何处理会出现的利益再分配和企业文化的适应问题，如何通过对企业文化的管理来保证企业战略的成功实施。

企业战略的实践表明，战略分析、战略选择、战略实施和控制同样重要。分析选择一个良好的战略仅是战略成功的一部分，如果还能保证有效地实施和控制这一战略，企业的战略目标就能够顺利地实现。

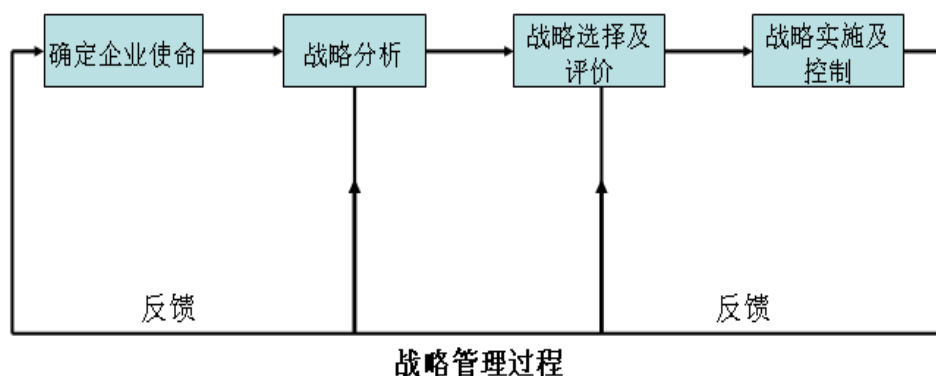


图 2.1 战略管理过程图

战略管理在打造企业可持续竞争优势的过程中有着非常重要的地位，其能发挥的作用显而易见。要想办好一个企业，并非轻而易举的事情。企业应该制订长远的发展战略和战略规划，并确定一个远大的企业发展战略，其企业战略应该制定的科学且高明，这样以来企业的经营者们才会有压力和压力，其实际潜能才能得到充分地发挥。那么，企业到底应该如何进行发掘和培育自身的战略竞争力、并构建企业自身在产业领域的竞争优势呢？这主要取决于企业战略管理执行系统的连续性、目标一致性的问题。更进一步来说，就是要求企业必须对宏观经济环境、行业间竞争、自身资源、市场空间及业务能力等相关要素进行前瞻性和系统的分析，并制定出企业清晰并可行的远期、中期和近期的运营目标与事业发展方向，恰恰这种分析、评估、预测和计划的过程就是所谓的发展战略规划。

可持续的竞争优势是相对于竞争对手企业在竞争过程中所表现出的总体优势，由于竞争环境的复杂多变，企业对可持续竞争优势的打造和控制实际上是对企业对外部环境的分析及把握和对内部资源的灵活有效的运用提出了很高的要求，对 IT 行业尤其是管理软件行业更是如此；在当前这样的状况下，战略管理在企业的整个竞争优势打造过程中的重要性尤其突出。可持续的竞争优势主要有四个方面的战略能力来衡量：一、有价值的能力。指那些能够为企业在外部各种环境中利用机会并降低威胁从而创造价值的能力；有价值的能力能够促使企业形成并很好的执行战略，从而为特定的客户创造价值。二、稀有能力。是指那些极少数的现有或潜在竞争对手所能拥有的能力，不被他人所拥有的能力。三、难于模仿的能力，是指其他企业所不能轻易的建立起来的能力。如独特且有价值的组织文化和品牌，竞争能力的原因和应用说不清楚的模糊性因素，经理与经理之间、供应商与顾客之间的人际关系、友谊和信任等。四、不可替代的能力，是指那些不具有战略对等资源的能力。这是能力成为竞争优势来源的最后一个条件，就是一定要具备战略对等的资源，虽然这些资源本身并不稀缺，也不是不可以模仿

的；如果两种能产生价值的企业资源或两种企业资源捆绑在执行相同战略时，能分别产生价值，那么就称作战略对等的资源。总而言之，一种能力越是难以被替代，那么它所产生的战略价值就越高；能力越是看不见，竞争对手就越难找到它的替代能力，也就越难模仿它的战略以产生价值。

2.1.2 战略转型的概念

企业战略转型是指企业长期经营方向、运营模式及其相应的组织方式、资源配置方式的整体性转变，是企业重新塑造竞争优势、提升社会价值，达到新的企业形态的过程。中国大多企业的转型主要是属于企业战略转型。比如从红海到蓝海的战略逻辑的转变就是战略转型；史玉柱从脑白金业务向征途网游业务的转变也是战略转型；海尔从家电制造商向营销贸易型的能力转型也属于战略转型；吉利汽车从低端汽车产品向中端汽车产品的转变属于战略转型；IBM 从硬件转向软件和服务进行转型，由 PC 制造商向 IT 信息服务提供商转型都属于战略转型。

企业的战略发展过程就是不断对内外环境条件的变化进行动态平衡的过程。当企业的外部环境尤其是其所从事行业的行业环境发生较大变化时，或当企业步入新的成长阶段需要对管理模式与生产经营进行战略调整时，或者以上二者兼有时，企业必须对其内外环境条件的变化进行战略平衡，选择新的生存和成长模式，即推动企业发展模式的战略转型。

战略转型是一场深刻的企业变革，从研究角度来划分，企业战略转型主要分为以下几类：

（1）根据企业战略转型时所处的状态来划分的话，主要分为两类：“优势转型”和“劣势转型”。所谓优势转型就是指企业于经营高峰状态时，提前预见和把握未来的机会和威胁，进行主动的战略转型，再攀事业高峰，金蝶国际的服务转型就属于这一类主动的优势转型。所谓劣势转型，则是指企业于经营困境时，为使企业重新焕发生机，重新培育企业的核心专长，而开始进行企业战略转型。劣势转型较优势转型要复杂的多，困难会更大，任务会更艰巨。

（2）根据企业的发展方向和经营领域的改变程度可以分为企业顺势转型和产业跳跃式转型。

（3）按转型操作的实施节奏划分，可以分为全面重建式和重点突破式两种转型方式。所谓全面重建式转型就是指企业整个管理系统结构和运行机制同时进行大规模的内部调整，力争能够一步到位。而重点突破式转型是指企业先从某关键的环节开始入手进行改造，进而逐渐带动整个的企业战略转型。

（4）基于企业资源和能力的战略转型。这种战略转型模式认为企业的资

源和能力实质上就是指企业在发展演变过程中,通过在学习中的不断学习,不断积累和进化而来的、企业参与市场竞争的一种内在特征的沉淀和提炼,它是深深地根植于企业的文化之中的,这是企业自身生存和发展的根本内因,也是企业战略转型成功最关键的因素。这种“高度渗透性”,不仅表现在企业资源和能力与企业文化的相互渗透,还表现在企业资源和能力、企业文化与其他业务的相互渗透,它们的高度关联,其它企业很难学习模仿的,从而保证了这种结合的独特性,如果这种结合的成本相对较低,将可以为企业的竞争带来持久的竞争优势。

从以上四种企业战略转型方式的分析可以看出,虽然不同方式的企业战略转型侧重点有所不同,但也有一些共同点:一、企业转型是一种根本性的、剧烈的变革;二、企业转型是一种范式转换,是一种对企业自我认知方式的根本转变,包括在企业管理理念、价值观和思维方式等方面的彻底变革,并伴随着企业战略、组织结构、运行机制和行为方式等方面的全方位变革;三、企业转型是企业的一次再生,是一种寻求最佳效果的努力,但是这种努力并不是百分之百能成功的;四、企业转型是面向未来的,具有很多不确定因素,所以也伴随着较大的风险;五、企业转型是一种转变型的变革,所以企业变革的管理理论和相关案例也同样适用于战略转型管理。总的来说,战略转型的最大特点就是通过依托原有的核心业务,同时挖掘企业资源和能力的潜力,整合内外部资源能力形成核心业务,形成核心竞争力。

2.2 管理软件行业分析

2.2.1 全球行业现状分析及 IBM 服务转型分析

全球行业现状分析

目前美国的软件产业处于世界软件产业链的最上游,是软件产业技术的主要创新者和核心技术的掌握者。西欧、北欧、北美(不包括美国)及亚洲的印度和日本处于软件产业链的中游,都有一定的自主核心技术或依赖于美国的核心技术做一些二次开发,在世界软件市场占有一定的市场份额,与美国的软件企业合作关系良好,大多为美国的大型软件公司做一些外围技术开发或支持等技术含量相对较低的工作。而南美、东欧、南欧、亚洲(印度、日本除外)、拉美和非洲则处于软件产业链的末端,缺乏自主核心技术,软件人才流失较为严重,技术上严重依赖着上游厂商。

美国的软件产业是美国经济的主导力量之一。IT 业的产值大约占到全国生产总值的 4%,有 4000 亿美元左右,其中软件应用就占了 15%左右,即 600 亿美

元左右。2001 年,美国软件产品大概占据了全球市场 42% 的市场份额。美国掌握了操作系统、数据库、基础软件、网络管理和安全软件的核心技术,依靠技术创新和专有知识产权保护,占据着全球软件业产业链的最上游位置,以标准化的产品、服务规范和引导位于中下游的软件产业,瞄准国内市场和国际市场,带动全球的产业规模,牢牢控制世界软件业的发展趋势,获取高额的利润。美国软件业起步较早,像 IBM、Microsoft、Oracle、Trend Micro 等一批世界顶级的大公司,依靠雄厚的技术实力和资金实力主导着世界软件业的潮流,通过不断的创新来创造新的市场需求。

欧洲国家软件产业发展水平明显低于美国,但也有一定数量和量的核心技术。在产业规模上,随着政府的重视和支持,在政府的引导下软件产业发展迅速。1999 年软件产值已达 90 亿美元,约占全国 GDP 的 35%,1995~1998 年间市场销售额增加了 85%,至今已成为世界前三的软件出口国。

印度是亚洲软件业的一颗明星,在政府的支持和引导下,结合本国实际,印度规避了国内市场狭窄、信息化基础薄弱等方面的“先天不足”,大力发展软件外包服务和离岸开发业务,建立出口导向型软件产业。大型软件企业为跨国公司承包价值链高端产品和服务,中小型软件企业提供诸如解码、编程和测试等处于价值链低端的服务,创造了相当大的软件出口额。

目前,宏观上世界软件业已形成明显的三级市场格局,单就软件行业上世界软件市场几乎由 Microsoft、Oracle、IBM、Trend Micro、Macromedia 和 Adobe 等世界级公司垄断着核心技术。二流的企业则通过以上企业所提供的开发工具和授权使用的专利技术做一些二次开发,或为以上企业的非核心技术作外包开发而获取利润。至于三流的企业只能依靠做一些低成本、低回报的小软件在低端市场上挣扎。但软件业处处依然充满希望和机遇,软件行业不同于以资金密集型为特征的制造业,如机电、汽车等行业,在各国之间的转移基本上呈现了“发达国家→次发达国家→发展中国家”的趋势。软件产业完全有可能同时在发达国家、次发达国家和发展中国家发展起来。

当前,软件的服务化趋势将彻底改变目前软件产业的盈利模式。现在的软件都是软件开发商根据市场需求,将软件分成不同的版本,通过出售软件使用权来谋取利润。而在服务模式下,软件开发商则要根据客户的具体需求,为客户量身定制软件。软件可以依靠网络实现自动分发,客户则根据需要购买不同的服务,甚至可以选择通过接受广告来获取免费的软件服务,而软件厂商则可以根据二八原则将主要盈利点放在大客户上,既节约了成本又提高了效率。如今互联网已无处不在,依靠互联网,软件企业可以跨越时间和空间的限制,将企业全面国际化。国际化的软件开发也要求软件企业组织结构上的变革,传统的金字塔型或树型结

构将向扁平化结构发展。

未来的软件业充满机遇和挑战,软件企业应当抓紧核心技术的开发研究,尽快将其他非盈利核心业务外包出去,以实现自身的健康运作和可持续经营,在未来的竞争中处于优势地位。作为管理软件厂商来说,未来的竞争格局也将是复杂多变,目前仍然是以 IBM、甲骨文、微软等国际大公司作为行业主导,占据市场的主导地位。随着发展中国家经济的快速发展,其本土的软件企业仍然充满着机遇和挑战。

IBM 服务转型分析

IBM 公司,1911 年创立于美国,至今已有上百年,是全球最大的信息技术和业务解决方案的老牌企业,是一家拥有近 40 万员工、1000 亿美元资产的大型企业,其 2008 年销售额超过 1000 亿美元,净利润为 120 多亿美元。它是世界上经营最好、管理最成功的公司之一;由于其成功向服务型公司转型,成为全球企业,特别是 IT 企业争相学习,研究和模仿的目标。

IBM 公司,长期以来执计算机世界之牛耳,被视为美国科技实力的象征和国家竞争力的堡垒。在 20 世纪 90 年代初期,这家超大型 IT 企业因为机构臃肿和鼓励自闭的企业文化已经变得步履蹒跚,亏损高达 160 亿美金,面临着被拆分的危险。在郭士纳为 IBM 掌舵后的 9 年间,这家公司实现持续盈利,股价上涨了 10 倍,成为全球最赚钱的公司之一。有人评价,郭士纳的两个最突出的贡献是:一、保持了 IBM 企业的完整;二、让 IBM 公司成功的从生产硬件转型为以提供服务为主的服务型企业。

在极度“黑暗”、充满“悲伤”的境况下,郭士纳这位企业管理大师接过了帅印,于是 IBM 开始了它长达 9 年的服务转型历程。IBM 发现,IT 行业发展的趋势是产业逐渐细分,各种硬件、软件逐步发展和分化,形成一个个的细分需求和市场,IT 业变得越来越复杂。在这种背景下,IBM 看到,在未来的十年中,客户将逐渐看重那些能提供整体解决方案——即能将各种供应商所提供的电脑零部件和软件进行整合的技术方案,以及能将技术整合到一个企业流程中的公司。信息技术产业将变成以服务为主导的产业,而并不以技术为主导。一个企业不可能把所有环节都做到,于是,IBM 选择了做行业的整合者,成为一个综合的服务方案提供商。于是,IBM 这头蓝色大象,在这个思路的指引下,逐步进行了四个阶段的转型。

第一个阶段,保持 IBM 的完整,不分散实力,同时通过降价、技术更新等手段重新建立 IBM 在传统产品的领导地位。

第二个阶段,重组核心流程,发展服务、软件等新业务。让大象面向市场,

提出“客户中心”模式，对内进行组织机构改革，改变原有的“地域分割、各自为政”的组织体系，组建以客户为导向的组织结构。IBM 将原有的机构和人员重新改造为面向不同行业的十二个集团，并重组了全球的分支机构，彻底改变了“以产品为核心”的经营策略，以整合各种资源为客户创造价值。这样，IBM 一改之前以单独产品线为划分的销售方式，保证每个经销商都可以经销全部的软件产品和解决方案。

第三个阶段，通过流程、IT 和网络的整合，进入电子商务和知识管理时代。

第四阶段，剥离常规性的硬件业务，并积极收购重组服务和软件业务。2002 年以 35 亿美元收购了普华永道的咨询部门，同一年，IBM 放弃全球磁盘存储市场 20% 的份额，将硬盘业务出售给日立；2005 年，将全球 PC 业务出售给中国联想；2007 年，将商用打印机业务出售给日本理光；同时，IBM 也收购了不少软件企业。通过一系列兼并重组，彻底转变为服务提供商，业务重点也转向服务及外包。

IBM 忍受了服务业务不成熟前一直亏损的痛楚，也承受了转型过程中的不断跌倒；转型过后，IBM 的营业收入稳步增长，同时服务及软件业务在总体营收中所占比例也日益扩大，占据主要地位。纵观 IBM 服务转型的整个过程，其中的关键是经营理念从“产品中心”转为“客户中心”，提供整体的解决方案，为客户提供高的顾客让渡价值。服务营销的核心是服务理念，而服务理念的核心就是以客户为导向。IBM 首先改变了以往的“产品导向”到“客户导向”，接受服务营销的理念，从客户的角度出发考虑问题，再整合自己的资源来满足客户需求，最终为客户提供高的客户让渡价值，如图 2.2。

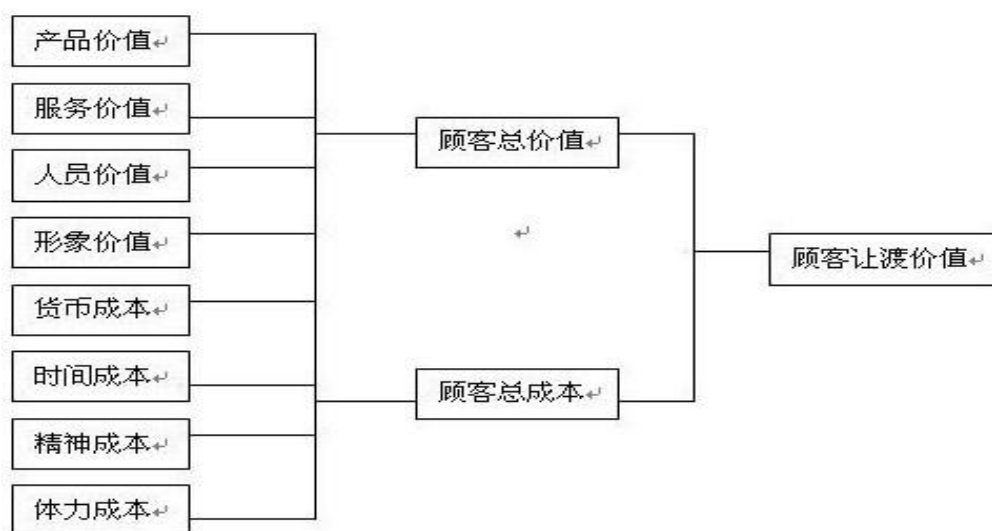


图 2.2 客户让渡价值图

IBM 最终胜利完成了服务转型,并形成了基于客户需求的整体方案交付能力,为客户提供一揽子的解决方案,最大化客户让渡价值。这是一个超越专业服务阶段的更高阶发展,是服务转型的集大成者。

2.2.2 国内 IT 行业现状及管理软件行业现状分析

国内 IT 行业现状分析

从整体上看,经过多年的发展,中国 IT 行业发展的政策与法规环境正在不断完善;但不可否认的是,中国 IT 企业的法规环境仍然存在着较大的改进空间。目前,中国行业与企业信息化建设工作已经取得了巨大成就,IT 系统已日益成为企业用户生产与经营中不可或缺的重要组成部分。目前存在的主要问题是,IT 企业在知识产权保护方面缺乏必要的技术保障,部分 IT 用户也缺乏知识产权意识。因此,从政府立法、企业技术研发、用户意识转变等多方面共同着手,加强知识产权保护力度,将是一项刻不容缓而又异常艰巨的工作。这对于中国 IT 行业的健康发展具有重要的意义。

展望未来,中国 IT 行业具有良好的发展前景,中国行业和企业信息化建设进一步深化,消费者消费水平逐步提高。从 IT 市场发展前景来看中国 IT 市场将继续保持稳定的增长态势,并且随着 IT 技术发展及应用的逐渐成熟,中国行业和企业信息化建设已经进入了一个新的阶段。企业应用的日趋复杂化和个性化,提升了对于 IT 企业所提供产品与服务的要求,使其产品与服务日益朝着适应用户需求的方向发展。业内越来越多的 IT 企业正在根据用户多变、复杂的需求,提供按需定制的产品和服务,以方便用户适应日益激烈的竞争环境,并取得市场竞争中的优势。

但近几年,无论在国外还是国内,IT 企业的日子似乎不太好过起来,这也让大小各异、但不约而同地号称要向服务转型的 IT 企业都成为冬天抢眼的风景。有专家说,IT 企业向服务转型,更多是一项应对市场增速放缓之计。这无疑更接近于事实,但在这样的事实背后,让传统产业、或曰非 IT 经济从业者对 IT 产业和各类 IT 企业的信心无疑将大大衰减——如果 IT 业引以为强项的技术与产品已无法带动或支持其本身的发展,那么转向服务将有些盲目。

传统经济中第三产业——服务业的充足发展即被视为一国经济结构先进性乃至经济现代化的重要标志,这为 IT 业向服务转型提供了最良好的社会背景。从传统经济向数字经济转轨的经济体内部,其信息化单元——企业的 IT 需求必然会从最早的产品、技术辅助、支持业务,发展到技术改造业务的阶段。但关键在于,

当前 IT 企业普遍朝服务转型的努力,是不是与传统产业信息化的水平相适应。尤其是这个事实、这个有些一哄而上的潮流已经在发生。

横向地看,现有的 IT 服务无外乎包括以下三个方面的内容:售后服务、应用开发服务和专业咨询服务。纵向地看,IT 服务则主要集中在外包服务、专业服务与集成服务三个层面。事实上,对于如 IBM、微软、HP 等国际性 IT 企业来讲,IT 服务更多集中在基于自身产品、技术的增值方面;而对于众多的国内 IT 企业来讲,行业经验的重要性,则远远超过了其自身在产品与技术方面的专长。对于国内 IT 企业持续、普遍向服务转型的努力,很多专家和知名企业家还是抱谨慎的态度。或者说,除了个别在特殊行业或特定产品领域内具有核心优势的企业,对多数不依靠自身产品与技术专长的 IT 企业,朝服务转轨的前景并不能盲目乐观。

国内管理软件行业现状分析

在全球经济一体化、知识经济竞争时代的背景下,随着业务的增长、多样化的客户需求、同质化的市场竞争、网络技术的深入应用,势必对企业管理带来了新的挑战。一旦企业管理水平和方式落后,将不可避免地会降低企业的运行效率和发展速度。在这种情况下,越来越多的企业认识到管理信息化的重要性,更加主动地接受管理软件的应用。他们迫切希望通过选择使用企业管理软件来提高核心竞争力,以适应不断变化的市场环境。有需求就会有市场,因此种类繁多的企业管理软件便应运而生。纵观国内的企业管理软件市场,前景广阔,需求量大,竞争激烈。

经过 30 多年管理信息化的积累,中国企业对管理软件和信息化早已不再陌生。在转型升级的压力下,在中国制造向中国创造的动机引领下,中国企业对信息化的投入也会进入非常集中的爆发期。当曾经的生产要素比较优势不再明显后,企业必然要从管理上产生效应。2010 年之后,中国企业将迎来信息化成熟应用的阶段。中国企业集团化管理、全球化管理、个性化管理需求将日益凸显,IT 应用将逐步纳入企业的战略管理中,企业对管理软件的需求将呈现整合的、集成的、一体化的、平台化的产品组合形态。

在企业管理软件行业中,用友、金蝶两大国产管理软件引领群雄,他们是管理软件、ERP 软件、财务软件、集团管理软件、人力资源管理软件及小型管理软件提供商,是中国数一数二的独立软件供应商。通过对国内管理软件领域的 TOP100 分析可以得出以下结论:一、行业集中度较高,前十名的总销售额占前 100 名的总销售额的比重为 63.6%,前二十名的总销售额占前 100 名的总销售额的 79.7%。前十名的中国本土公司的销售额,占有所有本土公司销售额的 79.8%,如图 2.4;二、在 Top 100 中,国际公司的数量占 46%,国内公司的数量占 54%。

国际公司的总销售额占 TOP 100 总销售额的 47%，国内公司的总销售额占 TOP 100 的总销售额的 52%，如图 2.4；三、伴随着中国市场经济的发展，中国管理软件市场一直快速发展，但总体来说，大量存在的不正常价格竞争、管理水平普遍偏低、中小型软件公司占多数等现实，表明行业成熟度偏低。对中国管理软件商 Top 100 的数据处理表明，图 2.3 中，后五十名的软件公司的销售额占 TOP 100 的总销售额的比重为 7%，后二十名的软件公司的销售额占 TOP 100 的总销售额的比重为 2%。

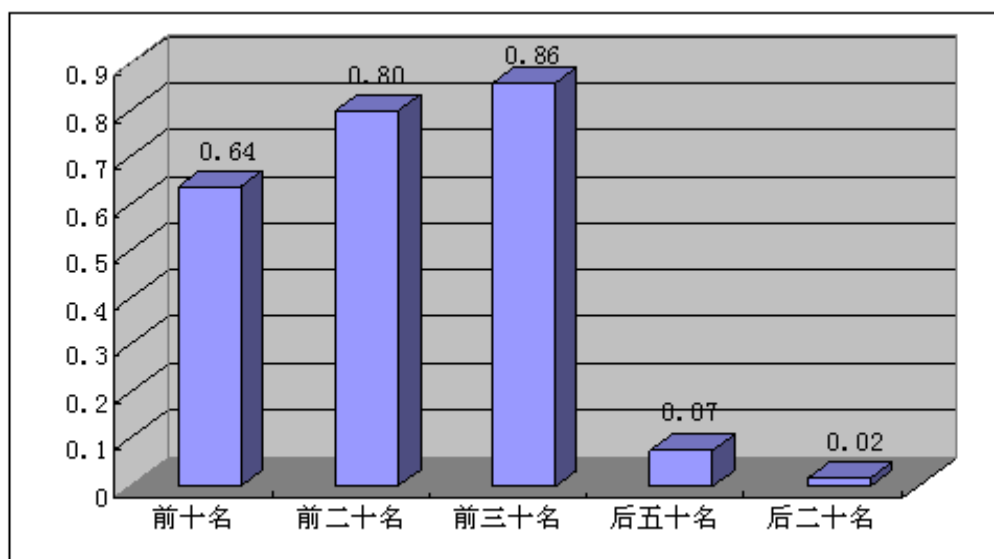


图 2.3 位于前列的公司占 TOP 100 总销售额的比例，来源：AMT 研究院

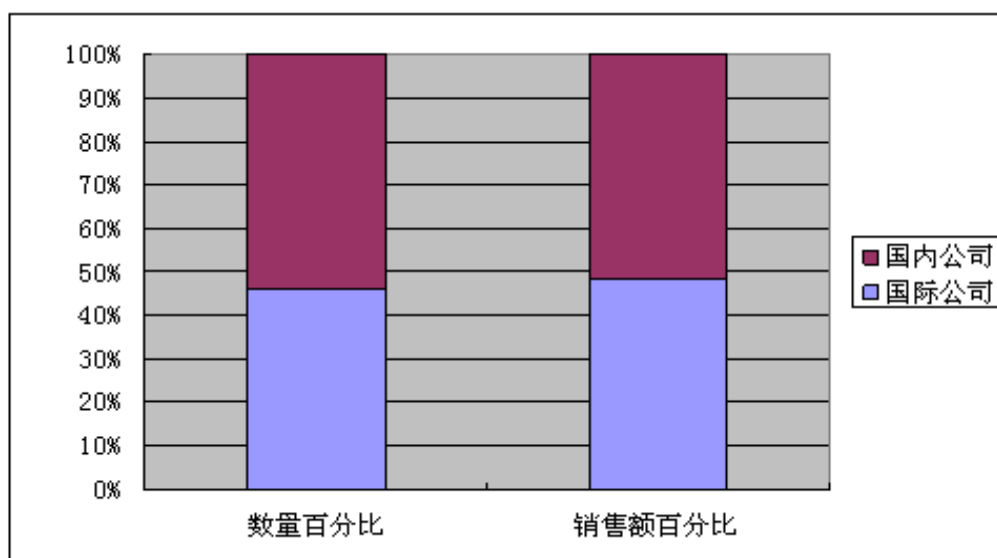


图 2.4 国内和国际公司数量和销售额占 TOP 100 的比例，来源：AMT 研究院

在 2008 年以前,国内管理软件厂商的业务转型战略主要是采取的跟随战略,业务创新方面稍显乏力,更缺乏基于本土化资源的创新;国内管理软件厂商主要是在跟着全球管理软件企业业务转型的大趋势走。

全球管理软件企业业务转型的趋势主要包含以下几块内容:一、向管理平台和管理服务商转型。管理软件的趋势是流程化和平台化,即基于业务流程优化的理念,基于 SOA(面向服务的架构)、BPM(业务流程管理)等技术升级现有管理软件产品,建立面向流程的、面向 SOA 的的管理软件平台,企业从“管理软件”的提供商转型为“管理平台和管理服务”的提供商。二、专业和行业差异化转型。在管理软件整合平台、统一品牌的基础上,通过并购等方式提供差异化、专业化和行业化的解决方案,满足不同行业 and 不同专业的个性化需求。三、向决策软件转型。整合商业智能技术,推出更加智能化的管理软件分析工具和决策工具。四、向在线或移动电子商务服务商转型。在互联网和电子商务时代,产业链上下游通过电子商务平台形成虚拟的动态联盟,管理和商务将跨越企业内部的界限,动态联盟或虚拟社区内的企业间通过电子商务平台的在线管理、电子商务、移动商务等将成为主流,新的演变趋势促使管理软件纷纷转型在线电子商务服务商。

由于客户需求的不断变化和市场竞争的加剧,金蝶和用友作为国内管理软件厂商的龙头企业,在 2008 年都开始实施其基于本土化优势的战略;用友采取的是“客户经营策略”,金蝶则高调宣布向服务转型。业界普遍认为:金蝶和用友新战略的实施是 IT 业界标志性企业标志性转型。2008 年 4 月,金蝶高调对外宣布其服务转型战略,向 IBM 的业务模式学习,要从传统的软件提供商转型为管理服务的提供商;开始向“成为全球企业管理软件及电子商务服务市场的领导者”这一目标迈进,推动公司从产品型公司向服务型公司的转变,创新中国管理模式,建立管理专家形象。金蝶的未来是:不仅是一家提供管理软件的公司,还是一家输出创新管理思想的公司,要帮助客户创新管理模式。徐少春还表示,金蝶希望企业通过了解金蝶智库,进而选择金蝶咨询服务,最终定型为金蝶 ERP 软件。业界专家形象的把这形容为:让人感觉是他在钓鱼:先用饵料打一个鱼窝(智库),再下鱼钩饵诱鱼(咨询服务),最终钓到鱼(销售 ERP 软件)。2009 年,金蝶软件服务收入同比增长 30.1%,占比达到 40%。未来四年,金蝶集团董事长兼 CEO 徐少春希望把服务收入的占比提高到 50%以上,到 2010 年金蝶国际的主营业务收入中服务类收入已经达到 42%。

3 金蝶国际服务转型的案例研究

3.1 金蝶 IT 服务内容

服务的一般性理论

服务是由一系列的不确定活动所组成的,这些活动通常来说是发生在客户与服务人员之间,或者是在客户与物质资源和产品之间,或者是客户与提供服务的系统之间的接触过程中。服务可以为客户提供一种价值或者是满足,同时可以解决客户解决不了的或者是自己不愿意解决的问题。

服务的英文是 Service, 英文释义:

S-微笑待客 Smile for every one;

E-精通业务上的工作 Excellence in everything you do;

R-对客户态度亲切友善 Reaching out to every customer with hospitality;

V-视每一位客户为特殊和重要的大人物 Viewing every customer as special;

I-邀请每一位客户再次光临 Inviting your customer to return;

C-营造温馨的服务环境 Creating a warm atmosphere;

E-用眼神表达对客户的关心 Eye contact that shows we care.

服务产品同其他的有形产品一样,也强调产品能满足不同消费者的需求。消费者需求在有形产品中可转变为具体的产品特征和规格,同时这些产品特征和规格也是产品生产、产品完善、产品营销的基础。但这些具体的规格对于服务类产品来说是虚伪飘渺的,因而服务型企业需要明确服务产品的本质和服务理念。

服务的提供主要涉及四个方面:一、在顾客提供的有形产品上锁完成的活动,如汽车维修;二、在顾客提供的无形产品上所完成的活动,如为准备税款申报书所需的收益表;三、无形产品的交付,如只是传授方面的信息提供;四、为顾客创造氛围,如宾馆和饭店的环境服务。同时,服务具有四个基本特征:不可分离性、品质差异性、不可储存性和所有权的不可转让性。

IT 服务内容理论及金蝶 IT 服务内容

IT 服务是指在信息技术的领域服务商为其用户提供的信息咨询、软件升级、硬件维修等全方位服务。计世资讯(CCW Research)将 IT 服务分为两大类:支

持服务和专业服务。其中,支持服务是指软硬件产品免费其外的维修和维护服务;专业服务包括系统集成服务、IT 咨询、IT 外包和 IT 培训等。

(1) 支持服务

软硬件产品免费期外的维修和维护服务,主要包括:硬件维修维护和软件维护。

(2) 专业服务

专业服务包括集成服务、IT 咨询、IT 外包和 IT 培训四类细分服务方式。

系统集成服务

根据用户需求,对相关的软硬件产品进行安装、调试和维护,包括网络集成、系统规划和集成(如 ERP 实施),但不包括定制的软件开发。

IT 咨询服务

指与 IT 相关的,协助管理层进行决策的一种规划性服务,包括系统外包战略、IT 网络规划、IT 架构评估、系统集成运行分析、网络和技术系统设计、供应商评估和维护规划。

IT 外包即运营服务

IT 外包主要指维修维护外包、IT 系统外包、应用服务外包三种方式。

IT 培训服务

对技术人员和用户,主要包括网络技术、数据库、软件开发、电子商务和 IT 系统管理等方面的培训。

IT 服务涵盖了 IT 应用的全生命周期,企业 IT 应用包括以下环节:需求分析和设计、开发、部署与实施、维护和管理、优化、升级。全生命周期的 IT 服务是全方位为客户服务,这就要求厂商能够转变服务视角,要从用户的视角来拓展服务空间和模式;IT 服务正式围绕 IT 应用的全生命周期提供 IT 支持与服务。

金蝶 IT 服务内容主要是以上 IT 服务内容分类在实际服务提供过程中的具体细化,主要涵盖以下内容:独立的咨询业务部提供的咨询服务、各行业事业部中售前部门提供售前咨询和行业解决方案、软件产品实施过程中各行业事业部实施部的产品实施服务、产品交付后服务部门提供售后服务(IT 支持服务)、教育事业部提供的培训教育服务(包括公司内部和外部的培训教育、教育营销等)、用敏捷研发模式来完成增值业务、友商网提供的 SAAS 服务等。

3.2 金蝶国际的发展变革

金蝶国际软件集团有限公司(www.kingdee.com)是香港联交所主板上市公司(股票代码:0268),2011年3月7日起正式被纳入恒生综合指数成份股。

金蝶国际总部位于中国深圳,始创于1993年8月8日,于2001年2月15日在香港联交所创业板上市,2005年7月20日转入香港联交所主板,股票代码为0268。金蝶国际附属公司有专注于中国大陆企业管理与IT整合服务市场的金蝶软件(中国)有限公司,专注于中间件业务的深圳市金蝶中间件有限公司,专注于为小企业提供一站式管理软件及电子商务服务(友商网www.youshang.com)的金蝶友商电子商务服务公司,为政府及公共部门提供公共管理和服务平台软件及服务的北京金蝶政务软件有限公司,专注于为医疗卫生机构及主管部门提供信息化整合解决方案服务的金蝶医疗软件科技有限公司,以及专注于除中国大陆以外的亚太地区及海外市场的金蝶国际软件集团(香港)有限公司、金蝶国际软件集团(新加坡)有限公司等。目前集团拥有员工超万人。

金蝶国际在中国大陆设有深圳、北京和上海三个软件园,在深圳、北京、上海、成都、广州和新加坡等六地设立了研发中心。在中国大陆供拥有105家以营销与服务为主的分支机构和2400多家咨询、技术、实施服务、分销等合作伙伴。金蝶营销、服务及伙伴网络在中国大陆分为南方、华南、北方、东北、华东、西部六大区域,遍及300多个核心城市和地区;金蝶客户遍及亚太地区,包括中国大陆、中国香港、中国台湾、新加坡、马来西亚、印度尼西亚、泰国等国家和地区,总客户数量已超过100万家。

金蝶以“成就员工梦想,帮助顾客成功,让中国管理模式在全球崛起”为使命,为世界范围内的企业和政府组织提供管理咨询和信息化服务。金蝶连续7年被IDC评为中国成长型企业市场占有率第一名、连续5年被《福布斯亚洲》评为亚洲最佳中小企业、2011年金蝶荣获香港顶尖资本杂志《CAPITAL》颁发资本杰出企业成就奖,2010年金蝶继Capgemini、HP、IBM、SAP、Sun等国际知名厂商后成为TOGAF企业架构标准制定权威组织The Open Group第6家董事会成员,2010年金蝶旗下友商网被计世资讯评为管理型SAAS市场份额行业第一、金蝶中间件荣获“德勤高科技、高成长亚太区500强”荣誉。自2007年IBM等入股金蝶国际,成为集团战略性股东后,金蝶与IBM组成紧密的全球战略联盟,共同在咨询、产品、技术、市场、渠道等全面合作,打造“金蝶产品”与“IBM交付服务”结合的创新业务模式。

金蝶以快速响应客户需求、为客户提供全生命周期的服务作为不断前进的动力。未来四年,金蝶将在企业管理软件及咨询服务、电子商务、中间件和电子政

务、电子医疗五个产业中占据领导者地位。未来十年,金蝶致力于打造百亿级管理智库,与中国企业一起推动中国管理模式在全球崛起,成为亚洲第一、全球领先的管理与 IT 整合服务品牌。

金蝶自 1993 年正式成立到 2011 年以来的发展历程可以从表 3.1 中看出;2001 年在香港创业板上市以来,年营业额逐年递增,年平均增长率逾 25%,超过行业平均增长率;年均增长盈利情况也是逐年递增,年均增长近 30%,亦超过行业平均增长。

表 3.1 金蝶国际发展历程(1991 年—2011 年)

金蝶集团发展历程表		
发展周期	时间	重要事件
梦的起源	1991 年 7 月	集团创始人徐少春先生创办“深圳爱普电脑技术有限公司”
	1991 年 11 月	爱普电脑会计系统 V1.0 版通过了深圳市财政局的评审
	1992 年	爱普电脑会计系统赢得了深圳南方制药厂等第一批客户
	1993 年	原爱普公司引入投资人更名为深圳金蝶软件科技有限公司
破蛹化蝶	1996 年	成功发布中国第一个基于 Windows 平台的金蝶财务软件
	1997 年 4 月	在业内首创 32 位决策支持型财务软件,开辟决策支持新纪元
	1997 年 5 月	金蝶被深圳市人民政府认定为高新技术产业
展翅高飞	1998 年	金蝶引入 IDG2000 万元人民币风险投资
	1999 年	诞生 K/3 ERP 是中国中小企业市场技术最先进的企业管理软件
	2000 年	发布中国本土第一个系统级中间件 Apusic J2EE 应用服务器
	2001 年 2 月	金蝶在香港联合交易所创业板挂牌上市
	2001 年 12 月	并购中国 ERP 老牌劲旅北京开思,巩固中国 ERP 市场龙头地
飞向世界	2003 年	金蝶推出“产品领先,伙伴至上”战略,并发布金蝶 EAS
	2005 年	在香港联合交易所主板成功上市,完成资本市场的再次飞跃
	2005 年 6 月	金蝶隆重推出小企业管理软件杀手级产品—金蝶 KIS 专业版
	2007 年 6 月	IBM 等入股金蝶,IBM 与金蝶结成全球战略合作伙伴关系
	2007 年 8 月	全面进军电子商务市场及企业 SaaS 服务市场并推出友商网
	2007 年 9 月	国家质检总局认定“金蝶”为中国名牌
	2007 年 12 月	上海金蝶软件园开园
新的征程	2008 年 4 月	金蝶宣布由产品型公司转向服务型公司,服务转型战略开始
	2008 年 6 月	发起“中国管理模式杰出奖”评选活动
	2009 年 5 月	金蝶深圳软件园开园
	2009 年 9 月	金蝶北京软件园奠基

从表 3.2 中可以看出金蝶在这 10 年来的发展还是比较顺利的;由于 2008 年金融危机的影响,其业绩增长也开始滞缓,金蝶在 2007 年提出的“让 ERP 个性化”的蓝海战略也不得不重新调整,开源节流,稳步发展。2008 年 4 月正式提出了服务转型的新战略,其 36 字业务发展方针是:深化服务转型,继续渠道突破;快速响应市场,建立专家形象;努力开源节流,确保稳步增长。2010 年,金蝶更加清晰的制定服务转型的新战略,加大投入以确保顺利实施服务转型。

2010 年金蝶整体业绩取得了较大的增长，其向管理与 IT 整体解决方案服务商的服务转型也取得了成效；2011 年，金蝶提出将以“转型、整合、高价值”为经营方针，继续向服务转型，向互联网转型，成为全球领先的管理与 IT 整合解决方案服务商，洞察客户的深层次需求，创新中国管理模式，以管理咨询为基础，建立开放的生态体系，构建管理与 IT 的整合解决方案，为中国企业转型和产业升级持续创造高价值。

表 3.2 金蝶国际财务摘要（单位：千元）

金蝶国际财务摘要表										
全年	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
营业额 (RMB' 000)	202,243	294,532	365,573	445,922	529,343	611,443	766,874	875,300	996,810	1,436,621
年增长率		45.63%	24.12%	21.98%	18.71%	15.51%	25.42%	14.14%	13.88%	44.12%
经营盈利 (RMB' 000)	30,233	41,992	69,370	58,014	78,790	104,002	146,454	183,073	219,240	300,618
利润增长率		38.89%	65.20%	-16.37%	35.81%	32.00%	40.82%	25.00%	19.76%	37.12%
利润率	14.95%	14.26%	18.98%	13.01%	14.88%	17.01%	19.10%	20.92%	21.99%	20.93%
净利润 (RMB' 000)	30,036	40,698	59,130	51,728	72,290	97,377	136,476	181,546	212,479	271,710
净利润增长率		35.50%	45.29%	-12.52%	39.75%	34.70%	40.15%	33.02%	17.04%	27.88%
净利润率	14.85%	13.82%	16.17%	11.60%	13.66%	15.96%	17.80%	20.74%	21.32%	18.91%
每股股息 (HSD)	0.0025	0.0050	0.0025	0.0100	0.0113	0.0163	0.0213	0.0220	0.0220	0.0340
每股盈利 (RMB)	0.0175	0.0225	0.0325	0.0300	0.0400	0.0550	0.0750	0.0958	0.1070	0.1312

3.3 金蝶服务转型的背景分析

3.3.1 外部环境分析

经济因素

全球新一轮技术革命正处于启动期。金融危机加快了科技变革的步伐，全球进入创新密集和产业变革时代，在新能源、节能减排、信息技术（物联网）等方面正酝酿新的突破。科技创新突破及各国竞争优势的变化，将促进全球产业的加速转型，推动形成新的国际分工格局。包括我国在内的较为发达的新兴经济体，既有可能承接发达国家新一轮更高端的产业转移和技术，但也面临着发展差距拉大的发展压力，也面临着与发展中国家在中低端产业更为激烈竞争挑战。

在“十二五”期间，中国经济面临的挑战与以往相比，无论在难度上，还是在性质上，都有了重大变化。一方面，在全球经济再平衡的大背景下，需要以平衡内外需供求结构为突破口，有效应对国际贸易问题、金融问题，处理好内外需关系；另一方面，在促进经济持续增长的同时，要逐步有效地化解各种影响全局的结构性矛盾。由此，“十二五”是一个历史新时期的开始。我们称之为“新起点、新环境、新挑战”。

改革开放以来，我国经济基本属外向型特征。近几年来，世界经济实现的全面复苏是一个缓慢复杂的过程，世界经济和国际贸易、投资的增长速度很难恢复到上一轮高增长水平。而次贷危机使得美国消费能力下降，给中国带来的直接后果表现为出口需求的减少，如果再加上外需减少对投资和消费的间接影响，不进行转型的话，国内经济增长下滑的速度将更快。由于外部需求萎缩，“十二五”时期中国经济增长将主要依靠内需来实现，“新型工业化”道路将成为我国的必然选择，同时表现出与信息化、重化工业化融合发展的趋势；可以预计，在未来相当长的一段时期内，我们只能加速国内的经济调整，把经济发展重心转到刺激内需上。

目前中国必须坚持以信息化带动工业化，以工业化促进信息化，走出一条科技含量高、经济效益好、资源消耗低、环境污染少、人力资源优势得到充分发挥的新型工业化路子。新型工业化道路，就是一条信息化、工业化、城镇化相辅相成，依靠科技进步，广泛运用最新科学技术，充分利用国内国际两种资源两个市场，既高速增长又不大量消耗资源和污染环境，既提升结构又能扩大就业的速度与效益相结合的工业化道路。在资源环境约束下，走“新型工业化”道路既是解决我国经济发展速度与资源承载能力不相适应的必然选择，也是实现经济增长方式由粗放型向集约型根本转变的必然选择。

我国正处在工业化中期和城市化加速发展阶段,开始进入中等收入国家行列。国际经验表明,这一阶段是一国经济社会转型的关键时期,不能简单复制从低收入经济体迈向中等收入经济体的既有发展模式,经济社会发展要再上一个新台阶,必须进行发展模式创新,否国际经验表明,这一阶段是一国经济社会转型的关键时期,不能简单复制从低收入经济体迈向中等收入经济体的既有发展模式,经济社会发展要再上一个新台阶,必须进行发展模式创新,否则将进入长期徘徊。必须在提高传统服务业同时,发展旅游、金融、信息、会计、咨询、法律、创意服务等新兴服务业的转型阶段。

温家宝总理在 2010 年的《政府工作报告》中说,要坚持走新型工业化道路,着力优化产业结构。重点是大力发展服务业,提升工业层次和水平,继续推进国民经济和社会信息化。要从改革体制、加大投入、完善政策等方面,鼓励和支持服务业加快发展,尤其要发展物流、金融、信息、咨询、旅游、社区服务等现代服务业。“中国服务”将同“中国制造”一样,成为中国经济又好又快发展的新动力。

技术因素

新一代的芯片、开源软件以及无处不在的宽带互联网和无线设备改变了整个 IT 产业的未来蓝图。这一轮技术变革为定位明确的厂商如英特尔和 EMC 以及新兴公司如 Linux 厂商 Red Hat 赢得了机遇。然而在许多市场,它们实施的低价策略对以高额利润维持生存的厂商如 Sun 和 Siebel 公司造成了不小打击。低成本技术最终会提升用户的需求。但是随着更多低价 IT 产品进入生存,整个产业界的短期收入会因此受到影响。据咨询机构 IDC 的数据,从 2005 年到 2008 年全球 IT 产业收入年均增长率仅为 6%,而上世纪 90 年代在 10%以上。为了维持生存,科技公司不得不更加高效地运作。

在 IT 技术的变革中,软件厂商面临着更大的挑战。在 CRM 软件市场,尽管面临着传统软件厂商 Siebel 系统公司的竞争,Salesforce.com 没有采用传统的数百万美元许可授权方式的销售模式,而是通过网络服务方式以更低的价格来销售其软件,因此 Salesforce 获得了成功,在最近的一个季度其收入增长了 82%,达到了 5460 万美元,而 Siebel 的季度收入则预计将下滑 14%。

与此同时,开源厂商也将从此此次 IT 技术的变革中获益匪浅,它们充分利用外部人才资源来提升其软件产品。Red Hat 就是一个典型,在最近的一个季度其收入增长了 56%,而微软的收入预计只能增长 6%到 7%。

Oracle 的前任总裁 Ray Lane 说:“软件产业现在需要的是革新(renovation),而不是创新(innovation)。它不再需要去做出新东西,而是需要如何去做,也就是说我们不再将注意力集中在发明创造上,而是去协助客户重

新认识他们已经拥有的东西。软件商业已经开始转变为服务事业。”由于预算缩减，尤其是企业在 IT 方面预算的缩减，我们的客户越来越务实了，他们开始追求低成本，高性价比，并且不再会仅仅为概念买单。这也就意味着软件服务厂商不能把注意力仅仅放在技术的创新上了。实际上，客户对我们提出了更高的要求。我们必须要加强自身的服务意识，甚至可以说“软件即服务”。在新的形势下，一家延用成熟的技术、为客户提供质优价廉的软件服务的公司会比一家技术很强却缺少服务意识公司更具竞争力。而且随着软件工厂、软件超市的出现，有大量实现同一功能的软件可供选择，这时服务将成为最重要的竞争因素。SOA 还带来这样一种可能：即软件并不一定需要购买才能使用。而是可以采用购买、外包、自主开发、租用等多种方式。这也会带来新的商业机会。不管怎么说，软件将会走下技术的神坛，成为普通的商品。此时，IT 行业也就成长为一个成熟的行业。

2011 年是我国“十二五”计划的开局之年。在《国民经济和社会发展十二五规划纲要》中，国家明确将发展集成电路、物联网、移动互联网、云计算等新一代信息技术提升到战略高度。以加快新一代信息技术产业发展为契机，我国信息产业将迎来转型升级的战略机遇。中国的云计算、移动互联网、物联网等产业呈现蓬勃发展的态势。许多二三级城市都在进行云计算产业规划，移动电子商务被越来越多的用户所接受，关于物联网应用的探索正逐渐走向深入。

行业环境及竞争因素

近些年，随着 IT 行业竞争的加剧，日益革新的 IT 技术也成为各 IT 厂商竞争的不二法器，但利润还是不断降低。与此同时，IT 咨询业务却有了很大的增长空间，并且咨询业务的利润相当可观，无论哪个厂商都不会视而不见；咨询服务还是企业用户腰上 ERP、CRM 等信息化系统的前期工程，有了前期的咨询服务，后期的信息化项目就会自然而然的签单。这势必引起一些有实力的 IT 厂商，特别是管理软件厂商开始从单一的卖产品向 IT 整合解决方案服务商转型，其中最成功的代表是 IBM。IBM 的成功转型给国内的 IT 厂商指引了一条转型之道，也势必造成了国内各大 IT 厂商、管理软件厂商间竞争的加剧。

国内管理软件市场中，在高端市场上，国外品牌 SAP 具备相当的优势，其丰富的客户资源，为中国的企业信息化应用提供了借鉴。而针对不同行业的应用需求，所提供的专业化解决方案获得用户的认可。此外，在中小企业市场 SAP 也采用有效的市场策略，向核心企业周边的附属企业延展。而国内的软件服务商，在针对高端用户的应用需求也设计出完善的解决方案，在个性化上下功夫。用友 NC、金蝶的 EAS，在技术的先进性以及对业务能力的适应上都取得了一定的市场认可。近几年，用友、金蝶等在中小企业市场和南方市场受到不同程度的影响，

中小品牌提供商收入出现明显减少。而 SAP、浪潮通软等面对大中型企业市场的品牌增长保持稳定。目前,国内管理软件服务商所占的市场份额已超过国外软件服务商;除 SAP 外,各厂商的市场份额均比较接近,竞争还处于胶着状态,竞争格局还未完全清晰。长远来看,第一阵营将在 SAP、Oracle、用友、金蝶、神码等中产生。

基于这些竞争情况,金蝶的服务转型之路并不会一帆风顺的,相反,还存在极大的难度;除 IBM 外,在行业内还鲜有成功的案例可以借鉴,IBM 的情况和金蝶的情况又有着很多不同之处。对于从软件服务商到管理与 IT 整合解决方案服务商的转变并不是一件容易的事,特别是咨询业务要从无到有、由弱到强都是一件极其困难的事情,所以很多公司都选择了并购这条路来实现。当 IT 咨询公司并入企业以后,软件厂商将会在资金方面对咨询业务大力扶持,加深对公司产品和技术为进一步理解,加强咨询方案实施能力;最重要的是,将共享公司原有的传统客户,为客户提供服务咨询的同时,也对软件厂商实施资源整合和转型。

3.3.2 内部环境分析

企业战略因素

金蝶国际 2001 年在香港创业板上市后,一直延续的还是创业型企业战略,所以创业的前十年一直没有一个非常清晰且可行的战略方向。自金蝶成立至 2002 年,金蝶曾先后提出了“全面向行业进军”、“企业整体解决方案提供商”的战略思想,除了卖产品,产品支持服务外还尝试进入集成商的业务,一直以来金蝶都扮演着软件产品开发商和产品服务提供商的角色。基于这些情况,金蝶在 2003 年提出了“产品领先,伙伴至上”的战略思想,依托更加可靠的产品、借助分销渠道全面发力来进行战略转型。之后的几年,金蝶一直在“产品领先、伙伴至上”的战略引领下开疆扩土,取得了不菲的成绩。

金蝶在 2007 年提出了“让 ERP 个性化”的蓝海战略,由于金融危机的影响,2008 年 4 月正式提出了服务转型的新战略,其业务发展方针是:深化服务转型,继续渠道突破;快速响应市场,建立专家形象;努力开源节流,确保稳步增长。2010 年,金蝶更加清晰的制定服务转型的战略,加大投入以确保顺利实施服务转型。2011 年,金蝶提出将以“转型、整合、高价值”为经营方针,继续深化服务转型,向互联网转型,成为全球领先的管理与 IT 整合解决方案服务商,创新中国管理模式,以管理咨询为基础,建立开放的生态体系,构建管理与 IT 的整合解决方案,为中国企业转型和产业升级持续创造高价值。

随着行业分化成许许多多的公司,使得信息技术类服务成为整个信息化产业

的庞大的成长型的细分市场，而且这一发展趋势将长期持续。我们很多企业和服务的理解还停留在“售后服务”上，其实服务是一个很宽泛的概念，服务转型也是一个很广泛的话题。IBM 当初就是一家制造企业，所以 IBM 的服务转型是典型的制造企业服务转型案例，它的借鉴意义在于：像当初 IBM 这么庞大迟缓的大象都能跳起服务转型之舞，那么对于我们的企业来说，特别是像金蝶这样的管理软件企业，只要转型战略正确，执行到位，应当比 IBM 更加轻盈。

金蝶在很早前的服务内容主要是实施服务和售后服务，逐渐的延展到培训教育服务、运维与支持服务及咨询服务等；服务内容和项目的增加，使得金蝶在服务业务的收入逐年增加，在整个业务中的比例也越来越高。与此，金蝶也采用了很多业务策略来支持服务业务的发展，如大力发展实施服务伙伴，将一部分实施服务外包；与 IBM 合作加强实施服务力量；大力发展咨询服务等。这都使得金蝶不得不顺应其业务发展，明确企业服务转型的战略，大力发展其服务业务让公司在经营商更上一层楼，取得更大的成就。

经营因素

企业向服务转型的在IT行业特别是软件行业是最具代表性的，在整个转型过程中最为关键的是商业模式的再造和价值链的延伸和管理。2007年时，金蝶把自己定位成“企业管理专家”，其实这是金蝶转型最初对客户的一个承诺和标志；如果这个定位能够完全实现，金蝶就是当之无愧的管理专家，转型也就基本成功了。但一个以产品导向的公司和服务型的公司是截然不同的，以前那种卖产品的心态就是一旦产品交付掉就可以结束了，但服务是以帮助客户解决问题的方式，与客户进行非常紧密的融合。做产品的公司可能会更重视销售和技术，而服务则需要更重视思想性、服务方法论和流程步骤等，而且要把这些模糊的东西进行具体的细化。以产品为导向的公司通常都是一个由上向下的官僚体系结构，讲究的是严谨和指挥体系的一致性。但以服务导向的公司强调的是与客户的互动性和服务响应速度，还有很多的开发设计都是在客户现场完成。金蝶的服务转型亦是如此，所以原有的经营模式势必要进行革新以适应新的服务转型战略。

金蝶在国内的管理软件厂商中一直落后于其竞争对手—用友软件，如图 3.1；在市场占有率和市场份额上都较用友有一定的差距。在现有市场上竞争也是日益激烈，加上在宏观经济环境和行业环境等外环因素的影响下，金蝶想有大的突破必须要有新的战略进行引导转型，调整业务模式另辟蹊径，方可于用友能在国内管理软件市场上一决雌雄，同时进一步抢占国外软件厂商（如 SAP、Oracle、Sage 等）的市场份额。

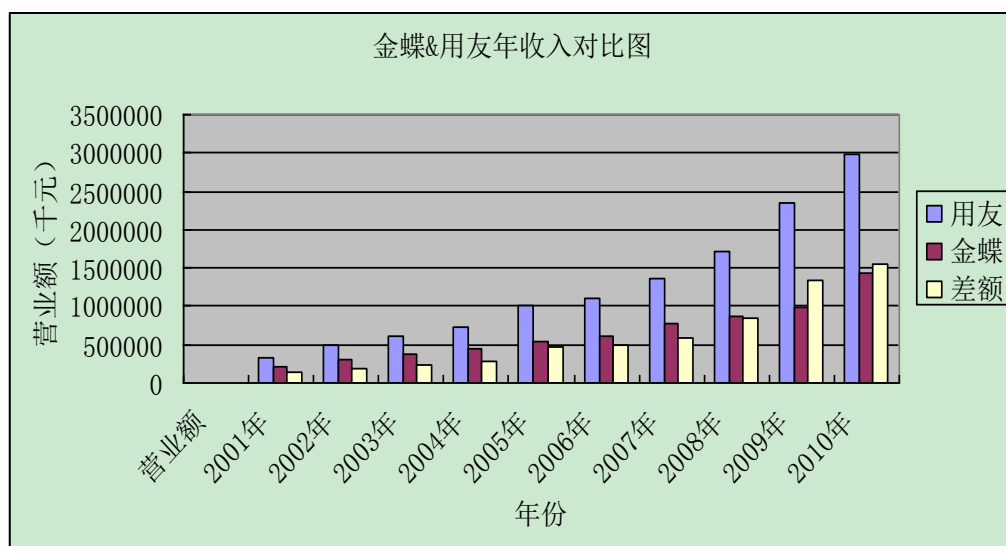


图 3.1 金蝶&用友（2001-2010）年收入对比，来源：金蝶&用友财报数据

金蝶转型之初把服务定位为软件+咨询，为客户提供完善的解决方案，用产品作为载体来植入管理思想，帮助国内企业打造中国式管理模式。随着服务转型的深化，逐步明确了服务的定位和服务涵盖内容。作为国内管理软件和电子商务服务商的领导者，从全行业战略层的管理思想和软件产品提供，到企业管理的ERP、CRM、SCM、HRM的解决方案提供，金蝶的服务理念是矢志成为全球领先的管理与IT整合解决方案服务商，洞察客户的深层次需求，创新中国管理模式，以管理咨询为基础，建立开放的生态体系，构建管理与IT的整合解决方案，为中国企业转型和产业升级持续创造高价值。

组织与人的因素

金蝶在2008年之前一直是保持梯状的管理组织结构，采取的是事业部制和矩阵式相结合的组织结构。这种组织结构，便于各事业部进行管理，也使得领导层可以抓主要问题和矛盾；但不利于基层人员对公司战略和策略的上传下达，激励方面也稍显欠缺，很多分支机构的基层员工会觉得和公司有距离感，如很多基层员工鲜有机会去参观总部或与总部人员交流的机会，对总部很多政策也了解的不够及时和全面。总也来说，之前的组织架构缺乏灵活性，营销服务机构网点和合作伙伴覆盖面还稍显不足；特别是技术开发和高级管理方面人才缺乏，咨询业务也没开展起来。同时，对于人员资源的管理来说，高端人才的引进机制还不够完善，需要更加完善的激励机制。

随着公司服务转型战略的提出和服务转型的深化，金蝶为全面推动其服务转型，对于人才的引进的机制逐步健全、组织架构也逐步调整、分支机构和规模的逐步扩大，现在已有近百家分支机构，员工数量由2010年的5000名增加到上万

名。其中组织架构的调整最为明显，行政架构：总部-大区-省区-分公司/分支机构；管理架构：行业事业部垂直管理，总部房建事业部、制造事业部等行业事业部，下属机构如遇到相应行业项目或情况直接向事业部报告。职能部门垂直管理，分公司各职能线（实施、咨询、服务、直销、分销）向各区域（华东区、南方区、北方区、西部区、亚太区）和总部对应职能部门汇报，理上按行业和职能进行交叉汇报和统计。

金蝶的发展一直离不开最初一批创业者的努力和奋斗，但随着公司的发展以及变革的要求，一些老的管理思维和模式势必会与变革存在冲突。比如老的创业型管理者和新引进的公司 CEO（如何经华、冯国华）在管理思维和营销策略上存在着不同意见，这也说明金蝶和中国典型民营企业存在着同样的经营和管理问题。何经华一度被称为是管理软件行业的打工皇帝，职业经理人的典范，于 2007 年 1 月加入金蝶担任 CEO，后因在服务转型战略实施中与金蝶创业团队意见不一致而在 2009 年 3 月选择离开。之后一年多，金蝶又回归到由创始人徐少春管理的状态。冯国华于 2011 年初离开了奋斗 9 年的 IBM 加入金蝶担任 CEO，旨在帮助金蝶向高端 ERP 和咨询服务转型，但同样由于“水土不服”而选择在 2012 年初离开金蝶加入了惠普担任惠普全球销售副总裁。业内普遍认为，本土软件公司固有的文化“太硬”，容不下空降兵。确切的说，满怀美好愿景、信心满满的冯国华等人加盟金蝶后遭遇普遍存在的现象：水土不服。事实上，冯国华的离开是意料之外，情理之中，外来的和尚也并不好念经，引入职业经理人，金蝶向管理与 IT 整合解决方案服务商转型，需要充分授权的同时，也需解决内部各种阻力和斗争，相比之下，冯国华更多的是充当一个“打手”的角色，帮助金蝶拿下了不少管理咨询服务大单。

文化因素

早在 2007 年转型之前，金蝶已经在企业文化上已经先行铺垫，提出了“没有家长的大家文化”。金蝶人力资源部总经理孟会强在 2008 年说过：战略文化本身就是应公司服务转型的战略而生的。事实上，伴随着金蝶的不断转型，金蝶的企业文化本身也一直在变化，每一次文化的重塑和建设都是以公司转型为契机进行变化的。早些年，创业中的金蝶提倡的就是很简单的创业文化：敢想、敢干、敢当和激情。到 2000 年前后，公司由财务软件公司向 ERP 软件公司进行转型，业务范围不断扩大，新加入了不少精英，于是就诞生了精英文化，力求海纳百川。但随着公司的进一步发展，精英文化建设的同时也滋生出了一些亚文化，就是家长式的管理，典型的中国民企中拉帮结派式的文化；这势必就造成一个很大的问题，那就是扼杀了很多一线员工的创新，以及造成自立山头的现象。

随着向服务转型战略的酝酿，公司自然而然的就需要一个更加开放式，全面

创新的氛围和环境，且不说一切产品和服务都需要仰仗每一个人；就单说所谓的“以客户为中心”，对于客户来说，金蝶其实就是直接与其打交道的那几个“金蝶人”。在这种情况下，就要求金蝶的员工不但要有一定管理水平，同时更重要的就是要为客户服务的主观意识。所以，对于金蝶也强调的每个金蝶员工在一线服务客户时，他代表的就是金蝶。每个员工都是金蝶的一份子，进行自我管理，每个人都要为客户提供最佳的服务；这，就是没有家长的大家文化。在这种新的企业文化的驱动下，金蝶内部员工心态进行变化，势必要适应新的公司战略，来推动公司服务转型的实现。

3.4 金蝶服务转型的特征及其价值链管理的变化

3.4.1 金蝶服务转型的特征

计世资讯（CCW Research）将 IT 服务分为两大类：支持服务和专业服务。其中，支持服务是指软硬件产品免费其外的维修和维护服务；专业服务包括系统集成服务、IT 咨询、IT 外包和 IT 培训等。而 IDC 市场研究机构将 IT 服务分为五大类：咨询服务、实施服务、运营管理、软硬件支持服务和培训服务；根据 IT 市场中实际的服务形式，IDC 将服务类市场又分为外包服务、系统集成、培训服务等 11 个独立的细分类别。事实上，两种分类方式大同小异；通常情况下，我们对于 IT 服务的分类还是采用 IDC 机构的五大类的分类方式。

通过不断的完善，到今天为止，金蝶提供的服务主要涵盖以下内容，独立的咨询业务部提供的咨询服务、各行业事业部中售前部门提供售前咨询和行业解决方案、软件产品实施过程中各行业事业部实施部的产品实施服务、产品交付后服务部门提供售后服务（IT 支持服务）、教育事业部提供的培训教育服务（包括公司内部和外部的培训教育、教育营销等）、用敏捷研发模式来完成增值业务、友商网提供的 SAAS 服务，基本涵盖了上面提到的五大类服务。同时，金蝶为深化服务转型，还大力发展实施服务合作伙伴，扩大服务网点；为提高服务能力，与 IBM 建立战略合作关系，引入 IBM 作为实施服务伙伴等。

对于金蝶的转型来说，和中国企业一样都面临着五大转型。这五大转型第一个是战略方面的转型，很多企业经过这么多年的发展会发现向系统性转移，在他的价值链当中如何往上走，还是往下走，还是要做整合，从现有的价值链跨到另一个价值链。在这样一个转型的过程当中，作为金蝶我们可以给我们的客户或者潜在的客户带来什么样的帮助呢？当然金蝶自身也在转型。另一方面，很多企业从以前粗放型，从发文件、事后的统计、老板一支笔向从风险的控制、流程的优化，通过企业流程的优化使企业管理和经营效率加以提升，我们看到这个需求非

常旺盛，他们希望从运营方面得到我们的帮助。第三方面是 IT 方面的转型，从观念上就发生很大的变化，以前大家觉得 IT 就是服务器加上电脑加上软件，IT 部门经过管一下就可以了，发发邮件、弄弄报表，慢慢会发现 IT 的投资包括战略性的应用变成企业腾飞和发展的战略资产。第四方面文化的转型，很多公司都是家长式的，家族式的，现在到兄长式的，怎么样在一个共同平台上面大家共同发展，公司有一个更加广阔的舞台让一群有能力的人使这个平台做的更大。第五方面是企业家的转型，很多企业家从创业经济的思考开始到市场。这些都给我们带来很好的启示，这说明什么呢？说明中国的企业在成熟，中国的企业家也在成熟，中国的经营环境在成熟。这个经营环境保护客户，对商业的合作伙伴，对管理上的合作伙伴提出的要求也越来越深，越来越丰富，也期待金蝶能够给他们带来价值。这就是金蝶的机会，所以为这样的机会我们树立了使命，金蝶的使命就是要在金蝶这个平台上成就每一个员工的梦想，然后帮助这些客户成功。

让中国管理模式在全球的崛起，金蝶应该有这样的责任和使命为全球管理世界贡献出我们应该贡献的思想、方法和案例。金蝶的愿景是希望金蝶将来变成管理与 IT 整合解决方案的服务商。金蝶的核心价值观是激情，是希望金蝶的员工首先要有非常坚定的信念，要拥抱挑战创新奉献，而金蝶员工的专业是严谨和认真，要有创造性的思维，突破性的思维。以实现金蝶在 2015 年在管理 IT 整体解决方案市场上争当亚洲第一，世界领先战略目标。

基于以上所说的情况，金蝶服务转型的基础和典型特征包括：一、金蝶要拥有强大的技术研发能力和咨询服务能力；二、要有更好的软件产品和服务产品，让竞争对手无法预期正面交锋；三、要有更加完善的营销服务网点个优秀的管理团队及服务人员；四、营业收入能实现更大的突破，服务收入比稳定在 50% 以上，甚至能达到 60% 以上。；五、从结果上根本实现以上所说的五大方面的转型；六、真正能把中国管理模式推广到全球，获得成功。

3.4.2 金蝶服务转型中价值链管理的变化

价值链理论

价值链理论是哈佛大学商学院教授迈克尔·波特于 1985 年提出的。波特认为，“每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体。所有这些活动可以用一个价值链来表明。”企业的价值创造是通过一系列活动构成的，这些活动可分为基本活动和辅助活动两类，基本活动包括内部后勤、生产作业、外部后勤、市场和销售、服务等；而辅助活动则包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施等。这些互不相同但又相互关联的生产经营活动，构成了一个创造价值的动态过程，即价值链，如图 3.2。

同时,价值链是对增加一个企业的产品或服务的实用性或价值的一系列作业活动的描述,主要包括企业内部价值链、竞争对手价值链和行业价值链三部分。行业价值链分析是指企业应从行业角度,从战略的高度看待自己与供应商和经销商的关系,寻求利用行业价值链来降低成本的方法。进行行业价值链分析既可使企业明了自己在行业价值链中的位置,以及与自己同处于一个行业的价值链上其他企业的整合程度对企业构成的威胁,也可使企业探索利用行业价值链达到降低成本的目的。行业的这种价值链又叫垂直联结,即代表了企业在行业价值链中与其上下游之间的关系。改善与供应商的联结关系,可以降低本企业的生产成本,通常也会使供需双方获益。如 TCL 通过并购法国汤姆逊公司的彩电业务,降低了企业在国外销售的成本,又使本企业产品更大程度上得到了当地消费者的认可,提升了本企业产品在国际上的竞争力,这就是价值链前向整合的运用。

价值链在经济活动中是无处不在的,上下游关联的企业与企业之间存在行业价值链,企业内部各业务单元的联系构成了企业的价值链,企业内部各业务单元之间也存在着价值链联结。价值链上的每一项价值活动都会对企业最终能够实现多大的价值造成影响。波特的“价值链”理论揭示,企业与企业的竞争,不只是某个环节的竞争,而是整个价值链的竞争,而整个价值链的综合竞争力决定企业的竞争力。用波特的话来说:“消费者心目中的价值由一连串企业内部物质与技术上的具体活动与利润所构成,当你和其他企业竞争时,其实是内部多项活动在进行竞争,而不是某一项活动的竞争。”所以,各竞争对手企业只能在具有相比较优势的环节上发展自己的竞争优势,而要实现各个环节对价值链增值的最大贡献,企业就必须在各自的竞争优势环节暨价值链上的优势环节展开合作,从而达到企业整体价值的最大化。

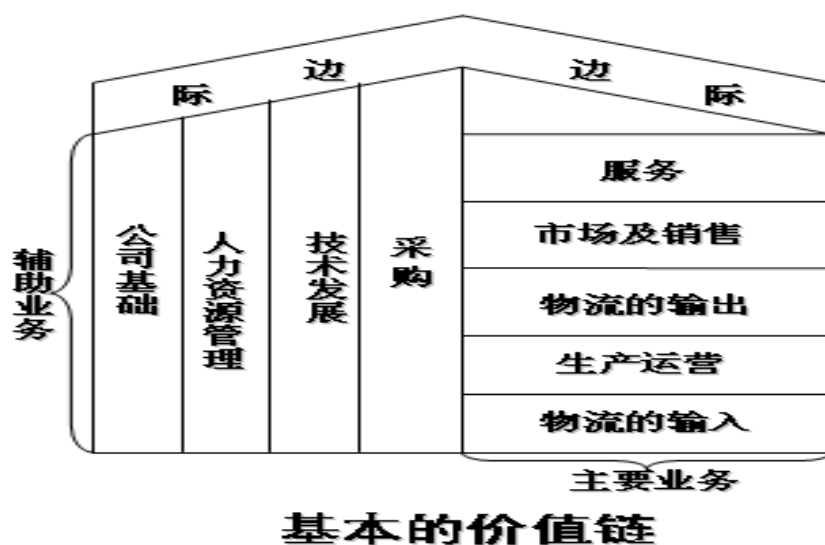


图 3.2 基本的价值链

金蝶价值链策略的调整

金蝶自成立以来,一直是以财务软件和管理软件供应商的身份面向市场,金蝶价值链的重点也是放在软件开发和销售环节上,实施服务和售前售后服务环节相对较为薄弱,咨询服务业务则一直没有涉及。传统的一些管理学大师认为,为增强核心竞争力,企业的价值链策略应该是以通过降低成本来进行技术开发、经营主导产品;但随着全球经济一体化的逐步推进和快速发展,这一观点已经暴露出其局限性。这主要体现在两个方面:一、市场需求的下滑直接消弱了跨国公司传统价值链中的研发、生产和销售环节的作用;二、整个价值链部分的增值环节明显的开始向产品使用和售后服务等下游环节进行转移。以欧洲市场为例,其汽车的维护数量与销售量的比率超过 10:1,这样的现象同样也出现在了其他产业。再以美国为例,美国服务业产值占全国 GDP(国内生产总值)的 40%多,而制造业仅仅占到 17%左右。经历了金融危机后,国内的许多行业都已开始专注企业的升级转型,增加其核心竞争力,完善其企业整个价值链的上下游环节以实现价值链的利益最大化。单就 IT 行业来说,与 IBM、SAP、甲骨文等这样的国际大公司相比,国内绝大多数 IT 厂商,尤其是管理软件厂商,主要还是依靠价值链上的销售软件产品环节来实现整个价值链的增值和利益最大化。

正是基于对市场的发展趋势和行业竞争格局的深刻认识,金蝶国际的服务转型也是为了调整其企业价值链。金蝶价值链管理策略主要基于以下调整:

首先,将重点转向下游环节,即服务环节,并积极拓展其价值链内涵。金蝶下游服务环节不仅包括传统的产品实施和售后维护,还包括咨询和培训等许多方面。事实上,之前金蝶已开始涉足行业的一些培训和售前咨询服务。

再次,继续保持并加强其价值链上游环节,即技术开发能力,尤其是以云计算和服务为核心的软件开发和电子商务开发能力。

最后,逐渐减少中间环节,即产品生产和物流的投入。由于金蝶是软件提供商,其产品的体现是光盘,所以只要企业内部信息流通畅,生产环节便可以很好的控制生产成本;而物流环节也已经外包给第三方物流公司,逐渐在整合以提升物流速度和降低物流成本。

金蝶加大价值链上下游环节即两端环节的比重,缩小中间环节的比重,使其整个企业价值链管理形态能成为像 IBM 价值链一样的“哑铃型”的价值链。而技术开发和 IT 服务两个环节正是金蝶的核心竞争力之所在,金蝶在价值链管理方面的一些变化也正是其服务转型的战略顺利实施的具体体现。

3.5 金蝶服务转型过程的研究

金蝶自 2008 年 4 月正式宣布服务转型战略至今，整个转型的过程大致可分为三个阶段：

第一阶段，从 2008 年 4 月到 2009 年底，2009 年金蝶年收入是 9.97 亿，其中软件销售依旧是金蝶最大的收入来源，占比约 59%；这是金蝶开始着手主动战略转型并逐步深化服务转型阶段。

第二阶段，从 2010 年初到 2011 年初，金蝶年收入 14.36 亿，同比增长 44.12%，其中软件的收入是 8.18 亿元，增长接近 40%，服务方面的收入 6.03 亿元，跟去年相比达到了 51.33%，而毛利是 10.98 亿，增长了 41.2%，股东战略盈利是 2.7 亿；主营利润达到了 2.3 亿，与去年相比增长了 63.8%。这标志着服务型收入已较之前有了很大的增长，且收入结构在向服务倾斜，这是金蝶深化服务转型的一个重要阶段。

第三阶段，从 2011 年初至今（金蝶的服务转型战略目标是在 2015 年实现），由于 2012 年财报尚未公布，具体的财务数字尚不得知，但这个阶段金蝶继续加强了服务力量，服务的转型以咨询为杠杆整合 IT，将核心的业务做大做强；继续进行战略的购并和投资，培育电子政务、电子医疗等行业解决方案；并在强化国内业务的同时，积极大胆进行海外业务和国际业务的开拓；由于这一阶段服务转型投入过大，导致了 2011 年全年净利润肯定会远低于预期，同时也造成了一些人才的流失。

下面主要以时间和具体事件为线索，来阐述金蝶转型各个阶段的特征，以便将金蝶服务转型至今的过程全部反映出来。

第一阶段，开始转型。

这一阶段的主要任务是为应对金融危机，开源节流，控制成本，开始着手进行转型。2008 年 4 月 2 日，中国软件产业龙头金蝶国际软件集团有限公司在北京隆重发布未来三年发展战略，宣布由产品型公司向服务型公司转型，树立管理专家形象，大力发展全球领先的在线管理与电子商务服务平台。

在此阶段，金蝶在加大全国各地分支机构（分公司）建设，完善营销服务网点，2008 年下半年设立了唐山、海口等公司；同时，友商网 SaaS 业务加快发展，从在线管理业务延伸到个人会计业务，并于同年推出了具有银行最高安全级别的，以硬件设备为辅助保障手段的信息安全增值服务产品——“友盾”。“友盾”安全产品的推出，标志着 SaaS 服务安全解决方案又向前迈进了一大步，为 SaaS 服务，尤其是企业在线管理服务在中小企业的深入普及和应用翻开了新的

篇章。

从如图 3.4 中可以看出,金蝶在 2008 年的营业收入、净利润等财务指标上都远落后于其竞争对手——用友软件,但金蝶的服务类收入比却达到了 35%,高于用友的服务类收入比 27.75%。但从金蝶自身各项收入比来看,软件销售收入比是 63%,依然占据了主体,服务收入比占了 35%,如图 3.3 所示。

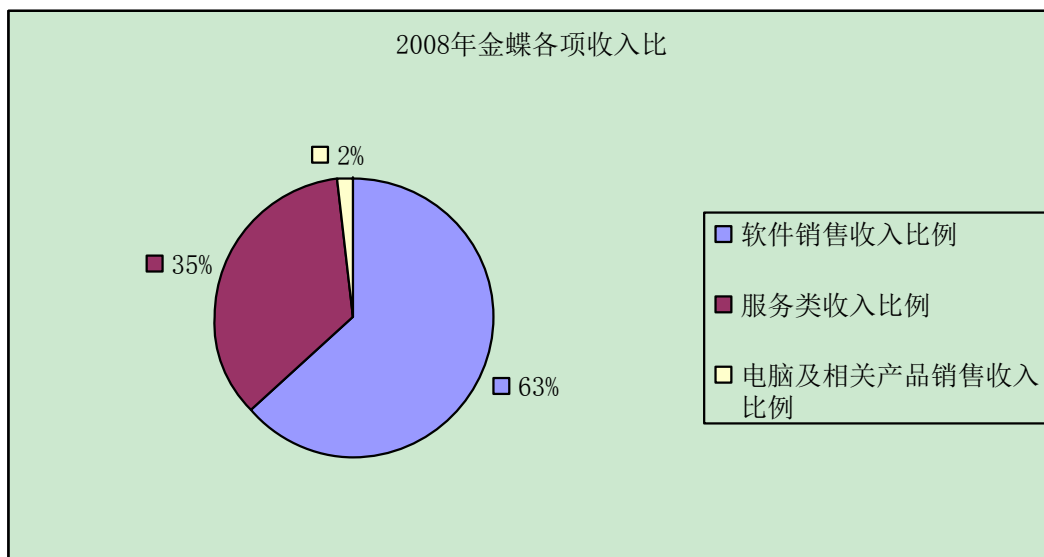


图 3.3 2008 年金蝶业务收入对比, 来源: 金蝶财报

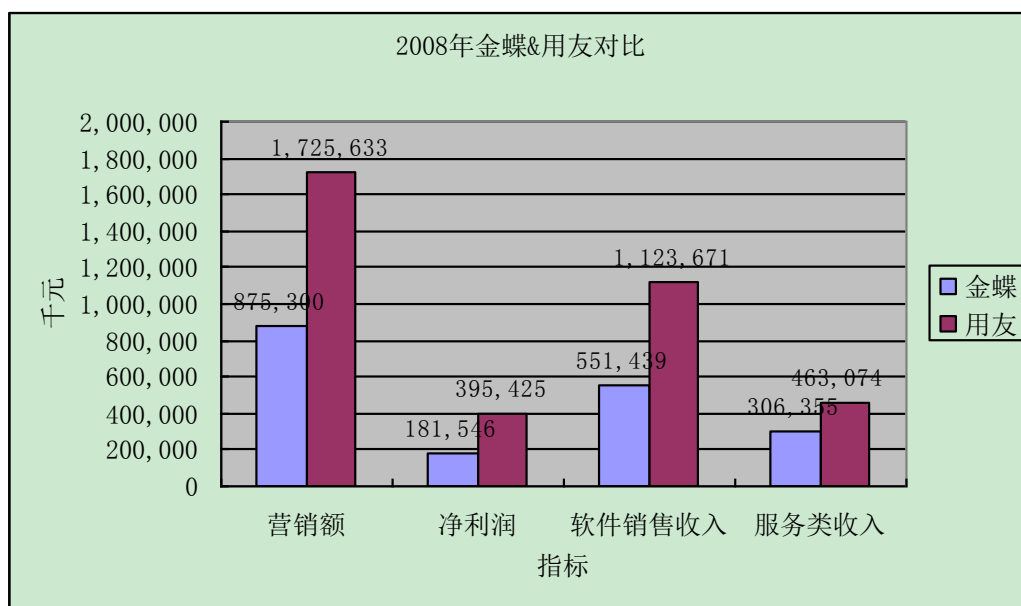


图 3.4 2008 年金蝶&用友各项收入对比, 来源: 金蝶&用友财报

2009 年金蝶的发展战略是：深化服务转型，继续渠道突破；快速响应市场，建立专家形象；努力开源节流；确保稳步增长。

一、深化服务转型

1) 建立以客户全生命周期管理需求为核心、从系统规划、构建、运营和优化等全过程传递服务价值，确保服务品质，提升客户满意度和忠诚度(MA/LE/SME)；

2) 实现支持服务专业化分工，做到销售与交付彻底分离、大幅提升“支持服务”总签率(MA/LE/SME)；

3) 全面启动综合集团、制造、服务、政府与公共事业四大细分市场的行业化营销与经营，发展和整合行业增值伙伴力量，做到每个机构至少一家行业样板客户，大幅提升行业客户满意度和行业市场占有率(大企业事业部 LE)；

4) 完善实施标准化体系，突破大客户实施交付瓶颈，提升项目关闭率(LE)；

5) 建立专业的咨询团队，为战略客户提供个性化的管理及信息化咨询服务，初步树立咨询品牌，建立管理专家形象(咨询事业部)；

6) 完善企业客户培训体系，创新培训业务模式，持续扩大院校业务优势，提升培训教育业务增长率(MA-培训教育部)。

二、继续渠道突破

1) 以针对不同细分市场的标准化产品和解决方案为基础，大力发展专业的分销渠道，大幅提高中小企业市场占有率(SME)；

2) 提高核心伙伴的质量和数量，加大长三角、珠三角、环渤海地区的区域渠道布局，大幅提升伙伴的营销能力和出货能力(SME：质量经营)；

3) 积极建设营销机构，区分中大型机构精细化管理与小型机构积极渠道伙伴合作的经营模式，网络经营与老客户经营并举，提高对空白和竞争弱势地区的市场占有率(中小企业事业部 SME：网络经营)；

4) 建立标准化的渠道服务产品，突破伙伴客户的服务营销管理，优化渠道的收入结构，提高中小企业市场的客户满意度(MA/SME：服务经营)。

三、快速响应市场

1) 完善以目标市场和样板客户驱动集成产品研发体系(IPD)，确保营销策略与研发计划的高度一致性，提升产品研发质量和响应速度(研发)；

2) 快速研发针对不同细分市场的标准产品、行业产品与完整产品解决方案，不断提升产品竞争优势(研发)；

3) 完善客户需求管理与二次开发管理体系，确保客户需求反馈的快速、有效处理(研发)；

4) 完善 Call Center 和支持服务产品建设体系, 强化远程服务, 提升支持服务的满意度(MA/研发)。

四、建立专家形象

1) 全员建立专业的服务意识, 持续改进服务行为规范, 不断提升专业服务能力, 努力塑造专家形象(HR/MA);

2) 重点发展集团管理咨询业务, 拓展咨询业务样板客户, 提升金蝶咨询的社会影响力(咨询);

3) 以行业样板客户为核心, 组织行业市场推广, 逐步总结、提炼行业管理模式, 树立行业管理专家形象(LE/咨询/研究院);

4) 联合社会六种力量, 继续开展“中国管理模式杰出奖”的遴选, 推动中国管理模式在全球崛起(市场/LE/咨询/研究院/MA);

5) 创新产品设计理念, 持续提升产品的管理思想水平, 培养具有哲学思维的产品架构师(研发)。

五、努力开源节流

1) 统一全员思想, 增收节支, 开源节流, 主动应对经济危机;

2) 强化责任中心为主体的预算管理责任, 加强预算执行检查与奖惩;

3) 鼓励利润中心创新经营和管理模式, 寻找新的增长动因, 扩大收入来源, 并努力控制成本费用, 提升经营质量及利润;

4) 提高投资中心投入资源的有效性, 提升研发效率, 快速推出创新产品, 提高投资回报率;

5) 全面削减成本中心费用, 冻结人员编制, 优化人员结构, 提升员工能力, 末位淘汰不合适人员, 削减一切非必要开支。

六、确保稳步增长

1) ERP 业务实现收入、利润稳步增长;

2) 中间件和友商网业务实现高速增长;

另外, 人才战略主要包括以下几个方面: 一、让合适的人上车、让不合适的人下车、让合适的人坐在合适的位子上; 二、建设没有天花板、没有围墙的平台; 三、实行动态考核、超额奖励、末位淘汰; 四、继续建设没有家长的大家文化; 五、鼓励员工发表文章专著、成为公司精英、成为行业专家、成为社会明星。

同时, 金蝶 CEO 何经华先生于 2009 年初离开金蝶, 金蝶又恢复到由创始人徐少春领导的状态。在这一年, 金蝶的中间件公司逆势扩张, 加紧布局, 先后成立了金蝶中间件北京分公司和上海分公司。先后成功并购商品流通业应用系统研发的软件公司——深圳市商祺软件技术有限公司和财税一体化软件供应商——

南京同盟有限公司，向商贸流通领域和财税领域进军，并于同年先后发布了“金蝶 3G 移动 ERP”、“KIS 专业版 10.0”和金蝶 Apusic V6 系列中间件等新产品。2009 年 5 月，位于其总部深圳的金蝶软件园盛大开园；并于同年 9 月北京金蝶软件园奠基。

从如图 3.6 中可以看出，金蝶在 2009 年的营业收入、净利润等财务指标上还是远落后于其竞争对手——用友软件，相比 2008 年，金蝶和用友的差距在逐步缩小；金蝶的服务类收入比却高达到了 40%，仍高于用友的服务类收入比 33.57%。从金蝶自身各项收入比来看，软件销售收入比是 59%，于 2008 年相比下降了 4 个百分点，服务收入比 40%，增长了 5 个百分点，如图 3.5 所示。

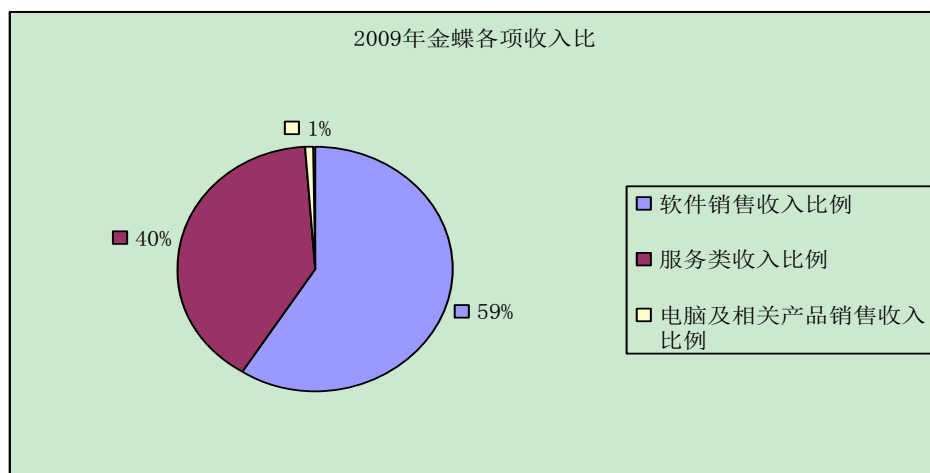


图 3.5 2009 年金蝶各项收入对比，来源：金蝶财报

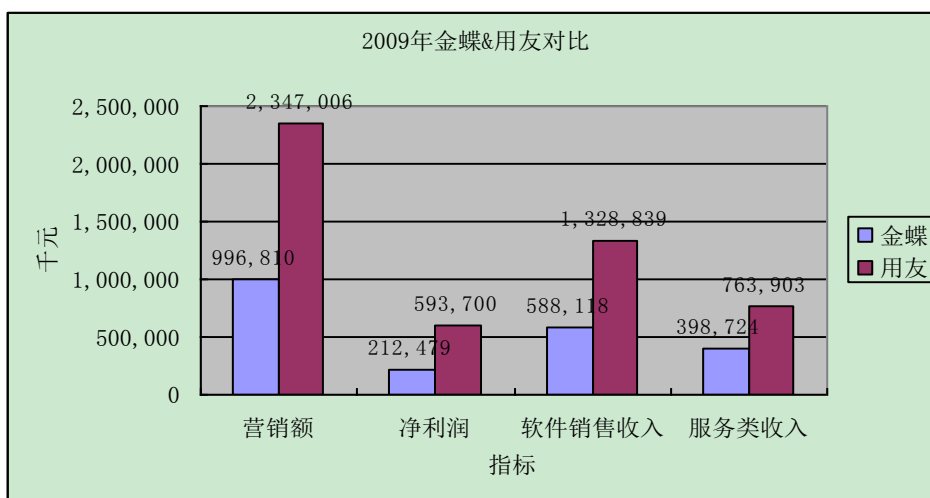


图 3.6 2009 年金蝶&用友各项收入对比，来源：金蝶&用友财报

第二阶段，服务转型已见成效。

在此这个阶段，金蝶进行了一系列的战略改革，加大兼并重组，向各细分行业全力进军。金蝶 2010 年收入 14.36 亿，同比增长 44.12%，其中软件的收入是 8.18 亿元，增长接近 40%，服务方面的收入 6.03 亿元，跟去年相比增长了 51.33%，如图 3.7 所示；主营利润达到了 2.3 亿，与去年相比增长了 63.8%。如图 3.9，与竞争对手——用友相比，两者的差距在逐步缩小，金蝶 2010 年的毛利是 10.98 亿，增长了 41.2%，净利润 2.72 亿，较去年增长 27.88%，股东战略盈利是 2.7 亿；用友 2010 年的净利润是 3.32 亿，较去年减少了 44%，净利润率仅 11.15%。同时，金蝶咨询服务收入增速高达 98%，成功赢得中国东方航空、大连港集团等客户，并进入中国咨询服务行业第一梯队。这说明服务转型已见成效，各项业务高速增长。

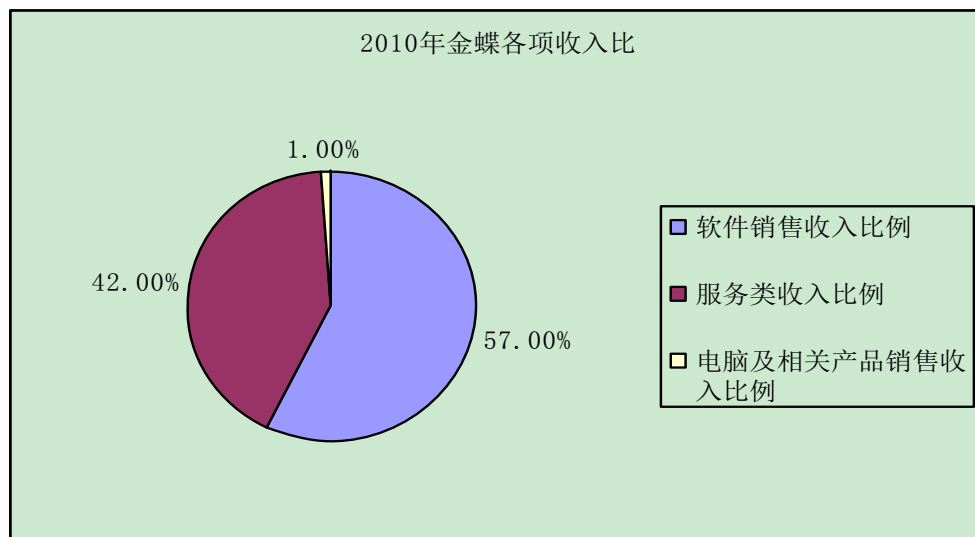


图 3.7 2010 年金蝶各项收入对比，来源：金蝶财报

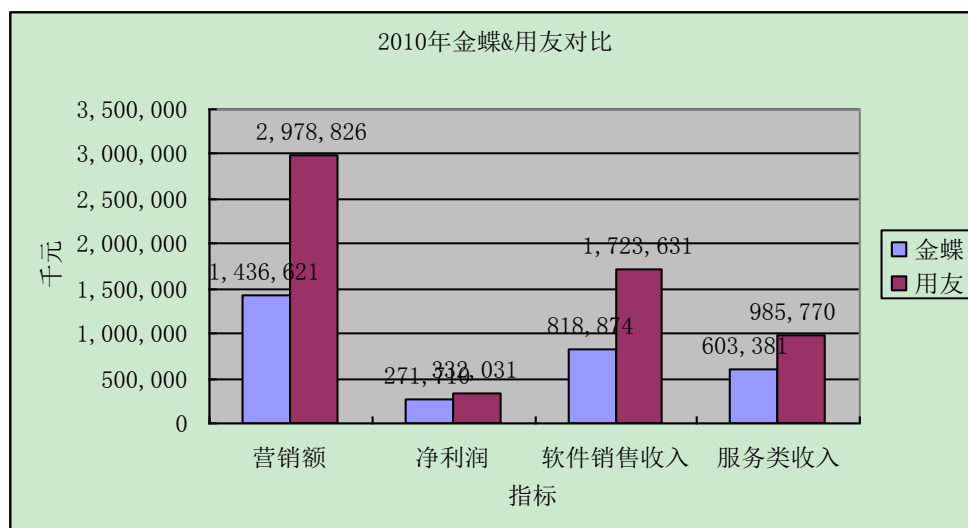


图 3.8 2010 年金蝶&用友各项收入对比，来源：金蝶&用友财报

2010 年，是中国经济的加速转型之年，也是金蝶向管理与 IT 整合解决方案服务商转型之年。在为推动中国企业加快转型创造高价值的同时，金蝶服务转型战略已见成效，主要驱动力为服务和解决方案业务，其中服务收入增长达 51.5%，服务收入占营业额比例进一步提升至 42.2%；制造、建筑与房地产、零售与流通等行业解决方案的收入增长均超过 60%。金蝶旗下管理软件与服务业务、友商网电子商务业务、中间件业务等收入均实现高速增长。

在大企业及行业市场，金蝶坚持高举创新中国管理模式的大旗，并以咨询服务为基础向超过十万客户成功输出先进的管理思想与管理模式、以及本地化的“管理咨询+解决方案+管理软件”的整合服务。大型企业管理与 IT 整合解决方案的主要产品金蝶 EAS 收入增长 54.9%。同时，金蝶与 IBM 双方携手成立并不断扩充专业的软件服务联合交付团队，打造“金蝶高端产品”与“IBM 交付服务”结合的创新业务模式。

在中小型企业市场，相继推出金蝶 K/3 WISE 创新管理平台和 K/3 RISE 等中小企业 ERP 解决方案，已连续六年被国际权威咨询机构 IDC 评为中国中小企业 ERP 市场占有率最大的企业。友商网在线管理服务客户遍布亚太区及中国内地、香港、澳门及台湾，注册用户数超过 100 万，付费客户突破 10 万家。

在这一年，金蝶为了提高产品交付率，更好的服务于客户并加快行业化道路发展，把通过采用敏捷研发模式来完成增值产品的研发的增值业务作为一项重要的服务业务内容大力发展，并根据市场效益去驱动产品的不断升级和完善。金蝶增值业务是内外部资源整合者和协调者。从外部资源整合上讲，我们通过引进优质伙伴合作以及利用金蝶平台化产品优势指导伙伴完成细分行业产品的研发，最

终快速高效地为客户提供行业化 ERP 解决方案,满足 ERP 细分行业市场的需求。从内部资源整合上讲,我们利用金蝶内部强大完善的市场营销体系和有利资源,通过与产品市场部、直销业务部、渠道分销部、方案中心等多个部门的资源整合和工作协同来完成增值产品的市场推广和营销、完成增值产品的伙伴招募。金蝶增值业务也是一种转型、一种创新;金蝶增值业务通过快速整合内外部有利资源,以供应链管理思想为指导,最终也一定会实现价值和利益最大化,定会开创金蝶利润新增长点的先河而实现成功转型。

2010 年,中间件业务全年收入增长 75.8%,继续保持中国中间件软件市场第一位的地位。相继成功赢得中国铁建、国家环保部、国家金审工程、上海经信委等客户,并获得国家科技重大专项“核高基”的支持,成为我国第一款自主知识产权的云计算平台软件。

提升组织转型能力,加快集团业务布局。2010 年金蝶全面提升服务转型的组织能力,实施前瞻性及竞争性人才布局,加大专家人才的引进与培养。继续增设直销分支机构至 98 家,并继续大力发展分销伙伴;继续贯彻行业化经营策略,增设行业事业部,大力发展大企业与重点行业市场,加强服务营销与交付;继续加快国际业务发展,在新加坡设立研发中心及分公司;积极推进收购合并,先后并购了国内房地产行业专业软件厂商——深圳市嘉码信息系统有限公司、国内 PLM 专业软件厂商——广州普维科技有限公司、专业协同软件厂商——深圳怡软技术开发有限公司、国内餐饮娱乐行业专业软件厂商——中山市食神网络科技有限公司,全面向行业化市场扩张。

公司组织架构的调整最为明显,行政架构:总部-大区-省区-分公司/分支机构;管理架构:行业事业部垂直管理,总部房建事业部、制造事业部等行业事业部,下属机构如遇到相应行业项目或情况直接向事业部报告。职能部门垂直管理,分公司各职能线(实施、咨询、服务、直销、分销)向各区域(华东区、南方区、北方区、西部区、亚太区)和总部对应职能部门汇报,理论上按行业和职能进行交叉汇报和统计。公司总部的事业部职能向全建制独立运营模式转型,设立研发、咨询、销售、服务等职能部门。由于只架构的调整和规模的扩张,员工人数突破了 9000 人;2010 年 06 月 9 日,IBM 与金蝶国际软件集团有限公司联合宣布,双方将携手协作共同组建团队,为中国企业提供一体化的企业应用软件与服务整体解决方案,与 IBM 深入合作,在 ERP 高端领域进行管理输入、团队建设等,IBM 与金蝶共同打造大项目实施服务团队,为高端客户提供高效服务。

第三阶段, 加大投入, 加快服务转型进程。

从 2011 年开始, 金蝶就加大各方面投入, 继续加快其服务转型进程, 年初引入 IBM 高级合伙人冯国华做金蝶 CEO, 旨在带动金蝶向高端 ERP 和咨询服务转型。2011 年, 金蝶具体实施了集团布局的四大战略: 一、加大服务投入, 服务的转型要以咨询为杠杆整合 IT, 使金蝶的方案真正切合解决客户的管理需要, 将核心的业务做大做强, 继续扩大了市场份额; 二、继续要进行战略的购并和投资, 培育电子政务、电子医疗等行业解决方案, 并在这些行业取得一定突破。三、坚持大力部署和投资云计算和物联网领域的成长机会, 并于 3 月 27 号发布了金蝶云战略; 四、在强化国内业务的同时, 要积极的进行海外业务和国际业务的开拓。2011 年 03 月 19 日, 为了配合公立医院改革进入攻坚阶段的要求, 加快推进医疗卫生信息化业务, 金蝶宣布成立金蝶医疗软件科技有限公司, 金蝶医疗将专注于为医疗卫生机构及主管部门提供信息化整合解决方案服务。

在 2011 年, 金蝶在人才引进方面加大投入, 引入了很多高级管理人才、科研专家和研发人才, 员工数量突破了 1 万人。组织架构也在 2010 年的基础上进行了微调, 整个组织结构更加健全和扁平化, 全国营销服务机构(分公司)突破 100 家, 合作伙伴数量近 2000 家, 基本实现了网点全覆盖。由于“水土不服”, 金蝶 CEO 冯国华于 2012 年 2 月宣布离开金蝶并加入了外企——惠普担任全球销售副总裁。随着冯国华的离开, 金蝶再次恢复到由创始人徐少春领导的状态, 并于 2012 年初成立了集团战略发展部和由高层组成的集团战略检查委员会, 以便检查和推进战略的实施, 加快服务转型。

在这一阶段, 金蝶加大力量宣传打造中国管理模式, 秉承“让中国管理模式在全球崛起”的企业使命, 继续加速自身转型, 提升自身的管理, 不仅为中国企业转型提供卓越的管理与 IT 整合解决方案, 致力于成为中国成长型企业转型与卓越管理的楷模, 同时也将为全球范围内的客户分享我们的经验、智慧与知识。中国式管理模式的内涵主要有三点: 第一, 中国管理哲学。中国的企业大部分的员工都是中国人, 所以, 要提倡传统的伦理哲学, 特别是像以人为本、和谐自然; 第二, 现代管理思想。谈中国管理模式, 并不拒绝西方的现代管理思想。美国的, 日本的, 包括我们中国自己的管理思想都是这里面的组成部分; 第三, 中国的成功管理实践。从实践的角度来看, 包括流程管理、信息管理、内部控制、行为规范等。

由于 2012 年财报尚未公布, 具体的财务数字尚不得知, 所以无法进行财务数字对比。同时由于这一阶段(2011 年至今)转型投入过大, 导致了 2011 年全年净利润肯定会远低于预期, 同时也造成了一些人才的流失。但加快服务转型进

程的阶段在 2012 年仍将继续，这一阶段的转型任务原为结束，还需继续等待看结果如何，看金蝶 2015 年是否能真正实现其服务转型战略目标。

表 3.3 金蝶服务实施服务转型战略以来公司各种数量变化

金蝶服务转型期间各种数量变化列表										
年份	区域	员工数量	省区公司	分支机构	联盟体系			增值伙伴	伙伴数量	客户数量
					战略联盟	管理咨询联盟	媒体合作伙伴			
2008 年	7 大区域	6000	0	50	HP、微软等	IDC、德勤、美世、奥美、	AMTCCTV、新浪网、凤凰网	50	1500	50 万
2009 年	7 大区域	7000	0	60	HP、微软等	IBM、IDC、美世、奥美、AMT	AMTCCTV、新浪网、凤凰网、IT 经理世界、中外管理	100	1800	60 万
2010 年	6 大区域	8000	5	80	HP、微软、Oracle 等	IBM、IDC、德勤、美世、奥美、正略钧策、AMT	IBM、AMTCCTV、新浪网、凤凰网、IT 经理世界、中外管理	150	2000	80 万
2011 年	6 大区域	12000	15	105	HP、微软、Oracle 等	IBM、IDC、德勤、美世、奥美、正略钧策、AMT、佐佑、信永方略	IBM、AMTCCTV、新浪网、凤凰网、IT 经理世界、中外管理、经济观察报	200	2400	超过 100 万

从上面表 3.3 的列表中可以看出，金蝶从 2008 年转型开始，其组织结构、员工数量、分支机构数量、伙伴数量和客户数量都发生了很大的变化，联盟体系也是为了适应服务转型的要求在不断调整和完善。这所有的变化都是为适应公司变革在服务转型期间而做出的主动变化，都是在朝着新的战略目标进行努力，成为一家伟大管理与 IT 解决方案提供商，让中国式管理模式崛起。

3.6 金蝶服务转型的战略举措

3.6.1 金蝶转型期间具体的实施对策

一、建立了战略管理部门加强其在企业中的职能作用。转型之初，金蝶一直未设立专门的战略管理部门，只是有高层领导来敦促战略的推进和实施；后来设立了集团战略发展部、2012年又设立了由高层组成的集团战略委员会，在各子公司、各事业部、区域中心、各省区、各分支机构都有一个由管理层组成的虚拟的战略管理部门，以便增强全公司的战略意识，全面推进战略的实施。各战略管理部门在公司战略实施中，作为核心的组织机构之一，被赋予了具体的战略分析、规划、实施、评估及控制的能力。

二、建立与战略匹配的组织结构，支持战略的政策、程序和系统。对企业来说，一个有资源保障并强有力的组织是推进企业战略实施，特别是战略转型的基石。为适应服务转型战略的实施，金蝶从2008年开始就在不断调整和完善其组织结构；至今已基本形成了总部-大区-省区-分公司/分支机构完善的行政管理机构，各行业事业部垂直管理，职能部门垂直管理，分公司各职能线（实施、咨询、服务、直销、分销）向各区域中心和总部对应职能部门汇报，理论上按行业和职能进行交叉汇报和统计。作为管理专家，在战略转型的要求下，金蝶同样也为自己建立了一套支持战略的程序和系统，如金蝶内部Mykingdee系统管理平台。以上组织机构的调整和完善，更利于公司资源的配置和人员的管理，以企业战略目标为中心进行高效服务于企业和客户。

三、关键岗位的人才的选拔和培养，加强员工培训。对于人才的引进和内部选拔、培训，金蝶在人力资源管理方面投入比较大。对外部人才的引进，高级管理人才、高级咨询人才、科研人才都花费了相当大的代价引进；对内部人才的选拔，金蝶逐步形成了一套完善的体系，如内部选拔、内部推荐等，让合适的人上车、让不合适的人下车、让合适的人坐在合适的位子上；对于人才的培养，金蝶也有一套独立的培训体系，如定期的“狼训练营”、“金蝶干部训练营”等；还提倡建设没有天花板、没有围墙的平台；实行动态考核、超额奖励、末位淘汰；鼓励员工发表文章专著、成为公司精英、成为行业专家、成为社会明星。

四、优化资源配置，使其与战略需求匹配。在合理的组织结构下，使得人尽其才、物尽其用，最大程度的优化资源配置，与战略发展需求相匹配。具体来说，每个部门都可作为独立经营的实体和虚体，实体就是存在的部门或团队；虚体就是按项目组建的临时团队和组织。外部资源优化是通过并购策略来实现，金蝶在这几年对行业内的公司进行兼并整合，以适应服务转型的要求；内部资源主要是企业内部各级共享平台，如总部资源共享平台——全国性支持，各区域中心资

源共享平台——区域中心内各省公司和分支机构的支持，各省区资源共享平台——省内各分支机构的支持。

五、完善激励机制，促进战略的实施。金蝶对行业管理专家、内部员工和客户都建立了一套激励机制，如对行业管理专家进行专著的奖励、高端人才引进的激励、对内部各种优秀员工进行不同的激励和奖励；同时，也对给予能给金蝶提供建议和好的行业解决方案的客户给予激励，鼓励金蝶客户实践中国式管理模式。另外，由于金蝶具有一些中国民企的通病，所以在开始的战略实施中会遇到阻力，也留不住一些“空降”的高级管理人才；好在，金蝶已意识到这一点，对引进的职业经理人能尽量放权，让其发挥才能。

六、建立和完善与战略适应的企业文化。为适应服务转型的需要，金蝶从2008年开始就在建设“没有家长的大家文化”。真正的服务转型是一个随着变革而进行企业文化重新塑造的过程，牵扯到组织的再造、人员心态的变革。很多企业在转型时最容易忽略掉的就是执行，大家目标一致了，每个部门的职责也要明确。如果缺乏组织的保障体系，分工流程不能规范，那么，转型一定无法落地并很好的执行，最后只能功亏一篑。

“没有家长的大家文化”是以客户为中心的文化，金蝶坚持“客户第一、持续创新、诚信负责”的核心价值观，客户是母亲，鼓励客户投诉、批评，并在工作中力争超越客户期望，帮助客户成功。“没有家长的大家文化”是员工在制度下实现自我管理的文化。“没有家长的大家文化”是创新、共赢、和谐、快乐的文化，Beerburst 活动是一项金蝶例行的特色聚会，它强调“只有啤酒，没有座位”，员工与公司高层在这个聚会中面对面的沟通。这种沟通打破了组织架构的层级壁垒，拉近管理者与基层员工的距离，员工的激情与创新获得了最大限度的释放。“没有家长的大家文化”不仅体现在帮助顾客成功，帮助员工成功，还体现在金蝶创新、共赢、和谐、快乐的工作氛围中，同时回馈社会，积极承担企业公民责任。金蝶，已经成为全球 IT 精英向往的地方。

3.6.2 金蝶转型存在的不足及笔者建议

金蝶转型期间存在的不足

由于非理性的并购，没有稳定的产品技术战略，没有稳定的人才体系支持，没有稳定的客户群，金蝶难以有稳定的业绩保障。在甲骨文、SAP、IBM 和用友的包围下，金蝶 EPR 软件销售正在面临发展瓶颈。分析认为，面对当前瞬息万变，资本狂舞的管理软件市场，并购不利的金蝶，被国外厂商收购的可能性也进一步加大。金蝶的转型，也是复制了 IBM 的商业模式。但金蝶和 IBM 的水平差距，还非常巨大，其管理方法、管理理论、经典管理案例的积累，尚难应付中国市场挑剔的企业需求。金蝶本身的管理也存在疑惑：“金蝶智库”尚不足解决自

身管理,又如何为企业提供咨询?金蝶在 CEO 何经华离职,COO 金卓君跳槽珠海远光、高管徐文辉、罗明星、蔡军等人销声匿迹,负责 EAS 与战略市场业务的曾良近期也正式辞职,加上 2012 年初离职的 CEO 冯国华等人,近几年离职的副总裁以上高管近 30 余人之多。包括中层业务骨干等大批人才流失后,一批批团队还在不断更替,多年来难以形成稳定的经营管理团队,最终造成公司业绩难以有稳定表现。此外,自身纵比,金蝶的服务有所长进,但和整个 IT 咨询市场相比较,金蝶其实还只占很小一部分。和 IBM、埃森哲、安永这样的国际咨询巨头,甚至和正略钧策、北大纵横这样的管理咨询与服务提供商相比,还微不足道。

另外,金蝶在服务转型期间,还存在其他的一些不如,如:

1) 企业文化还是“过硬”,还不能完全适应服务转型的需要,还不能做到类似 IBM 一样的管理模式,流失了很多人才。

2) 在战略实施过程中,没有与战略完全匹配的战略管理部门和监督部门,从总部到分支机构在服务转型的战略实施中主动性都有所欠缺。

3) 组织结构的调整还不能做到与转型的步调一致,服务部门的建设要么过快,要么有些慢,造成了人员成本高涨或无法适应公司服务转型的节奏要求。

4) 非理性的并购,没有稳定的产品技术战略,没有稳定的人才体系支持,并未真正解决金蝶希望在各细分行业深耕和提供行业咨询服务的初衷。

5) 中国式管理模式一直未能形成真正的、可实施的一套嵌入到金蝶咨询服务和管理软件产品中的管理思想。

6) 与 IBM 及德勤、正略钧策、信永方略的战略合作关系一直停留在表面,未能深入合作并借助这些战略合作伙伴的优势来提升自身的咨询服务能力;特别是与 IBM 的合作,由于各种原因,一直未能进一步深入并借助 IBM 的转型经验和各种优势来帮助金蝶实现真正的服务转型。

笔者对策建议

一、继续完善企业文化,向 IBM 学习现有的管理模式。企业文化的改变是根本的改变,由于本土软件公司固有的文化“太硬”,容不下空降兵。确切的说,满怀美好愿景、信心满满的何经华、冯国华等人加盟金蝶后遭遇普遍存在的现象:水土不服。事实上,冯国华的离开是意料之外,情理之中,外来的和尚也并不好念经,引入职业经理人,金蝶向管理与 IT 整合解决方案服务商转型,需要充分授权的同时,也需解决内部各种阻力和斗争,相比之下,冯国华更多的是充当一个“打手”的角色,帮助金蝶拿下了不少管理咨询服务大单。“没有家长的大家文化”的建设,虽说取得了一定效果,但文化本身与金蝶的战略目标的匹配上,

还有一定的差距；金蝶在建设企业文化的同事，也需要以服务充实自身企业文化的内涵。具体可以参考以下做法：以客户为中心，持续技术创新；树立合作共赢的观念，强调与竞争对手和上下游厂商的合作；改变业绩为导向的文化，制定更加完善激励措施；围绕企业文化展开加强业务人员的密集训练和各种培训。

二、继续加强战略管理部门职能。对于集团的战略发展部和集团战略检查会以外，需要继续加强其战略管理的职能。同时，也需要在各子公司、各区域中心、各省区、各分支机构建立实际的或有领导层组成的虚拟的战略管理部门，直接向集团总部的战略管理部门进行汇报，以保障对服务转型战略的监督指导和顺利实施。所以，金蝶的战略管理部门的组织机构需要在整个集团内部再做适当调整，同时金蝶研究院也应给予战略上一些具体的指导和支持，一定要保证高层领导全力推动变革和服务转型战略的实施。

三、组织结构建设还需进一步加强和完善，加强服务部门力量建设。目前金蝶的组织架构在逐渐扁平化，但为了能更好的上传下达，优化资源配置，还需进一步优化和完善其组织结构，对于冗余的组织机构予以撤销，减少资源的浪费，降低成本。继续引进和选拔人才，加大内部选拔人才力度，加强咨询事业部、售前支持部、方案中心、实施部门等服务部门的建设，继续加强顾问式营销；对每个具体行业都能深入分析，建立完善的行业管理智库，提供切实可行的行业解决方案。对兼并的行业性公司的服务人员能进行完善的业务、技术和文化培训，最好可以实施轮岗，以便更快的适应金蝶，融入整个团队，发挥出兼并的最大功效，使组织围绕战略协同化。

四、防止规模扩张过快，放缓兼并重组和分支机构建设，保证资金和资源的有效配置。从 2010 年开始，金蝶的规模扩张就很快；特别是 2011 年，由于加快了兼并重组和分支机构的布局，导致成本大幅上涨，2011 年全年利润远低于预期。所以，金蝶在以后应该根据自身条件，适当放缓兼并重组和网点布局的步子，加强内部建设，使得有限的资源能得到更加合理的配置。

五、进一步完善考核机制，可以引进“平衡计分卡”来助力下一步的服务转型战略实施，把战略转化为可操作的行动、让战略成为每个人的工作、使战略成为持续性流程。

六、继续做好产品，服务创新，走差异化道路。由于金蝶前任 CEO 冯国华在 2012 年初离开，金蝶的转型战略即陷入窘境，软件公司向服务公司转型，成功的条件非常苛刻。“买软件送服务买服务送软件”这样的自以为聪明的交叉销售，无异于自掘坟墓。对于金蝶来说，踏踏实实把产品做好，才是正道，是王道。没有好产品，去谈转型和服务，都是浮云。继续完善高中低端的产品线，踏实把产品做的更好，能提供完整的产品线。保持金蝶的完整，不分散实力，同时通过降价、技术更新等手段进一步加强金蝶在传统市场中的地位；重组核心流程，发

展服务、软件等新业务，对内进行组织机构改革，组建以客户为中心的组织结构；通过流程、IT 和网络的整合，进入电子商务和知识管理时代。跟随产业模式的变迁，调整和创新服务模式，从产品到服务，再到“服务产品化”。

七、中国管理模式还在探索之中，在未成体系、没有很多成功案例之前，还不能完全融入到金蝶的软件产品和服务产品当中。金蝶在中国管理模式的宣导中，不应只借助高端管理论坛来实现，这样只会是“雷声大，雨点小”，见不到太多实效，更应该潜下心来与客户一起打造更多的中国管理模式的成功案例。

最后，对于金蝶服务转型过程中，高层领导和相关的战略管理部门应该针对企业战略转型能力及时诊断，可以从以下几个过程中来检查，如图3.9、图3.10、图3.11、图3.12和图3.13所示，以便能及时发现问题和解决问题，保证服务转型战略的实施朝着正确的方向进行，尽早实现金蝶的战略目标。一套有效的管理体系需要不断的完善才能应对企业内外部环境的发展变化，企业只有通过信息化的流程落地与持续的评价改进机制，才能实现对企业体系制度和管控措施的不断监督和完善，将企业的运转推上良性循环。

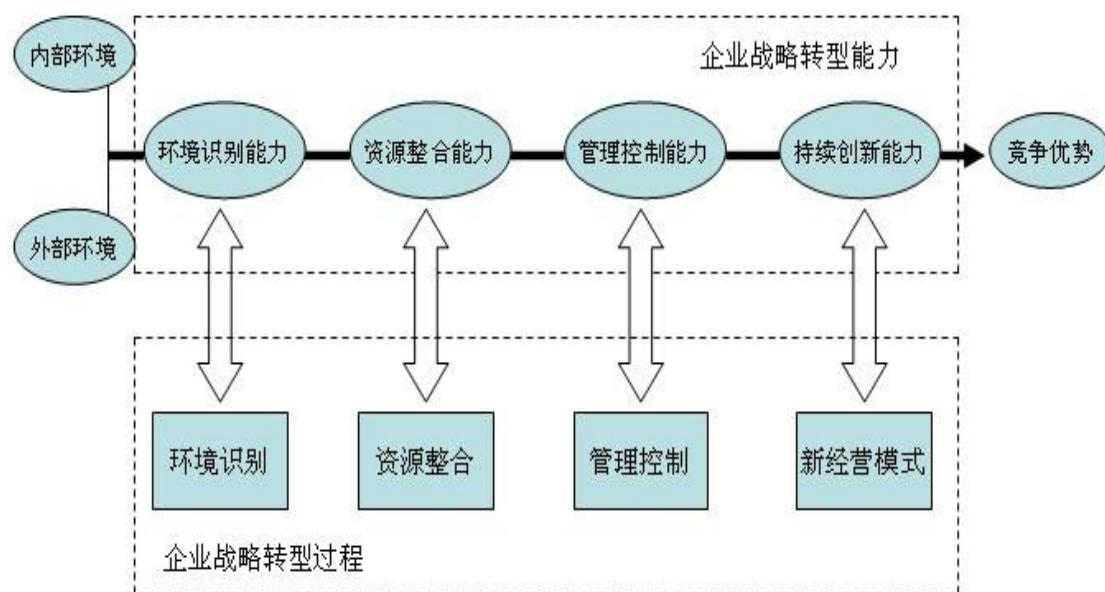


图3.9 企业战略转型过程中战略转型能力评估流程图

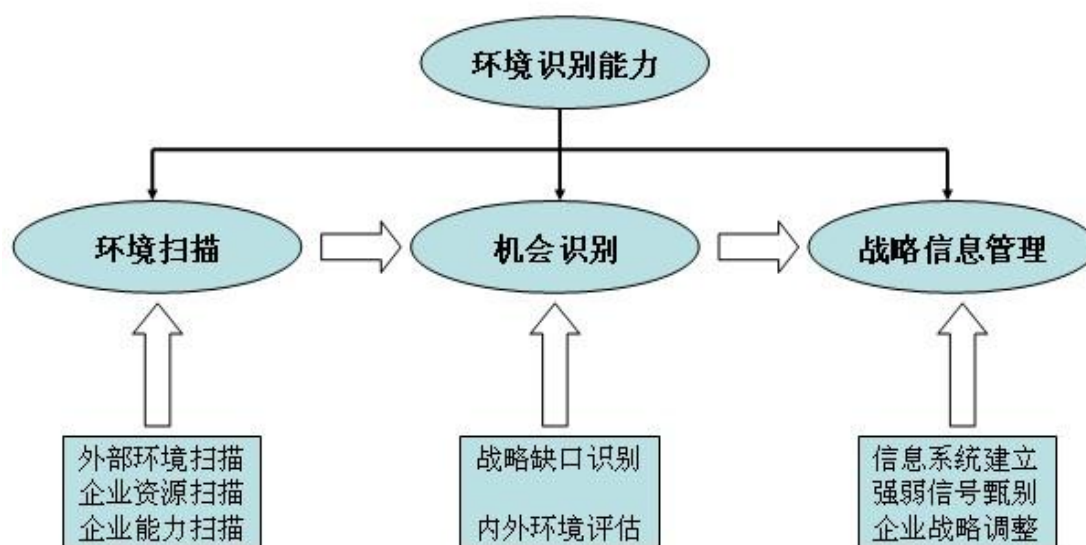


图3.10 企业战略转型中环境识别能力分析流程图

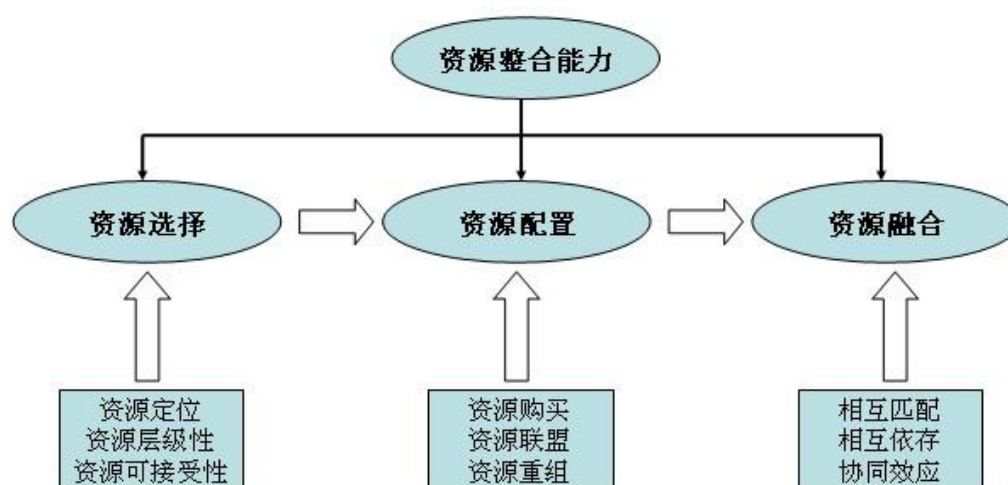


图3.11 企业战略转型中资源整合能力分析流程图

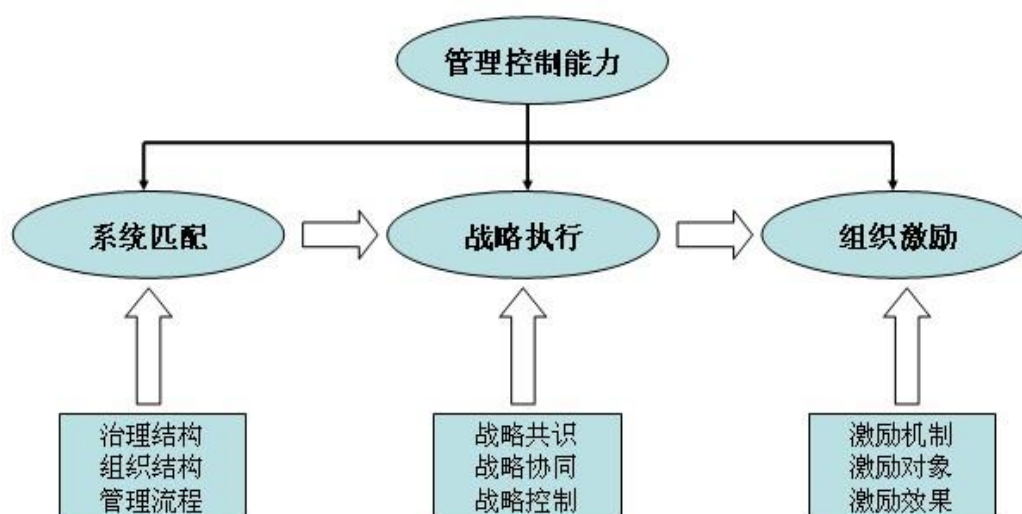


图3.12 企业战略转型中管理控制能力分析流程图

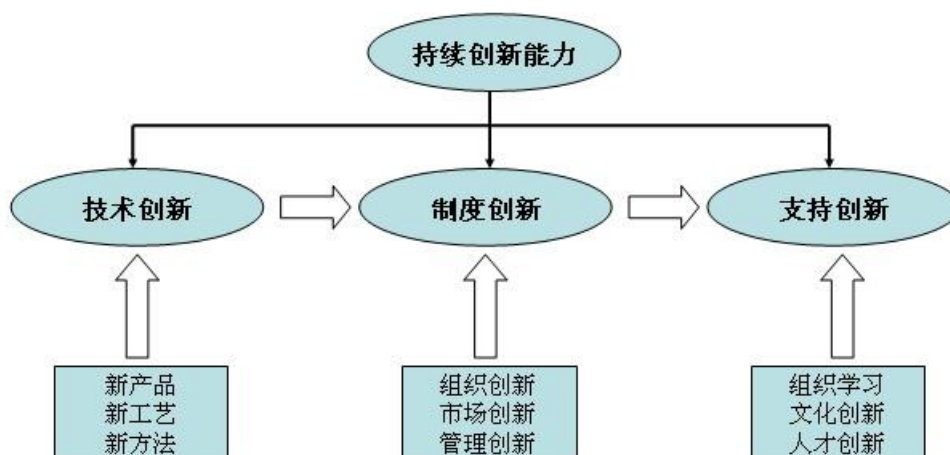


图3.13 企业战略转型中持续创新能力分析流程图

4 研究结论—金蝶国服务转型未来发展趋势及启示

4.1 金蝶国际转型的意义和作用

金蝶自宣布服务转型至今,已有 4 年时光,有很多值得国内企业借鉴的地方,比如在企业战略管理、人才培养、企业文化建设,人力资源管理等方面。转型需要有创新的经营理念与思路,也就是说要有 Ideas。转型要到一个不确定、不明确和根本看不懂的环境里面,我们常常看到很多中国企业家,看不清、看不懂,最后还有看不起。我做这一行做得非常好,我凭什么要转变?在中国发生的互联网产业,这几年的变化也让我们本身学习了很多。我们以前别的行业根本不是正宗的,根本没有技术含量,但是人家成功了,必须面对这样一个现实,作为企业家和领导者,要有这种思想,很大程度上还需要顾问的帮忙,需要第三方的启发,需要一套经营理念和思路或者说需要新的商业智慧。

转型需要坚定的信念与执行,我们称之为 Values,要有价值观,要坚守你的价值观,而且要把价值观落到行为上。另外,转型还需要精力,需要充沛的能量和精力,还需要感染力和魄力,这件事情想清楚一定要这样做。乔布斯和他的员工讲,你什么都不要想,你就相信乔布斯,对他的客户讲,你就相信乔布斯,代表他的影响和信心。他自身经过一番挫折之后,不像以前那么固执,能够聆听别人的想法,但是一旦想清楚了内心是坚定的。

过去十年,是中国加入 WTO 并开始融入世界经济的十年,是中国企业逐步参与全球竞争的十年,是信息化促进企业管理升级的十年,是中国企业转型的十年。从全球化到本土化、从国内到国际、从生产到服务,从代工到自主创新,从中国制造到中国创造,从创业到成长,从中小企业到大企业,金蝶参与和见证了超过 100 万家中国企业、政府及非营利组织的管理创新与信息化历程,为他们提供了管理创新与升级的动力,并因此不断实现金蝶自身的成长、转型与进步。未来十年,是全球经济逐步复苏的十年,是中国经济转型发展的十年,是互联网、云计算与物联网等新技术创新商业与管理模式的十年,是中国企业继续深化转型的十年。转型不仅是挑战,转型更是历史机遇,转型是中国企业新使命。转型需要新的商业智慧,转型需要创新中国管理模式,转型需要整合的管理与 IT 解决方案。作为一个有品味、超现代、有伟大追求的企业公民,金蝶将营造以“激情、专业、团队、赢”为核心价值观的“没有家长的大家文化”,进一步吸引全球范围内富有理想与创新精神的管理专家与技术精英,让每一位员工实现事业、财富、社会认同度的不断提升。

金蝶的服务转型也为国内企业,特别是同行业内的企业提供了一个借鉴的机会,可以从金蝶身上汲取经验和教训,制定适合自己战略,以适应未来的经济环境和行业发展要求,获得更大的成就。

4.2 金蝶国际服务转型的未来发展趋势

目前,金蝶作为国内信息技术服务的龙头企业,在 2011 年的服务收入比超过 40%,预计 2012 年服务收入比将达到 50%,服务收入将超过 10 亿。在其服务转型的过程中,需要坚持几项基本战略,这同样也将是金蝶服务转型的未来方向和发展趋势。

一、加大研发投入,继续做好产品,丰富高中低端产品线,提高产品交付能力和效率。

二、把服务经营放在企业经营的首位,以客户为中心,保持与客户的紧密联系。

三、加强服务力量建设,完善五大类服务项目,提高服务团队能力,特别是咨询服务团队的咨询能力。

四、新的专利技术支持金蝶服务;想为客户提供完善的管理与 IT 整体解决方案,金蝶必须要拥有自己的专利技术才能在这一领域保持领先优势。

五、继续加强顾问式营销,创新服务模式,全力开拓服务市场,并把最好的领导者派到前线。

六、逐步建立和完善管理知识智库,能提供更多的、完善的行业解决方案,包装更多的行业成功案例。

七、坚持不懈的坚持服务转型战略,发扬自己的核心专长并且保持战略上的专注。

4.3 金蝶国际服务转型的启示

金蝶国际的转型,未来结果到底如何还尚未可知,但到目前为止仍取得了一定成效,给了我们很大启示;金蝶在金融危机的关键时刻勇于锐意进取,没有畏首畏尾,而果断的向服务进行转型。金蝶的服务转型主要给了我们以下启示:

第一、关键时刻,仍对市场有着敏锐的感知和洞察力,用服务转型的独到企业战略应对经济环境和引领行业的发展;企业变革从来都不是一帆风顺,所以要坚持不懈的、灵活的应对这种变革。

第二、管理不是固定的模式，领导者需要有足够的柔韧性，以便应对多变的环境因素、企业内部因素等，能够激发员工的主观能动性，成为企业在战略转型过程中的指引者和磨合润滑剂。

第三、企业文化是变革的必要条件。卡里菲奥莉娜说过：有文化的企业未必都能成功，但是没有文化的企业注定都不会成功。在企业的战略转型过程中，企业文化必须与之想适应才有可能保障转型的成功。

第四、要以客户为中心建立创新的服务模式，要做专业的服务提供商就必须站在客户角度，替客户着想，永远倾听客户的声音，才能赢得客户的认可。同时，要做最专业的 IT 服务提供商需要基于客户需求的整体方案交付能力，为客户提供一揽子的解决方案，最大化客户让渡价值。

第五、要顺应市场和行业要求，具备全球化的视野。只有顺应了市场和行业的要求，才能更好的服务于客户，创造最大效益，保证能站在行业的发展的前端。与此同时，要具备全球化视野，方可立足国内市场，向国际市场进军，向国际市场不断扩张。

参考文献

中文著作:

- [1]郭士纳. 谁说大象不能跳舞? [M]. 北京: 中信出版社, 2003:36-39
- [2]唐健雄. 企业战略转型能力研究[M]. 长沙: 湖南人民出版社, 2010:43-56
- [3]鲍尔. 银湖计划: IBM的转型与创新[M]. 华夏出版社, 1999:3-8
- [4]应剑华. 行业价值链管理战略的应用[J]. 会计之友, 2007 (21): 17-18
- [5]迈克尔A. 希特. 战略管理: 竞争与全球化[M]. 北京: 机械工业出版社, 2005:51-60
- [6]斯蒂芬.P. 罗宾斯. 组织行为学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2008:256-267
- [7]希林. 技术创新的战略管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005:98-103
- [8]菲利普. 科特勒. 营销管理[M]. 上海: 上海人民出版社, 2006:203-208
- [9]范晓云. 文化与变革/哈佛商业评论精粹译丛[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004:16-21
- [10]焦玉英, 陈远. 管理咨询理论与实践[M]. 武汉: 武汉大学出版社, 2009:6-9
- [11]吴德庆, 马月才. 管理经济学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2008: 9-13
- [12]朱敏. "十二五"时期我国经济发展的特征[J]. 政策瞭望, 2010 (8): 6-7
- [13]刘家雍. 追寻资金的转型路径[J]. 中外管理, 2010 (8): 41-43
- [14]常修泽等. 现代企业创新论[M]. 天津: 天津人民出版社, 1994: 79-90
- [15]蒋学伟. 持续竞争优势[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2002:112-118
- [16]李兴旺. 动态能力理论的操作化研究[M]. 北京: 经济科学出版社, 2006:16-29
- [17]李进华. IT技术条件下我国现代管理咨询业的发展方略[J]. 情报科学, 2001:156-163
- [18]魏江, 严进等. 管理沟通[M]. 北京: 机械工业出版社, 2008:201-223
- [19]柳清瑞, 张今声. 网络经济时代的组织变革与革新[M]. 北京: 中国科学出版社, 2003:156-168
- [20]孙建敏. 组织行为学[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2004:286-293
- [21]许玉林. 组织设计与管理[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2003:132-147
- [22]李维安等. 网络组织: 组织发展新趋势[M]. 北京: 经济科学出版社, 2003:18-32

外文资料:

- [23]Zain. The Impacts of Network Relationship s on SMEs' Interna2 tionalization Process[J]. International Business Review, 2006:26-50

- [24] Zahra, S. A. A Theory of International New Ventures [M]. A Decade of Research Journal of International Business Review, 2005: 35-58
- [25] Zucchella, A. & Maccarini, M. E. I nuovi percorsi di internazionalizzazione [M]. Milan: Giuffrè, 1999: 189-201
- [26] Gunderson, L. Stepping back: assessing for understanding in complex regional systems. In Bioregional assessment: Science at the crossroads of management and policy, edited by K. N. Johnson, F. Swanson, M. Herring, and S. Greene. Covelo, 1999: 72-88
- [27] Paul Carroll, Big Blue: The unmaking of IBM, 2002: 65-73
- [28] Frank G. Soltis: Fortress Rochester: The Inside Story of the IBM series, 2001: 102-110
- [29] Winter Sidney G., Organization Science: Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic capabilities, 2002: 198-206
- [30] Zott, C., Strategic Management Journal: Dynamic Capabilities and the Emergence of Industry Differential Firm Performance, 2003: 137-145
- 专业网站:**
- [31] 金蝶国际官方网站. <http://www.kingdee.com>
- [32] 金蝶国际年度财报. <http://www.kingdee.com/investor/notify.jsp>
- [33] 用友软件官方网站. <http://www.ufida.com.cn/>
- [34] 用友软件年度财报.
<http://www.ufida.com.cn/stock/Rss/080619/20085519015554814a.shtml>
- [35] 计世资讯 (CCW) 年度研究报告
- [36] IBM中国官方网站. <http://www.ibm.com/cn/zh/>
- [37] 凤凰网科技. <http://tech.ifeng.com/it/detail>
- [38] MBA智库百科. <http://wiki.mbalib.com>

致 谢

转眼间，三年的 MBA 在职学习生涯即将结束，在这三年中，有过奋斗和辛劳，也有甜美与欢笑。值此硕士论文完成之际，我谨向那些关心和帮助我的 MBA 老师们和同学们表示最诚挚的感谢。

本论文是在我的导师汪少华教授的悉心指导之下完成的。近 2 年来，汪教授渊博的知识，精益求精的工作作风，诲人不倦的高尚师德，严谨的教学态度及平易近人的人格魅力对我都影响很大。本论文从选题、开题到完成，几易其稿，每一个环节都是在汪教授的指导下才完成的，在此我向我的导师汪少华教授表示深切的谢意与祝福！

本论文的完成也离不开其他各位 MBA 老师、同学和朋友的关心与帮助。在此也要感谢 MBA 中心的各位老师们在论文开题、初稿和论文送审期间所给出的宝贵意见，感谢金蝶的各位同事为本论文提供的详细数据和写作建议。在论文的整个写作过程，心思曾起伏波折，但也让我潜心研究，经历了思考和启示，也更加深切地体会了管理学中战略转型在企业实施过程中的重要性。