

FIS（中国）公司发展战略研究

A STUDY ON DEVELOPMENT STRATEGY OF FIS (CHINA) COMPANY

学 校： 上海交通大学
学 院： 安泰经济与管理学院
专 业： 工商管理（EMBA）
作 者： 邓 琳
导 师： 余明阳
学 号： 116120210001
班 级： Z1612021
答 辩 日 期： 2018 年 5 月 26 日

FIS（中国）公司发展战略研究

摘 要

伴随着社会的发展和革新，人类至今约已经历了三次工业革命，而第四次工业革命也正在到来。由蒸汽机和铁路的发明而引起的第一次工业革命自 18 世纪 60 年代开始到 19 世纪中期结束。第二次工业革命的标志为生产线以及电力产品的诞生；以计算机诞生为标志的第三次工业革命发生于上个世纪的 60 年代，在这次革命之后，各种计算机技术迅速发展，半导体技术以及互联网技术也迅速崛起。在软件产业发展过程中，又随着应用的深入和行业的演变，出现了不同细分领域的软件解决方案。比如，基于金融行业的兴起，各类股票、证券、期货等交易所也依赖于专业软件帮助其实现自身及客户的交易和相应管理；此外，各类大型企业资金体量达到一定规模后，自身也会申请些许牌照，开展金融业务，比如金融租赁、衍生品交易等。金融软件便不可或缺。金融软件，便成为了软件行业类一个细分的、专业性的、蕴含可观市场空间的行业。FIS 公司，便是这样一家具有 30 年金融软件行业历史的美国 500 强公司。但 FIS 公司多年来不断通过收购专业产业链拳头公司的方式来拓展其产品线，并且近年来受到技术革新的影响，大数据、云计算、SAAS 等模式的出现，印度软件外包的快速发展，中美两国税收营商环境的变化，以及中国本地软件公司的迅速发展和崛起，FIS 公司在中国的主要业务，资金管理解决方案市场也正面临着巨大的威胁。

因此本文的研究，将 FIS 中国公司作为具体的分析案例，针对这一公司目前所处的整体环境进行分析，分析目前公司发展中的内部、外部的各种问题和风险，针对公司长远发展目标，提出其战略发展中的问题，并提出改进策略。在本文的分析中，主要依照如下结构进行分析：第一章，对于本文研究提出的原因和背景进行具体的阐述，明确本文研究的具体目标。第二章，就本文采用的理论体系进行了简要介绍。第三章，针对我国软件行业发展的特点和实际情况，展开具体的论述，通过 PEST 分析法以及波特五力模型等工具展开分析。第四章，针对 FIS（中国）公司当前的业务发展情况进行具体的探讨，对于目前公司发展中的内部优势和外部威胁加以明确。第五章，在前文分析的基础上，针对案例公司设计促进企业整体发展战略实施的具体对策，对于该公司战略路径进行分析和设计。第六章结合案例公司的具体情况制定促进公司战略实施的保障措施，从营销、技术以及组织结构方面对此进行论述。

本文对于 FIS 公司目前的发展现状进行研究的主要目的是，为该公司发展的整体方向进行分析，明确战略发展目标，对其他在中国投资或设立分公司的历史悠远的外资软件企业提供一定意义的参考价值。

关键词：软件，资金管理，发展战略

A STUDY ON DEVELOPMENT STRATEGY OF FIS (CHINA) COMPANY

ABSTRACT

With the development and innovation of the world, it has gone through three industrial revolutions. However, the fourth one is on the way. The first one started from 1760 to 1840, it was driven by railway and steam engine so that the society stepped into the mechanical age. The second one came with the electricity and manufactural production line. The third started in 1960s and it was defined as computer revolution or digital revolution. This revolution accelerated the technology of semi-conductor, mainframe computer, personal computer (PC) and internet. However, among the software industry, along with the depth and change of different application and industry, specific software and solution are needed by the market. For example, with the development of financial industry, all of the stock, securities and options exchange institutions require for dedicated software to deal with these business and their own internal process management. Besides, when the enterprise grows dramatically to large-scale one, it will apply the financial license to have their own financial business, for instance, financial leasing and derivatives, etc. Therefore, financial software is of the great essence and became a specific, professional industry with sizable market space. FIS company is such an American financial software company which is with 30-year industry history and ranks Fortune 500. FIS keeps expansion

by acquisition, however it has seen challenges in China market because on one hand, the IT technologies evolves dramatically, for example, big data, cloud computing, SAAS; On the other, India software outsourcing rises in the global market, the business environment between China and America changes. Thus, the essay takes FIS (China) as the research objective to analysis the industry background, internal and external environment and the challenges FIS (China) is facing. The importance of company strategic concept, strategic construction and solution will be pointed out in the essay. The frame will be as below: the first chapter states the research background, the target and value. In the second chapter, the concepts and theories that this paper is using have been general described. And in the third, the author discusses the characteristics and actual situation of the development of software industry in China, and analyzes it by means of PEST analysis and porter's five forces model. The fourth one discusses current situation of FIS (China) and the problem. The internal real picture is combed out and the opportunities, threats, strengths and weakness are concluded as well in this chapter.

The fifth chapter go through the comprehensive company strategy analysis, clearly define the company strategic position and paths. The sixth one talks about how to improve the strategy of the company. The solution is with organization structure, technical development and sales improvement.

The essay aims at providing direction s to FIS so as to help the company stand and run business in China market. It will also give references to other multinational companies in China.

KEY WORDS: Software, Treasury Management, Strategy

目 录

第一章 绪论	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.2 研究目标与内容.....	2
1.3 研究对象简介.....	2
第二章 企业发展战略理论综述	4
2.1 企业战略管理理论和方法.....	4
2.1.1 经典战略管理理论.....	4
2.1.2 PEST 分析法.....	4
2.1.3 五力模型分析法.....	5
2.1.4 SWOT 分析法.....	5
第三章 FIS（中国）公司外部环境分析	6
3.1 宏观环境分析.....	6
3.1.1 政治环境.....	6
3.1.2 经济环境.....	7
3.1.3 社会环境.....	9
3.1.4 技术环境.....	10
3.2 行业环境分析.....	10
3.2.1 行业现状与前景.....	10
3.2.2 行业整体格局.....	11
3.3 竞争环境分析.....	12
3.3.1 行业内部竞争.....	12
3.3.2 潜在进入者威胁.....	15
3.3.3 供方议价能力.....	16
3.3.4 买方议价能力.....	16

第四章 FIS（中国）公司内部环境分析	18
4.1 公司业务现状与问题	18
4.1.1 公司业务现状	18
4.1.2 公司面临的问题	19
4.3 FIS（中国）公司 SWOT 分析	21
4.3.1 机会与威胁	21
4.3.2 优势与劣势	22
第五章 FIS（中国）公司发展战略制定	24
5.1 战略目标制定	24
5.2 战略定位	25
5.3 战略实施策略	26
第六章 FIS（中国）公司发展战略保障	27
6.1 组织管理保障	27
6.2 产品研发保障	29
6.3 市场营销保障	31
结束语	34
7.1 本研究的创新	34
7.2 本研究的不足	34
7.3 本研究的意义	34
参考文献	35
致 谢	36
攻读学位期间发表的学术论文目录	37

第一章 绪论

1.1 研究背景与意义

自计算机革命以来，基于计算机的信息技术不断发展和创新，在 20 世纪 90 年代，信息化便成为伴随着全球经济社会发展的显著特征。信息化在各项产业中的应用也迅速拓展和深耕。因此，全球产业分工深化和经济结构也被这一浪潮推动着、发生着全方位的演进。因此，毋庸置疑，由于信息化手段和软件的应用，各大企业的运营方式也发生了翻天覆地的变化。比如，运营效率更高，操作流程更为规范，历史数据可追溯，报表分析更为直接和迅速，节省人工操作成本等等。软件应用所产生的生产力也被称之为新的生产力，几乎所有行业和产业都目睹了信息化即软件应用所创造的价值。并且，软件行业的细分领域也逐步被深挖。现代市场催生了新的产业，比如股票、证券、期货交易等，各大型企业也飞速发展，创立了诸多分公司，或者大量进行海外收购并购，从而也促使着这些企业需要更为专业的金融软件来帮助其实现自身的业务承载和其客户的连接操作。金融软件，尤其是资金管理软件，也应运而生。

这一市场空间，被广泛认可和重视。欧美国家，软件产业的先行者，更是预见了信息化的趋势和这一庞大的市场，开始纷纷将其市场足迹拓展到发展中国家，占领着更为客观的市场份额。FIS 便是这些最早期的大型软件解决方案供应商的巨头之一。在刚进入中国市场之时，其凭借着 30 多年的行业研究和应用经验，以及庞大的企业规模，中国企业为借鉴发展经验，也逐步选择与 FIS 合作。但在近几年，随着市场的空间被广泛发觉，中国软件企业的迅速发展和崛起，以及中国政府的引导性和支持性作用，格局正在发生着变化。

中国工信部出台的《软件和信息技术服务业发展规划(2016-2020 年)》中指明，我国要大力推进软件行业以及信息技术行业的快速发展，到 2020 年，我国的软件行业以及信息行业的整体收入要达到 8 万亿元，保持年均增长率在 30% 上下。规划的发展目标是，到 2020 年，产业规模进一步扩大，技术创新体系更加完备，产业有效供给能力大幅提升，融合支撑效益进一步突显，培育壮大一批国际影响力大、竞争力强的龙头企业，基本形成具有国际竞争力的产业生态体系。信息安全产品收入达到 2000 亿元，年均增长 20% 以上。软件出口超过 680 亿美元。软件从业人员达到 900 万人。技术创新上，软件业务收入前百家企业研发投入持续加大，在重点领域形成创新引领能力和明显竞争优势。基础软件协同创新取得突破，形成若干具有竞争力的平台解决方案并实现规模应用。人工智能、虚拟现实、区块链等领域创新达到国际先进水平。云计算、大数据、移动互联网、物联网、信息安全等领域的创新发展向更高层次跃升。通过对软件关键领域的创新

和发展,提高我国软件行业的发展水平,增强我国对于世界软件行业发展的话语权。此外,根据这一规划的指示,我国将培养一批整体规模实力比较强的领头软件企业,建立 20 家百亿规模的软件企业,5-8 家千亿级规模软件企业。同时,帮助一些发展情况比较好的,活力较高的中心软件企业实现比较好的发展,打造属于过我的软件知名品牌。

由此可见,中国本地软件公司的崛起和中国政府在软件行业上的支持,使得类似于 FIS 这样的外资软件巨头,在中国市场,正面临着前所未有的竞争和挑战。如何应对这一挑战,便成为了该类公司值得深思的问题。

1.2 研究目标与内容

在本文的研究中,以 FIS 中国公司作为具体的分析案例,针对目前这一公司所处的行业环境和宏观环境进行分析,对于目前公司发展中的各种问题加以明确,制定公司未来的发展战略。在本文的具体研究中,主要的研究框架如下:

第一章,对于本文研究提出的原因和背景进行具体的阐述,明确本文研究的具体目标。

第二章,针对我国软件行业发展的特点和实际情况,展开具体的论述,通过 PEST 分析法以及波特五力模型等工具展开分析。

第三章,针对 FIS（中国）公司当前的业务发展情况进行具体的探讨,对于目前公司发展中的内部优势和外部威胁加以明确。

第四章,在前文分析的基础上,针对案例公司设计促进企业整体发展战略实施的具体对策,对于该公司战略路径进行分析和设计。

第五章,结合案例公司的具体情况制定促进公司战略实施的保障措施,从营销、技术以及组织结构方面对此进行论述。

1.3 研究对象简介

FIS 是全球领先的金融服务技术提供商,专注于零售和机构银行业务、支付、资产和财富管理、风险与合规、咨询与外包解决方案。凭借深度和广度兼具的解决方案组合、全球交付能力和专业领域专长,FIS 为超过 130 个国家的 20000 家客户提供服务。总部位于佛罗里达州杰克森维尔市,全球员工超过 55000 人,在支付处理、金融软件和银行业解决方案方面居于领先地位。FIS 以软件、服务和技术外包为金融世界注入能量,是财富 500 强公司之一,也是标准普尔 500 指数的成员之一。FIS 于 2016 年收购了 SunGard,因此 FIS（中国）即为原 SunGard（中国）。FIS（中国）区约有 600 名员工,总部位于上海,在北京和深圳设有分公司。其在中国区的主要国际业务

为资金管理软件，客户包括中海油，中石油，中国国际航空，丰田汽车金融，海尔，美的，益海嘉里投资有限公司，大陆汽车，捷豹路虎，延锋汽车内饰，欧尚中国，中集集团，华为等。

第二章 企业发展战略理论综述

2.1 企业战略管理理论和方法

本文主要运用了下述管理和分析方法，即经典战略管理理论、PEST 分析法、五力模型分析法以及 SWOT 分析法，从而对 FIS（中国）公司进行战略梳理和战略制定。

2.1.1 经典战略管理理论

经典战略管理理论约于上世纪 60 年代被提出，主要强调和着重描述的是企业本身应对外部环境变化的调整能力和适应能力。企业本身只有具备了很强的外部环境变化感应能力，才能保障自身在社会革新中立足和持续盈利。

2.1.2 PEST 分析法

任何一家企业，除了分析和加强自身内部的结构，比如人员、产品和管理机制意外，往往更需要分析和判断的是外部环境。只有对外部环境具备了一定的认知和充分的判断，才可以帮助企业管理者更精准地和更有预见性地为企业的发展方向、定位做出选择。而战略的制定，就更与外部环境密不可分。通常在对战略的影响上，外部环境分析扮演者极为重要的角色。而 PEST 分析法即为分析企业外部和宏观环境要素的常用模型。

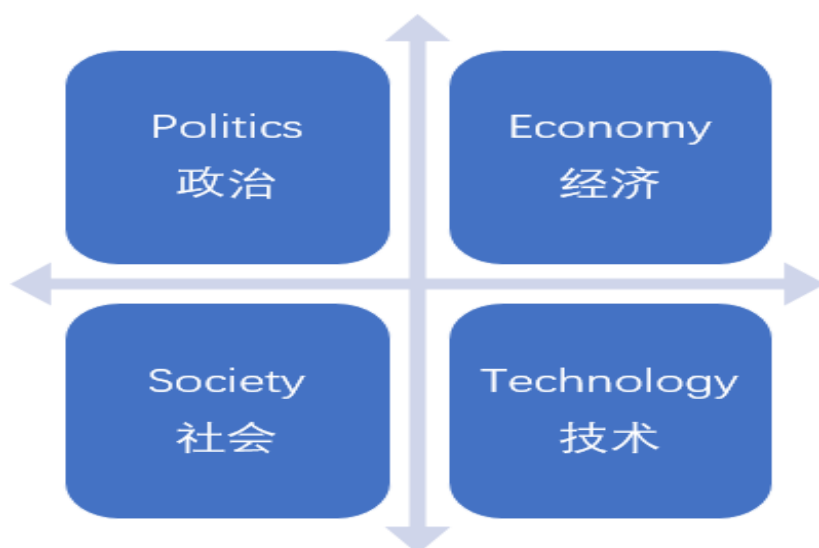


图 2-1 PEST 分析模型

PEST 即 Politics（政治），Economy（经济），Society（社会），Technology（技术）。这四个因素都在企业面对的外部环境中占据着十分重要的比例并扮演者举足轻重的作用。企业的战略制定和调整往往都需要结合这些外部因素加以审时度势、因地制宜。

2.1.3 五力模型分析法

在战略思考中，通常会通过五力模型是迈克尔·波特（Michael Porter）于 20 世纪 80 年代初提出。它认为行业中存在着决定竞争规模和程度的五种力量，这五种力量综合起来影响着产业的吸引力以及现有企业的竞争战略决策。五种力量分别为同行业内现有竞争者的竞争能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力。

2.1.4 SWOT 分析法

一般在战略分析中，通常被广泛应用的分析方式是 SWOT 分析法（也称 SWOT 矩阵），即威胁——机会——劣势——优势（Threats-Opportunity-Weakness-Strengths Matrix）。运用 SWOT 矩阵，可以把企业所正在面临的外部因素（即机会与威胁）和内部因素（即企业本身的优势和劣势）综合起来进行思考和分析，进而形成的思路更具有客观性和针对性。

第三章 FIS（中国）公司外部环境分析

3.1 宏观环境分析

我们将通过 PEST 分析法来分析 FIS（中国）公司的外部环境。PEST 即政治、经济、社会和技术四个方面。

3.1.1 政治环境

自 2011 年国有资产监督管理委员会下发了针对中央企业运营风险的通知，根据通知的内容对于企业现金的流动情况进行指导。依据这一通知，我国企业应该制定现金管理的预案，在保证资金平稳流通的同时，确保企业运营风险得到有效的控制。此外，国有大型企业在发展中应该关注国际市场的开拓和发展，不仅要在国内建立自己的下属公司，同时也要通过并购等方式在国际上拓展市场空间，依据这一要求，我国大型集团在现金管理方面的难度加大，为了我国企业更好的发展，我国提出企业资金统一管理的具体要求。而大型企业涉及到的资金额比较高，所以在企业的管理过程中，必然需要借助信息系统及各种软件的功能来实现比较高效的管理。为了更好地对我国的软件产业进行管理，国务院印发了《国务院关于印发进一步鼓励软件产业和集成电路产业发展若干政策的通知》（以下简称“国 4 号文”），对针对软件产业以及集成电路的发展制定了具体的指导政策。在本文的分析中，从财税政策、进出口政策、知识产权政策等八个角度对软件产业的发展情况进行具体的分析。

中国工信部出台的《软件和信息技术服务业发展规划(2016-2020 年)》中指明，我国要大力推进软件行业以及信息技术行业的快速发展，到 2020 年，我国的软件行业以及信息行业的整体收入要达到 8 万亿元，保持年均增长率在 30% 上下。根据这一规划，整体的发展目标是到 2020 年，要全面拓展我国软件行业的整体发展规模，提高软件行业的整体技术水平，有效增加产业的结构性供给，促进软件行业的整体融合，培育发展国际影响力大的知名软件企业，构建适合我国软件企业发展的整体竞争格局。信息行业发展方面，到 2020 年要累计达到 2000 亿元营收，年均增长率保持在 20% 以上。软件产品出口额达到 680 亿美元。创造 900 万个就业岗位。无论是“国

4 号文”还是规划的政策制度，都为我国资金管理软件的发展创造了良好的发展空间。除了国资委、国务院相关政策法规的要求和鼓励外，集团企业在资金管理方面也有源于自身信息化建设和资本运作的需求。如果企业的交易通过网银管理来实现，那么企业对于信息的管理就只局限于银行信息的管理，使用 ERP 系统对资金进行管理，多数企业都将这一系统与网银体系联通起来，这样做虽然可以实现更大范围的信息管理，但是操作十分的麻烦，不利于与银行的沟通。而通过专业的资金管理软件可以很好地解决这些问题，提供全面、便捷、高效的资金管理。此外，企业规模的不断扩大，新项目的投资、并购重组、分公司、子公司以及海外业务的发展对资金管理提出了更高的要求，企业必须建立起整体性的管理体系。

而 FIS 作为一家美国软件巨头，中美关系自然也是关乎公司发展战略的不可忽略的政治因素。就目前而言，中美两国都是全球经济体中仅有的两个 GDP 总量超过 10 万亿美元的国家，是世界上两个最大的经济体；其次，两国都是核大国，并且两国都互为最大的贸易伙伴，所以对于任何一方，都不会对对方肆意妄为，目前的两国关系总体上还是稳定互敬。

3.1.2 经济环境

随着中国经济的高速发展，实体经济的规模越来越大，涌现出许多大型集团公司，这些企业分、子公司众多，资金流动错综复杂，这位企业的整体发展造成了很大的困难。目前，很多企业已经开始发现，在资金管理中，如果只运用 ERP 系统是无法对自己的资金进行高效管理的，但是使用专业的资金管理软件，不仅可以实现对资金的管理，还可以为自己的资金管理提供参考方案，对于拥有众多子公司、分公司的大型集团企业来说，用专业的资金管理软件可以对于自己的资金管理情况进行动态的把控，将集团所有的资金进行统一的调拨，这不仅提高了资金的使用效率，同时可以让企业的管理人员更好的了解企业的资金流情况，提高资金的使用质量，同时尽量降低资金使用的成本。金融危机之后，各大集团企业加强了风险控制，中小企业也逐渐意识到专业资金管理的重要性。另外，越来越多的中国企业开始将足迹拓展到海外，中国企业开始在海外进行大量收购并购，在海外也成立了诸多分公司。比如华为，ZTE 等。这些企业，除了要通过专业的软件将海外公司的资金流动性管理起来，并且还需要在资金操作上符合海外国家当地的合规规则，与海外银行的连接也是个重要的问题。因此，许多大型集团企业纷纷诉诸综合财务管理

软件之外的专业资金管理系统，资金管理软件得以在集团企业中广泛应用。2011 年至今，资金管理软件市场保持了每年 30% 左右的增长率，相对于其他企业管理软件而言，资金管理软件领跑整体管理软件市场，行业规模增速高于财务管理软件、ERP 软件等传统企业管理软件。并且，伴随着全球经济一体化，外资企业也纷纷开始着眼于全球资源配置和市场空间。

中国作为迅速崛起的发展中国家，无论从人力资源成本还是广大的市场空间来看，中国都有着极大的商业吸引力。根据国家统计局 2 月 28 日发布的《2017 年国民经济和社会发展统计公报》，2017 年国内生产总值（GDP）达到 827122 亿元，比上年增长 6.9%。以上增速扣除了物价，如果从名义增速来看（不扣除物价），则 2017 年名义 GDP 增长了 11.23%。考虑到 2017 年人口增长只有 0.5%，实际人均 GDP 应该增长很快，结果却不是。统计显示，2017 年全年人均国内生产总值 59660 元，比上年增长 6.3%。如果以美元计价，2017 年全年人均国内生产总值 8836 美元，名义增长 8.7%。中国国家统计局总经济师盛来运在谈及 28 日发布的《2017 年国民经济和社会发展统计公报》时指出，2017 年中国经济实力实现新跃升。当年，中国国内生产总值(GDP) 占世界经济的比重为 15% 左右，比 5 年前提高 3 个百分点以上，稳居世界第二位。数据显示，2017 年，中国经济增量折合 1.2 万亿美元，相当于 2016 年澳大利亚的经济总量。6.9% 的增速比上年提高 0.2 个百分点，这也是中国年度经济增速近七年首次反弹。数据显示，2017 年中国一般公共预算收入超过 17 万亿元，比上年增长 7.4%。外汇储备稳居世界第一。粮食产量连续 5 年稳定在 6 亿吨以上。完成电信业务总量比上年增长 76.4%。新改建高速公路里程 6796 公里，新建高速铁路投产里程 2182 公里，新增光缆线路长度 705 万公里，建成了世界上最大的高速公路网、高铁运营网和移动宽带网。国际影响力也显著增强。2017 年中国对世界经济增长贡献率在 30% 左右，继续成为世界经济稳定复苏的重要引擎。

然而，纵然中国经济和市场大有可为，对于美资在华企业而言，两国的税收等营商环境也是一个不可轻视的要素。2017 年 12 月，根据最新的美国税改法案，美国的企业所得税将从 35% 下调至 20%，同时个人所得税也会有不同档级的下调。由于更低的税负环境，更透明的政商关系，以及对冲人民币贬值的影响，在中国的美国资本，将更有动力撤离中国，尤其是在特朗普税改法案里对海外利润回流的税收框架的改变，会更进一步刺激美国公司的撤离。

3.1.3 社会环境

（1）日渐激增的软件从业人员

根据新华社国家金融信息中心指数研究院报告显示，2017 年中国软件和信息技术服务业从业人员达到 470 万人，为 2001 年的 15 倍以上。而根据 2015 年资料显示，如下图行业分布图信息，目前我国软件行业发展中，从业者集中在 IT 服务行业，在软件行业中的人员占比达到 35.5%；制造、交通、教育、金融等领域的软件总人数所占份额超过 48%，说明软件和信息技术服务业对国民经济和社会发展的支撑带动作用越来越明显。这说明中国的软件行业从业人员已经为外资企业在中国的人力资源提供了充足的保障。

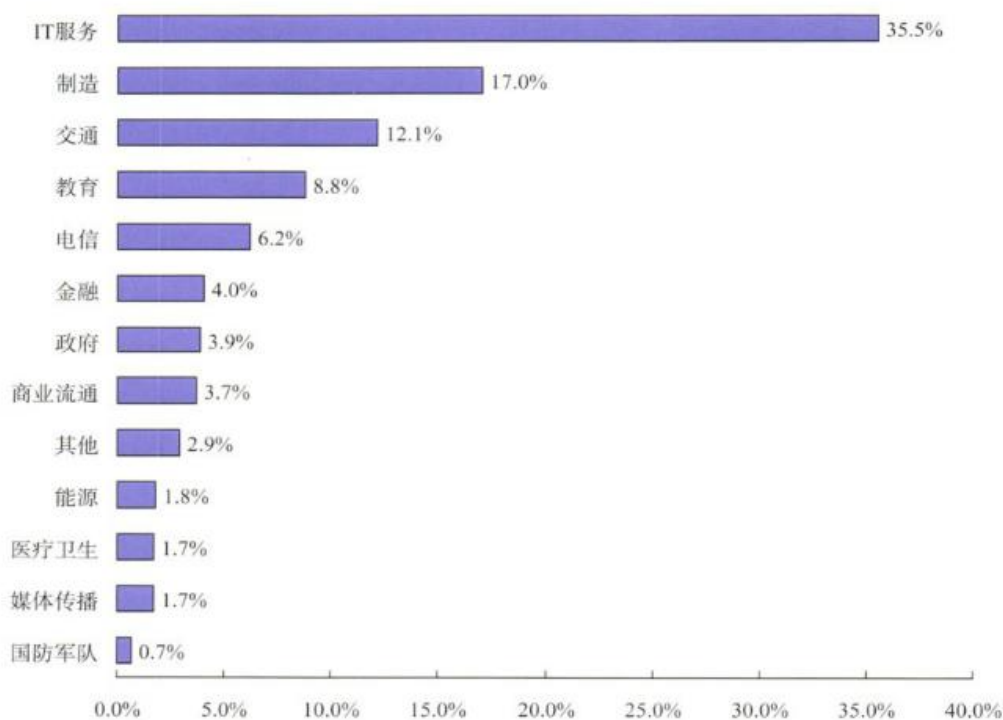


图 3-1 软件行业人才分布

（2）中国人力资源成本增加

近年来，随着中国经济的发展和 CPI 的增加，中国软件行业的从业人员的人力成本也逐步增加。而在初期，外资企业看好中国的投资，除了中国本地能够消化和带来的市场之外，也因为中国本地的劳动力成本相比美国非常具有优势。然而，中国的人力成本已不可同日而语。此外，另一个软件行业服务人员外包大国出现，这就是印度。印度，它的软件出口仅次于美国，占到了

全球软件出口的 20%，而它在 IT 外包行业是第一名，占到了 50% 的市场份额。中国软件行业的总量比印度要大，中国一年的软件总量大概在 5000 亿美金左右，印度的软件产能的总量大概在 1500 亿美金左右，但是印度的软件主要是拿来出口的，中国主要是拿来为中国本土经济发展所服务的，这是一个非常大的区别。印度软件行业从业人员的薪资成本比中国低，并且由于印度属于英属殖民地，被英国统治了约 190 年，其英语水平也不存在问题。因此，越来越多的外资软件企业逐渐将部分非核心业务转到印度等其他区域，以缩减劳动力成本。

3.1.4 技术环境

如上文所提，近年来中国的软件从业人员激增，并且从业人员的知识和技术水平也突飞猛进。尤其是在中国国家政策的鼓励下和营商环境的催生下，中国的软件技术能力已经基本上能够在全球舞台上与欧美国家同台竞技。但是，中国的软件版权问题以及相关法律法规还有待完善。而对于 FIS 这样的美资软件公司来说，其盈利模式中最重要一部分就是软件许可的授权。授权许可费，一方面需要市场的概念认可和观念接纳，另一方面也需要软件行业内的从业人员拥有保护公司软件许可的意识和遵守保护许可的行为规范。

3.2 行业环境分析

3.2.1 行业现状与前景

对于任何企业的发展而言，资金都是企业发展的血液，只有确保企业的资金管理安全有效，才能够实现企业的良好发展。与其他的企业管理软件不同，资金管理软件管理的是企业的核心资源，软件的质量和功能对于企业的整体发展有重要的影响。资金管理从普通概念上来讲，是一个非常细分的领域。大多数人都会把资金管理误解为财务管理，而事实上，资金管理的概念比财务管理更广泛。财务管理偏重于企业的资金核算，而资金管理则相当于企业资金的流动性全生命周期管理。简单来说，财务管理即预算、出纳和对账。而资金管理则相当于除此之外，将企业的资金进行流动性管理，比如授信、投融资、票据和外汇、对冲等等，将企业的沉淀资金盘活，在控制风险的同时实现利益再造。并且，尤其是拥有多家下属成员单位的集团性公司，或者在海外拥有大量子公司的企业，整个集团的银行账户可能达到上千个，但是集团领导若要实时知道整个集团的资金情况的话，就需要一套系统实现有效的实时管理。此外，集团还可以通过内部贷款的方式来实现财务费用的降低。比如其下属公司 A 公司在一定时间范围内资金比较充足，而恰逢下属另一公司 B 公司需要贷款，集团则可以将 A 公司的资金以比银行更低的利率贷给 B 公司，这样不仅解决了集团内部的问题，还大大节省了集团的财务费用。对于在海外拥有大量子公司的集

团来说，其海外的子公司资金交易或者资金业务通常还有地方性合规监管，并且有汇率的差异，那么也就需要一套软件系统内嵌各个国家的资金规则，并且可以和海外各个银行进行连接，实现互通，对接外汇平台，实施了解汇率行情，根据支付和贷款合约，帮助资金管理者评估和判断资金策略，进而在保障资金业务平稳开展的同时，还能有效控制汇率风险。

在 2008 年金融危机之后，越来越多的企业也充分意识到资金管理在企业资金流通、风险控制、投融资管理等方面的重要性。陆续尝试导入独立的专业资金管理系统。而集团企业作为国民经济的支柱，在宏观经济层面有着十分重要的地位。目前我国正不断完善相关方面的法律体系，通过各种途径，帮助企业提高资金的管理水平和效率，帮助企业降低资金管理风险，提高资金使用效率，实现经济的良好稳定发展。目前我国资金管理软件主要从两个方面来进行管理：一是加大对集团资金管理的监管；二是对于国家重点发展的领域，在财税、科研等方面给有更大的扶持力度。中国企业走向全球化，必然在资金运用和管理上面临着更多的挑战，也就需要专业的软件予以支持和承载。

企业走向全球化过程中所面临的环境



图 3-2 企业走向全球化过程中所面临的环境

3.2.2 行业整体格局

随着外部环境和内部结构的变化，很多企业已经开始发现，在资金管理中，如果只运用 ERP 系统是无法对自己的资金进行高效管理的，但是使用专业的资金管理软件，不仅可以实现对资金

的管理，还可以为自己的资金管理提供参考方案，对于拥有众多子公司、分公司的大型集团企业来说，用专业的资金管理软件可以对于自己的资金管理情况进行动态的把控，将集团所有的资金进行统一的调拨，这不仅提高了资金的使用效率，同时可以让企业的管理人员更好的了解企业的资金流情况，提高资金的使用质量，同时尽量降低资金使用的成本。因此，许多大型集团企业纷纷诉诸综合财务管理软件之外的专业资金管理系统，资金管理软件得以在集团企业中广泛应用。2011 年至今，资金管理软件市场保持了每年 30% 左右的增长率，相对于其他企业管理软件而言，资金管理软件领跑整体管理软件市场，行业规模增速高于财务管理软件、ERP 软件等传统企业管理软件。

3.3 竞争环境分析

FIS（中国）公司的竞争环境，也将从以下几个方面来进行分析。

3.3.1 行业内部竞争

FIS 公司专注于金融领域的软件研发已经有 30 多年历史，尤其在资金管理领域，由于西方的金融起步早、发展快，基本所有的金融业务类型都在美国先行发生和实践，因此有了金融逻辑的积淀和实践的总结，资金管理软件无论从其能够处理的业务和交易类型，还是系统承载能力（稳定性、安全性）来讲，都具备着强大的说服力。然而，这一细分市场也被其他金融领域的软件公司发觉，并且也充分意识到随着集团企业的发展和壮大，收购并购的持续增长，资金管理软件将是不可或缺的企业管理系统。因此，无论是国际厂商还是国内软件公司都纷纷涉足该领域。

从国际竞争对手来讲，主要包括 SAP、Wall Street、IT2、Reval。

SAP，为“System Applications and Products”的简称，是 SAP 公司研发的，旨在为企业提供管理方案的软件。该公司位于德国的沃尔多夫市，创立于 1972 年，目前公司在世界 130 多个国家内有大量的下属单位，拥有员工 60000 多名，企业合作伙伴达到 11,500 家。该公司是国际上影响力比较大，发展水平比较高的软件管理产品的服务商，旨在帮助不同行业的企业实现更好的发展和管理。

Wall Street 英国软件公司，专注于资金管理软件领域，并且主打高端客户路线。

IT2 也是英国软件公司，在资金管理软件领域主打中高端市场。

Reval 是一家美国的软件公司，公司成立于 1999 年，总部位于美国纽约。但其发展非常迅速且势头强劲。Reval 目前在全球拥有 650 家客户，且均为资金管理软件客户。其在全球各地也设有分公司，如美国、加拿大、香港、澳大利亚、新西兰、德国等等。

表 3-1 国际竞争厂商概况及特点

国际竞争厂商	国际竞争厂商概况及特点
SAP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 既有专业的资金管理系统，也有非常基础的资金管理模块 ▪ SAP 凭借着其庞大的 ERP 客户基础，推广其资金管理模块 ▪ SAP 的资金管理系统性能强大，并且有计划在 1-2 年内全面推广。 ▪ 但 SAP 的资金管理系统仍然需要和 SAP 的 ERP 系统做接口
Wall Street	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 英国公司，属于在全球市场上 FIS 的高端竞争对手 ▪ 典型客户：BP, GE, Dell(中国) ▪ 专注做资金系统 ▪ 硬伤：在中国没有团队；价格高 ▪ 强项：风险管理
IT2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 英国公司，客户为大中型公司，处理基本的金融产品 ▪ 优势：用户界面设计感强 ▪ 劣势：在香港有办事处，但在国内大陆没有客户 ▪ 专注做资金系统 ▪ 价格没有 Wall Street 高，但比 FIS Integrity 贵
Reval	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 美国公司，客户为大中型公司，资金管理的专业处理软件 ▪ 优势：专业性强，对冲功能强大，且软件发展具有前瞻性，研发能力强，比如 cloud 规划和 SAAS 计划 ▪ 劣势：在香港有办事处，但在国内大陆没有客户也没有团队 ▪ 价格和 FIS 差不多
FIS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 美国公司，客户为大中型公司，资金管理的专业处理软件 ▪ 优势：专业性强，客户基数多，稳定和安全性高 ▪ 劣势：在中国的本土化不够，对中国的市场投资不强 ▪ 价格国际化

国内竞争对手主要为九恒星、拜特、软通动力，用友，浪潮。

九恒星是中国市场资金管理解决方案供应商之一，公司的总部设立在北京市，同时在上海以及深圳等多个城市都设立了自己的下属机构。公司主要的服务目标是帮助企业提供全面的资金管理方案，在企业以及集团的资金管理方面提供信息及决策支持。2009 年在深圳证券交易所代办股份转让系统挂牌。

拜特科技创立于 2000 年，总部设置在深圳，同时在全国主要的大城市都设立了自己的下属机构，建立了华南、华东、华北以及西部四个主要的运营管理中心，在全国多地设有分支机构，服务网络遍及 20 多个省份。拜特科技是我国资金管理软件方面的主要服务商，是进行资金管理

软件开发和咨询的专业公司，服务的对象是国内规模比较大的集团和企业，服务的范围包括资金管理支持，软件管理服务以及集成系统等。

软通动力信息技术（集团）有限公司 2001 年成立于北京，立足中国，服务全球市场。经过 16 年发展，目前公司在全球 61 个城市设有 120 余个分支机构 33 个全球交付中心，员工总数近 40000 人。公司已经形成了端到端“软件+服务”的高水平服务能力，并且构建了覆盖面比较大的服务市场，形成了比较好的发展优势，立足于过硬的技术和生态整合能力，公司主营业务覆盖软件技术服务、企业数字化转型服务、智慧城市服务以及云计算与互联网平台服务四大业务领域。

用友软件是我国发展规模最大的财务软件以及信息软件的开发商和供应商。用友软件在 2001 年实现上市，经过多年发展，在品牌影响力、产品功能等众多方面都实现了比较好的发展。近几年不断降低其 ERP 产品的价格，在 ERP 行业中形成了比较突出的价格优势。

浪潮集团是我国发展水平比较高的软件管理企业，产品覆盖了大、中、小各个类型的企业，产品的服务范围从商业智能到风险管理，几乎覆盖了企业的各个管理环节，其中资金管理是非常重要的模块，浪潮集团旨在帮助企业构建综合的预算体系。

金蝶软件成立于 1993 年，目前在国内已经建立了北京、上海和深圳三个主要的产业园。金蝶公司是金蝶软件（中国）有限公司的下属公司，主要提供软件以及互联网的管理服务，产品的针对性比较强，目前发展比较好的是针对中间业务、医疗卫生业务等研究的软件产品。金蝶国际软件集团（香港）有限公司是这一公司设立的，面向内地和亚太地区进行服务。

但是从价格方面来讲，国内厂商的软件价格基本都比国际化厂商的价格低很多，通常软件许可、维护费以及实施整体费用在 200 万人民币左右，然后国际化厂商的整体费用在 200 万到千万不等。

表 3-2 国内竞争厂商概况及特点

国内竞争厂商	国内竞争厂商概况及特点
九恒星	<ul style="list-style-type: none"> 国内最早做企业资金结算的软件厂家 主要业务范围：基本上在上海以北，央企客户数量多 需关注的人物：谢洪波，国资委资源丰富
拜特	<ul style="list-style-type: none"> 家族企业，董事长：胡德芳（关注慈善） 主要业务范围：基本上在上海以南，以民营企业为主 客户化开发较多，主要软件思路即为按照客户需求进行开发
软通动力	<ul style="list-style-type: none"> 2012 年年初开始重启华东市场 近几年势头重启 客户化开发比较多，也主要按照客户需求进行自定义开发

表 3-2（续）

国内竞争厂商	国内竞争厂商概况及特点
用友	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 销售技巧很强 ▪ 通常报价比其他国内厂商较高 ▪ 资金管理系统可以在没有 ERP 系统的基础上单独售卖 ▪ 华润和华投都是用友的广告客户
浪潮	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 标牌客户是美的 ▪ 业务关注领域为制造行业 ▪ 近几年在资金管理软件版本更新和软件的优化上有所弱化
金蝶	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 报价比用友低 ▪ 在 ERP 系统的基础上添加资金管理模块实现资金管理功能 ▪ 资金管理的逻辑比较初级
FIS （中国）	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 概念为用软件标准流程优化国内资金管理，因此客户化开发不多 ▪ 软件价格相比国内厂商偏高

3.3.2 潜在进入者威胁

上述章节主要讲述了 FIS（中国）在资金管理软件市场上所直接竞争的国际对手和国内对手。相比国际对手，除了软件专业度、公司资质、软件实践年限、技术研发力量、未来产品路线图、功能满足度之外，在中国，FIS 的组要竞争对手目前还是 SAP。原因是 SAP 已经凭借其 ERP 系统的广大客户群体，在此群体上推广其资金管理模块，并且在打开市场时采用试用的策略，并且，SAP 的国际知名度和中国公司人数也颇具规模，确实给 FIS 带来了一定的冲击。两家公司在高端客户市场的争夺也确实非常激烈。而国内厂商也占领了极大部分的客户，原因是中国的资金管理概念比国外晚了约二十年，大部分企业都还在停留在财务管理的概念上，只不过会通过自定义开发的方式在财务管理的基础上增加一部分处理资金管理业务的模块，因此软件开发和修改的灵活性也是考量的重要因素。此外，由于资金管理概念的初步形成，大多数企业并不会向重视 ERP 系统一样重视资金管理软件，其反应的价值也就未明显突出，相应地，价格的定位也就不会位居高值。这也就给国内厂商带来了极大的机会和市场份额。

然而，也有一部分其他机构在慢慢分着这块蛋糕。这些就是银行和咨询公司。由于企业的资金必然要和银行往来，流入流出与银行有着密切的联系，最早企业账户相关的银行会和软件厂商做接口，从而实现企业与软件的互通。但随着实施软件的企业越来越多，业务类型的重复度和共性逐渐被分析和发现，银行也注意到了这一市场需求和空间。并且，由于目前大多数银行都有自己的 IT 公司，其 IT 公司也拥有着强大的技术研发团队，为了与银行自身的客户（企业）形成更强而长期的粘合度，银行也开发了自己的资金管理系统，通常会以更优惠的条件向企业提供其资金管理服务。

而另一种潜在的威胁，则是咨询公司与国内厂商的合作形成的咨询加软件建设规划的营销模式。正如前文所言，由于资金管理的概念仍然处于发展和茁壮成长中，资金管理的业务，比如投

融资, 外汇交易, 衍生品交易, 风险管理, 对冲会计等等, 也都是新兴的业务类型。再加上国内外金融市场的瞬息万变, 大多数集团型企业对于如何进行企业的资金管理也并没有成熟的思路, 基于此, 这些企业更倾向于咨询类的软件公司为其服务。那么在这个时候, 咨询公司便会与个别国内厂商合作, 咨询公司根据企业的情况、结合厂商的软件特点, 形成咨询报告。这样的报告便为企业后续的资金管理软件厂商选型奠定了基础, 也是选型的关键, 这一新兴模式, 也给 SAP 和 FIS 这样的国际化公司带来了挑战。原因是 SAP 和 FIS 这样的国际软件厂商, 通常思路是各司其职, 软件是软件, 咨询是咨询, 软件厂商不会培养自己的咨询团队, 而会尽可能将投资放在产品研发上。而与咨询机构合作, 虽然是一种解决方案, 但在中国市场上, 合作的利益分配和营商环境, 又给国际厂商带来了合规上的问题。合作伙伴这条路, 对于 FIS 这样一家受美国监管的公是来说, 走的非常艰难。而这, 也便成为了其在中国市场本地化的一个难题。

此外, 还有一种潜在的威胁就是印度软件产业的崛起和抢占市场, 并且分割的最多的就是中国的软件市场。例如, IBM 已经在印度的分部投资了 20 亿美元, 现在当地拥有 53000 名雇员, 人数超过了除美国之外该公司在任何其他国家的雇员数。印度软件部门的成长主要是由以下几个方面: 第一是印度拥有大量的工程技术人员。印度每年约有 40 万名工程师毕业于各大学。第二是印度的劳动力成本低。在印度雇佣一名大学生的成本仅为美国的 12%。第三, 许多印度人的英语都非常流利。第四, 时差上与美国互补。因此, 越来越多的外资软件企业, 也逐渐将一部分职能从中国转移到印度。

3.3.3 供方议价能力

FIS 一直致力于软件应用领域, 因此其软件产品主要都是在硬件平台、操作系统和数据库平台上运行。而硬件平台、操作系统和数据库由于都具有很高的专业性和门槛, 基本上都被国际上几家大型供应商垄断, 比如硬件平台包括 IBM, HP, Dell, 操作系统则是 Unix, Windows, 数据库主要是 Oracle 和 SQL Server。因此 FIS 的软件研发基本上都兼顾了上述几种选择, 这样就可以避免 FIS 受限于某一个平台或者某一家厂商, FIS 这样的“跨平台”策略则提高了与这些供应商的议价能力。并且, 由于 FIS 在全球拥有 20000 多家客户, 其客观市场份额也帮助其在这些平台供应商中拥有了更强的议价话语权。

3.3.4 买方议价能力

通常来讲, 软件行业事实上是个买方市场, 因为任何一家需要资金管理软件的企业可以选择多家软件厂商进行比较或者公开招投标, 从而提供企业本身的议价能力。国际市场上, 由于经过市场多年的见证和筛选, 专业领域内的资金管理软件厂商逐步凸显和集中起来, 并且国际市场对

于软件许可和软件的价值认知度和认可度远远高于中国市场，因此几家集中的国际厂商的价格相差并不大。企业通常会更关注于软件厂商本身的团队能力、公司规模、持续研发能力、售后服务水平以及相互成为预见行业趋势和跟随时步伐合作伙伴的可能性。

但在中国市场，一方面由于企业本身资金管理的理念还仍在发展，对于资金管理软件专业性的价值认可度不高，并且企业自身的资金管理业务流程没能阶段性地固化，流程变，也要求软件变；另一方面由于国内市场的竞争多样化，营商环境相比国际市场却反一定的规范性和合规制度，FIS（中国）的议价能力并不像其在国际市场上那么强。

针对国内市场的上述情况，FIS（中国）的应对方案主线路是：

1. 选择性地区分市场：央企和国企通常涉足较少，原因是央企和国企的市场化程度不高，资金管理业务并不成熟和复杂。那么 FIS 资金管理软件的优势不能突显出来。此外，国内厂商在央企和过期的资源丰富，竞争性强，因此 FIS 在中国区会选择那么市场化程度高、资金管理业务成熟和复杂的企业作为其目标客户。比如华为、美的、益海嘉里、延锋内饰等。这一类企业本身的市场冲劲很足，国际化的程度也非常高，他们选择上系统的主要原因和最大动力是推动企业的发展，那么 FIS 资金管理软件这一专业性的厂商就会比较容易在价值认知上取得认可，从而保留一定的议价权。

2. 关注外资企业在中国的分公司。由于 FIS 在全球已经有 20000 多家客户，并且 50% 的世界 500 强都基本上选择了 FIS 的资金管理解决方案来助力其发展。而这些 500 强企业大部分都在中国设立了分公司，并且由于中国的人口众多、市场空间大，往往这些分公司在中国的规模也不小。那么这些分工也将会需要一套软件来管理其自身在中国的资金业务。而这些客户也就是 FIS 的目标客户。如果其总部已经实施了 FIS 资金管理软件，那么中国选择同样的软件厂商的合理性就更高。比如，与总部的直接互通更为顺畅，总部认可和鉴证过的软件合作历史可以证明软件厂商的可靠性等。归根到底，价格的议价能力 FIS 也就有了一定的主动权。因为，国际化采购的价格只会更高，而在中国这一新兴市场上 FIS 的价格已经相对优惠。这些成功案例的客户包括捷豹路虎，大陆汽车，欧尚等。

3. 服务好已有客户，与已有客户建立起长期合作的战略伙伴关系，深耕大客户。比如华为。华为的发展势头非常迅速，并且其无论是在资金管理业务上还是在 IT 建设上都走在前沿。对于很多新兴的资金业务，比如各种衍生品和对冲交易，很多国内的公司并不敢尝试，但华为已经先行尝试和运行。此外，还包括新兴技术，云端、大数据以及其他 Fintech 等等，伴随着华为的不断思索、调研、布局，那么作为自资金管理厂商也就会不断调整自身以助力华为的资金管理系统建设。相互助力，便是合作共赢。

第四章 FIS（中国）公司内部环境分析

4.1 公司业务现状与问题

4.1.1 公司业务现状

FIS 国际领先的金融服务领域软件提供商，财富 500 强，全球 55,000 名员工，20000+ 客户。FIS 在资金管理领域有着 20 多年的行业经验和积淀。中国总部位于上海，并在北京、深圳设有分公司。FIS 资金管理系统在全球企业客户范围内获得了广泛认可，并且不断在业界权威杂志的评测中获得各种荣誉。例如全球资金管理杂志（Treasury Management International Magazine）将 FIS 资金管理系统评为最佳风险分析系统和最佳监管方案；全球财务杂志（Global Finance Magazine）将其评为最佳资金管理系统；国际资金管理协会授予其“最佳系统供应商”大奖，该奖项涵盖了“最佳现金管理系统”、“最佳风险管理系统”和“最佳资金会计系统”三个子奖项。



图 4-1 FIS 业务概况

FIS 在中国目前的资金管理软件客户有：中海石油（中国）有限公司，中国石油集团，华为技术有限公司，美的电器股份有限公司，海尔，以及深圳航空、益海嘉里投资有限公司，欧尚（中

国）投资有限公司，Shell Group（壳牌集团），ExxonMobil（埃克森美孚），ConocoPhillips（康菲石油），Google（谷歌），Intel（英特尔科技），Alcatel Lucent（阿尔卡特朗讯），Panasonic（松下电器），Panasonic（松下电器），Dell（戴尔），Toyota（丰田汽车），Caterpillar（卡特彼勒），Henkel（汉高集团）等。

而说到 FIS（中国）目前的状态，就必须阐述一下公司发展的历史足迹。FIS（中国）的前身事实上为 SunGard（中国区），FIS 于 2016 年 12 月以 92 亿美元的价格收购了 SunGard，因此，公司更名为 FIS。但在 2008 年，实际上 SunGard（中国）也是通过收购中国本地的软件公司而进入中国市场。当时 SunGard 收购了上海复旦金仕达，从此加大对中国区的投资并引进了国际化团队和国际解决方案（拳头产品就是资金管理软件），从此开启了进军中国市场之路。SunGard 的年收入在 50 亿元左右。

然而从上文也可以看出，公司每 8 年就会有以一轮收购易主，文化的差异和管理思路的碰撞，以及调整期间资源重复性的梳理，必然也会带来一些公司内部负面的影响，并极大可能会被竞争对手利用加以做文章，近两年 FIS（中国）的业务增长缓慢。此外，在 2017 年 12 月，FIS（中国）又将其 SunGard 曾经收购的胜科金仕达这一部分国内业务出售给了中平资本，这一交割在 2018 年 3 月初刚刚完成。FIS（中国）目前留存的，仅为国际产品业务。

4.1.2 公司面临的问题

如上文所言，由于公司基本上每 8 年就会经历一次被收购，并且是跨国收购，因此无论是公司文化环境还是人员变动的影响，都给 FIS（中国）目前的发展带来了一系列挑战。跨国公司作为经济全球化的一个载体，在面临更多复杂的环境和因素下，就需要承担更大的风险和责任，也就需要这些跨国企业的管理层做出正确的分析和判断，辩证地看待跨国收购，进而扬长避短，做出有利于公司长足发展的决策。FIS（中国）在目前的情况下，就遇到了一系列问题。这些问题包括：

（1）管理层人员的更换，公司发展路线不明确

由于每一次收购，势必会有收购与被收购两家公司高管或其他人员的重叠部分，并且人员斗争也会成为变化中的一个核心点。那么高管人员的更换，通常会使得之前公司一直投入和坚持的路线被动摇甚至被叫停，公司的产品研发、市场眼光和预判都会受到影响。这造成的结果就是，公司业务优先级被打乱，不能聚焦于市场和研发，会使得营销阶段性受挫。

（2）公司发展战略不明确，人心动摇

上文提到在收购与被收购中管理层的变化。通常而言，外资企业的高管都是职业经理人，一般也具有极高的职业素质和行业背景，高管的变化在某种程度上必然会给公司带来影响，比如之

前高管在中国市场以公司身份建立的资源关系、打造的市场口碑等。但更为重要和影响巨大的是，主动与被动的一定数量的员工离职潮。在 2008 年 SunGard 收购胜科金仕达和 2016 年 FIS 收购 SunGard 时，都发生了不少人员的被离职或者主动离职。主动离职是由于高层变动以及被离职员工带来的负面影响。而在这种环境的变化，互联网创业潮带走大批软件行业资深人员

近些年来，随着互联网+的兴起，各种互联网创业潮席卷大地。创业公司除了能够获取国家和政府优惠性的政策和补贴，还能凭借颇具前瞻性或者夺取眼球的项目拿到市场上的丰厚融资，这样一来，软件从业人员在一定时期内成为了炙手可热的资源。这些互联网公司会以更高的薪资、创业的热情挖取人员。FIS（中国）公司中，也因为该原因流失了一批资深的软件工程师。而由于资金管理软件并非浅显的配置型软件，该软件对软件工程师的要求极高，一方面要具备资金管理行业内的知识和实践，比如财务管理和金融情况下，竞争对手会拿此做文章，各种关于 FIS（中国）公司人员大量流失或者减少中国投入的负面新闻和传言即刻便在行业内传开，极大程度地影响了 FIS（中国）的市场口碑和声誉。并且，收购确实有利，但也有明显的弊。对于 FIS 全球来说，中国可能是其整块蛋糕的中一小部分，中国市场的好于坏对于其整体利润短时间内确实没有太大的冲击和影响。并且近年来由于印度软件外包的崛起，印度的软件从业人员成本低，且印度的从业者普遍英语都不是语言障碍，FIS 美国总部也逐渐将此前放在中国的一部分研发团队解散，而将研发放在了印度。此外，由于美国减税政策，大量的外资强企业确实也减少了在中国的投资。比如 Oracle 公司就将其在中国北京的研发团队这一职能进行了搬迁。但对于 FIS（中国）区而言，因为在本地存在，也就需要在本地证明业绩和实力，但由于高层的变化，人员的缩减，研发进度跟不上，客户负面情绪多，不断有不同的部门解散而迁至其他国家，甚至在这种情况下，新任高管都无法准确传递出 FIS 总部对于中国市场的规划和战略布局，确实使得业绩在市场上增长缓慢。

（3）中国本地市场

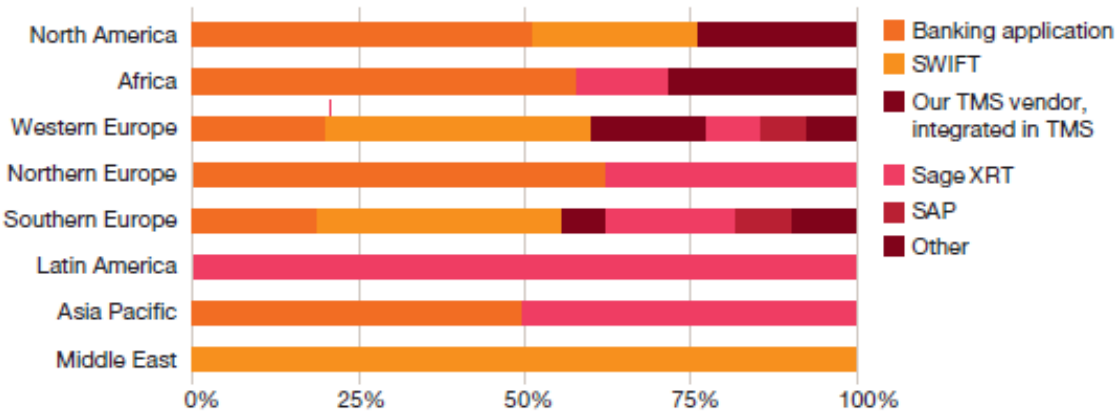
近年来，国内本地厂商也逐渐发展壮大。一方面由于国内软件行业从业人员的增加，自定义开发资源充足；另一方面是国内的厂商也逐渐对资金管理的概念更为清晰，且拥有了一定的业务理解能力和积淀。从而国内厂商不仅服务资源成本低、开发更为灵活的优势逐步开始突显，还拥有了个别标杆型的案例。也对 FIS（中国）构成了某种程度的挑战和威胁。

（4）国际化竞争对手逐渐趁虚而入，国内竞争对手也不甘局外

正是由于 FIS（中国）在过去几年中发生了上述变化和调整，这一系列变化被市场负面化，而 FIS 的国际竞争对手，如 SAP 也抓紧了时机和势头，和 FIS 在中国的市场进行了更为激烈的碰撞。而值得反思和学习的是，SAP 在近几年通过吸引资金管理软件领域核心人员，加大对资金管理软件模块的研发，热衷于品牌推广和市场活动宣讲等方式，确实不仅在资金管理模块的产品上取得了初步的成效，并且基于其强大的 ERP 客户基础，SAP 在中国的资金管理模块也逐步

抬头。与此同时，国内各大厂商也抓紧 FIS（中国）调整过度期的弱点，尽可能在市场上征战，也利用该类信息传递了诸多 FIS（中国）的负面信息。

如在资金管理领域内的银行接口这以需求方面，以往的竞争对手主要来源于资金管理系统厂商（Treasury Management System Vendor）本身，而在近两年，不仅银行本身研发了专业的对接系统，其他的大型软件厂商如 ERP 巨头 SAP 也开始涉足这一领域。



数据来源:PWC Report-2017 Global Treasury Benchmarking Report

图 4-2 银企直连主要解决方案

4.3 FIS（中国）公司 SWOT 分析

4.3.1 机会与威胁

（1）机会分析

伴随着中国逐渐成为全球最大经济体之一以及中国市场本身非常巨大，中国本身所能创造的需求前景非常可观。并且，近年来越来越多的中国企业飞速发展并走在世界的前列，比如华为、腾讯、阿里巴巴、平安集团等等，再比如美的，美的在近年来收购了东芝、Kuka，也会在中国这条经济发展快车道上进一步蓄势待发。中国的国企和央企也在海内外进行了收购和扩张，足迹遍布全球。且因为中国产生的大量需求，也吸引了相当多的外资企业在中国布局，比如西门子等。无论是中国本身的企业还是外资企业在中国，伴随着其发展，必然就需要专业的资金管理软件来帮助其承载业务，而资金又是企业的命脉，资金管理软件的重要性将无法忽视。资金管理软件的市场就必然存在并且大有可为。

并且，高科技产业仍然在中国享有政府的大力支持，从前文的分析中，我们已经看到中国政府在十三五规划中也专门将软件产业列在了重点发展和关注的范围中。相比美国、欧洲、澳大利亚等，中国的软件行业劳动力成本仍然还是具有一定程度的优势。

（2）威胁分析

虽然软件行业在中国仍然大有空间，但也面临着一定的威胁。首先是中美两国的营商环境，美国减税以来，外资回流的情况就在美国铺开。其次是印度软件外包的崛起，印度的软件行业劳动力成本比中国更低，中国便不再具有最佳优势。再次是国内竞争对手的飞速发展和更好的本地化服务，国内厂商在近几年也在资金管理领域内由生到熟，逐渐摸到了逻辑并且也掌握了一定的实践经验，价格也比国际化公司低，软件开发能力也非常灵活，因此也确实具备了很强的竞争力。此外，英语并非大多数软件行业从业者的第一语言。像 FIS 这样的美国公司，大多数业务和决策都需要美国总部的管理，语言和文化也就是交流和了解的关键，包括核心技术上的探讨等。但语言会使得交流不够透彻。

4.3.2 优势与劣势

（1）优势分析

FIS（中国）在资金管理解决方案行业内，很明显地也具备一定的优势。

首先是，企业规模大，品牌效应好，行业信誉度高。无论是 FIS 还是 SunGard（被 FIS 所收购）都是财富 500 强之一。并在全球拥有 55000 名员工，分公司遍布世界各地。并且就资金管理软件而言，其在该行业内就已经有 20 多年的行业积淀，客户范围有 20000 多家，且都为知名大型企业。这样的公司，不但显示了其目前的实力，还说明了其长久稳定持续发展的能力。由于资金管理是企业的核心，并且该类软件属于大型软件解决方案，通常从需求分析、实施、系统上线到转移到售后服务，都需要至少 1 年到 2 年的时间，企业除了投入大量的资金成本用于系统建设，也需要投入大量的人力资源（业务部门和 IT 部门），因此企业会自此以后非常依赖于该软件，也额不会轻易置换。那么也就自然希望该软件公司是一家稳定的、强大的并且在未来能够长期可持续发展的供应商。

其次是 FIS 的分公司遍布世界各地，维护服务团队也遍布全球，足以证明和说明其配合中国企业走出去的支持服务能力。在中国企业走出去实现自身全球化的过程中，FIS 在全球的服务就可以为其业务的长远规划助力。

再次是 FIS 已经在全球和中国拥有非常雄厚和标杆作用强的客户基础。正如前文所提及，FIS 在全球范围内的资金管理客户有 20000 多家，且均为大型知名企业，全球 500 强的占比非常高。根据牧群效应，由于这些知名客户和优质企业都选择了 FIS，那么必然会在激发其他潜在客户选择上产生更多的影响。比如海尔选择了 FIS，随后美的也会考虑 FIS。华为在经过了历时 2 年的行业调研和寻求咨询公司协助后，于 2010 年最终选择了 FIS 作为其全球资金管理解决方案供应商。随后，ZTE 也在需求产生时，经过对比和调研，也选择了 FIS 资金管理解决方案。并且 FIS

每年都会在欧洲、亚太和美国举办用户峰会，会将全球范围的客户通过邀请集聚一堂，除了了解 FIS 最新的市场动态、行业趋势分析和产品路线图之外，也给全球客户资金管理领域同僚提供了一个相互联系的平台。

最后是除了全球化的背景，FIS 在中国也有经得起验证的本地团队。如前文所述，FIS 在中国拥有约 600 余人员工，总部位于北京，在上海和深圳设有分公司。相比于其其他国际竞争对手，比如 Wall Street 和 IT2，这是 FIS 明显的优势。

（2）劣势分析

FIS 在中国相比于其他本地竞争对手最明显的劣势就是自定义开发不够开放和灵活。由于中国本地企业大多数的资金管理业务还不够标准化和流程化，强调自身企业的个性和特别，管理思路也不是以国际化的历程来调整自身业务管理，因此通常会要求软件供应商根据其需求进行大量自定义开发。而 FIS 的软件设计核心思路就是搜集和调研全球通用的资金管理业务类型和标准流程，进而设计一个标准化的通用版本，用以规范和引领其他使用该软件的公司资金管理。同时，FIS 的产品研发中心，会提前了解行业趋势，对软件版本进行更新，没到一定时间，客户会更新软件版本，从而更好地适应软件技术的趋势，比如云技术和 SAAS 平台等。另一方面，软件的个性化开发太多，则会在版本升级时带来很多问题。比如 FIS 全球 20000 多家客户在升级新版本软件时，新版本并无法兼顾全球 20000 多家客户所做的自定义开发，那么升级就会产生非常多的漏洞或者不兼容。

FIS 在中国的另一方面劣势就是营销方法。不过，这一劣势是相对的，并且基于拿单和赢取标的的结果而言。原因是 FIS 是一家美国公司，美国公司对于合规管理是非常严格的，反贿赂和反贪污的政策也颇为严厉。而在中国市场，由于中国市场化起步晚，在经济发展迅速的过程中存在特定的资源文化和营销空间，所以必然要求营销手段也需要适应中国的文化，才能更好地与其他本地厂商竞争。但由于 FIS 美国总部的强有力的监管和要求，FIS 在中国的营销模式与国外一致，也因此失去了一部分市场机会和份额。

第五章 FIS（中国）公司发展战略制定

基于前述内容对软件产业、资金管理软件领域的宏观分析和 FIS（中国）公司内部资源的分析，我们可以确认的是，一家企业若要继续保持在行业内的存在并且在行业市场中取得一定的市场份额，那么就要制定有效的切实可行的战略，排除周围的杂音，进而朝着战略目标不断迈进。但由于 FIS 总部位于美国，并且是一家美国软件公司，那么本地的战略制定也要保持与总部的利益相结合，求同存异，因地制宜。

5.1 战略目标制定

战略分析具体是指，基于材料分析和信息分析基础上的环境分析，例如组织架构问题诊断和环境问题诊断等。战略分析的具体内容包括企业环境和变化以及这些变化将给企业带来机会或者威胁。

FIS（中国）公司固然是指中国市场，但 FIS 总部位于美国，且本身是一家全球化的美国公司。那么公司必然要立足于全球，着眼于整体布局，那么资金和资源的投放就会充分分析全球市场以及收益。此外，FIS 多年来在资本市场也早已介入，一直不断地进行收购和并购，资本市场的运作也就需要遵循资本市场的规则，毕竟资本逐利这一原则不可改变。所以，战略的制定，首先要在 FIS 总部的规划框架下。

其次，FIS 本身是一家金融软件公司。软件公司本身就属于高科技产业，而高科技产业的技术革新非常频繁，甚至会有翻天覆地的变化，企业若不预判技术趋势，没有跟上技术变革，就会非常容易在突然之间被市场淘汰。历史经验这样的案例非常突出和明显，比如摩托罗拉和诺基亚，伟大的行业巨头就在瞬间被市场淘汰。因此，软件公司若想获得长足的发展，必须关注行业趋势并且主动思变，随时对市场做出风险控制和预判，防止被技术革新带来措手不及的影响。

再次，无论 FIS 美国总部从全球的眼光上如何评价和衡量中国市场目前的收益，也无论中国本地竞争环境引起的营销战争有多特色化，从目前全球经济体的格局来看，中国是美国不可忽视的市场。如果美国目前不重视在中国市场的投资和布局，那么极有可能在未来，美国公司失去的将是最具爆发力和说服力的主营产品。所以，美国不应该完全从资本的角度出发，对中国市场轻视，忽略对中国市场的战略布局。

最后，基于上述因素，若要在中国保存市场份额并且寻求更大的市场空间，最重要的是

采取咨询加软件实施的模式。中国的大多数企业保持着谦虚和谨慎的态度，通常都希望向优秀实践者学习和借鉴，进而再整装待发。因此，资金管理软件，作为金融行业内的发展性系统，结合世界金融领域的不断变化，应当作出销售方式调整，以“指导者和帮助者”的角色去协助企业客户，先帮助再卖软件，这样的模式更容易被中国文化和中国客户接受。

5.2 战略定位

战略定位是指将企业的产品、形象、品牌等在预期消费者的头脑中占居有利的位置，它是一种有利于企业发展的位置选择，也就是说它指的是企业该如何塑造企业本身的形象和品牌，从而吸引到目标客户。对企业而言，战略是指导或决定企业发展全局的策略，它需要回答四个问题：

- 企业该主要运营什么业务；
- 企业该如何创造自身价值；
- 企业的竞争对手范围如何；
- 哪些类别的客户对企业至关重要，而哪些又是需要放弃的。

企业战略定位的核心理念是要遵循差异化。差异化的战略定位，不仅会决定着能否使企业自身的产品和服务同竞争对手的区分开来，还决定着企业能否成功进入该市场并长期立足。著名的战略学专家迈克尔·波特早在他 20 年前的名著《竞争战略》中就描述了差异化战略是竞争制胜的法宝，他提出的三大战略——成本领先、差异化、专注化都可以归结到差异化上来。因此，差异化就是如何能够在行业中做到与众不同，并且以这种方式创造独特的价值。而这种竞争方式则会为顾客提供更多的选择，并且为市场提供更多的创新。

FIS（中国）公司在未来五年内的战略目标基本上是：

1. 财务管理和全球布局上与美国总部保持一致，从 FIS 整体来讲，资本逐利，企业需要控制成本和保持营运能力，这就是上述所说的成本领先；
2. 产品研发上加大投入，比如云端的迁移和 SAAS 模式，使得企业保持技术新鲜生命力，也放置市场变革带来的突然性淘汰，这便是差异化和专注化；
3. 重视中国市场不可估量的未来前景，才去先投资再养大进而称霸的策略，给员工清晰的公司发展计划和足够的信心，维持好现有的客户，也只有这样才能更为专注；
4. 调整以往单打独斗的营销方式，尽可能寻找本地合作伙伴，比如和咨询公司 PWC 和银行等的合作，通过咨询服务和软件实施打包的方式，更好地从中国本地企业的思考角度出发去迎合和帮助客户。

5.3 战略实施策略

战略路径是企业战略实现的具体路径，更是企业战略实施的具体方案。

结合上一章节的战略定位，若要尽可能向上述战略靠近，FIS（中国）则需要坚持以下路径实施规划：

1. 保持与 FIS 美国总部的密切沟通，尽可能从总部管理层的角度看待和分析全球布局的思路，再结合当前中国在全球经济中扮演的角色，既从总部的眼光出发看待问题，又结合全球局势考虑中国这一市场的重要性，与美国总部达成一致，形成对中国市场的清晰的投资和发展策略。

2. 只有在获得美国总部的认可后，对中国市场的投资和发展思路清晰后，一方面 FIS（中国）才能获得美国总部的支持（如很多战略性投资的决策审批），另一方面 FIS（中国）才能向其在中国的员工传达坚定的信息和信念，鼓舞士气，从而由内而外地形成积极的战斗力。

3. 在中国的市场策略思路清晰，员工的士气得到平稳和鼓舞后，FIS（中国）才能在美国总部着眼于全球的预判和引领下，关注中国市场的变化和共性需求，从而针对中国市场进行软件产品的研发，形成贴近中国市场的软件产品。

4. 加强行业或坐伙伴交流和往来，寻找匹配的合作伙伴寻求共赢。在资金管理软件行业内，有诸多其他板块的机构，如 SWIFT，欧洲金融，咨询机构（PWC 等），大型银行等。这些机构寻找的目标客户与 FIS（中国）的目标客户一致，那么双方之间可以探讨和达成合作模式，以互补的方式形成更为全面的服务模式，那么也将有更多的受众客户面。

第六章 FIS（中国）公司发展战略保障

战略的制定以及实施是完全不同的方面，虽然这两者之间有着千丝万缕不可分割的联系，但其实也存在着诸多不同，尤其是在两者的关注点。

战略的制定更多的是对行动前的各种资源加以管理，关注的是思考和分析的过程，需要人员之间的协调。而战略实施则具体关注行动中资源的调配，关注效率的提高，关注领导的管理能力，并且着重于对众人进行协调。

上述章节已经对战略的制定进行了分析和描述，但在战略的管理中，战略实施实际上是最为关键的环节。因为只有正确地实施了制定的战略，那么战略管理才能得到有效的反应和取得其应有的价值。那么，战略的实施则需要一系列保障，针对 FIS（中国）公司性质，主要包括组织管理保障，产品研发方面的保障以及市场营销三个方面的保障。

6.1 组织管理保障

在管理学的概念中，组织管理战略具体是指企业针对整体发展和长远发展而制定的计划性和指导性的计划。具体而言是企业为了适应未来周围环境的变化，对自身生产和持续而稳定的发展进行全局性、长远性、纲领性目标的谋划和决策。

企业组织战略是表明企业组织如何达到其目标。

完成使命的整体计划，是提出详细行动计划的起点，但它又凌驾于任何特定计划的各种细节之上。战略反映了管理者对于行动，环境和业绩之间关键联系的理解，用以确保已确定的使命，愿景，价值观的实现。

企业战略的重要特性之一便是它的适应性。它强调企业组织能够运用自己已经占有的资源和可能占有的资源去适应组织外部环境和内在条件的变化。这种适应是一种极为复杂的动态调整过程，它要求企业一方面能加强内部管理，另一方面能不断推出适应性的有效的组织结构。因此，适应的特殊性决定了这种适应不是简单的线性运动，而是一个循环上升的过程，企业组织理论界人士将这种过程称为适应循环。它明确的指明组织结构如何适应企业战略的原则。因此，适应循环原则是企业组织战略调整的根本原则。

与企业组织战略相适应的组织结构工作包括 3 方面的内容：

- （1）正确分析企业目前组织的优势和劣势，设计开发出能够适应战略需求的组织结构模式。
- （2）通过企业内部管理层次的划分、相应的责、权、利匹配和适当的管理方法与手段，建立起确保战略实现的能力。

（3）为企业组织结构中的关键战略岗位选择合适的人才，保证战略推行的有力。

为了帮助上述组织结构调整工作有效展开，需要做好以下 4 方面的前期准备工作：

（1）确保战略实施的关键活动。我们应该从错综复杂的活动中，如制度建设、人员培训、市场开发等方面，去寻找对战略实施起重要作用的活动。

（2）把战略推行活动划分为若干单元。将企业的整体战略区划为若干战略实施活动单元，他们实际上就组成了组织结构调整的基本框架，这样在客观上保证了企业战略被放到了企业的首要地位。

（3）将战略实施活动单元的责权利得以明确化。企业战略管理这应该全面衡量集权与分权的利弊，从而做出适当的选择，给每个战略实施单元授予适度的决策权力，并责成其制订符合企业战略的单元战略并负责贯彻实施。

（4）协调各战略实施活动单元的战略关系。这种协调包括：①通过整个组织权力等级层次的方式来实现目的。②在实施企业整体战略的过程中，吸收各战略活动单元共同参加，让其在实施过程中相互了解，相互沟通，从而充分发挥了协调各方的作用。

在企业调整组织结构的过程中，必然会对组织结构进行选择。而每一种组织结构都有自身的长处和短处，在企业组织调整中，企业应该综合考虑各种组织结构的特点，而不应该局限于某一基本的组织形式。组织结构作为使企业战略的手段，其本身无所谓好坏，关键在于其如何适应战略。管理者设计组织结构时，必须考虑六个关键要素：工作专门化、部门化、指挥跨度、集权与分权，以及正规化因此，企业应当从实际出发，对自身的组织结构进行有效的调整，让其既满战略要求又非常简单可行，而不可盲目的追求结构的膨胀和形式上的完美。

因此，基于上述分析，针对 FIS（中国）的情况，企业有必要作出以下保障支持。

1. 吸引和留住高科技人才，尤其是资金管理领域内的专业性人才

由于 FIS（中国）本身是一家软件公司，高科技产业最大的资产就是尖端科技人才，这些人才资源将是软件产品的核心和灵魂。软件是思维和技术的承载。思维和技术也决定着软件的竞争力。并且，资金管理是客户公司的命脉，那么资金管理软件的开发和实施人员就需要必备越多越好的软件实施经验和知识，从而才能助力客户企业的资金管理业务得到安全的、稳定的处理。如果该行业内的人才流失，要重新培养和在市场上去挖取也是难度非常大的。由此可见，核心的高科技人才对于软件公司来说，其重要性不可忽视，所以公司首先要采取一系列措施增加在职员工的粘性，防止优质资源的流失。

2. 增加员工培训

由于高科技企业必须要保持对市场技术变化和行业业务更新的敏感性，不能一味地埋头苦干和刻舟求剑，对专业知识的学习和分析以及创新能力也非常重要。因此，企业也需要定时举办相

关培训，甚至鼓励公司员工积极创新，才能有效地保持企业的活力和在市场持续生存的能力。

3. 营造和建立持续的企业文化。

企业文化是一家公司的品牌形象，也是在客户心目中的价值定位。FIS（中国）这样的外资企业，更要突出人文关怀和与时俱进的公司文化。比如完善工会制度，积极参与慈善义捐活动，以及类似于健康跑等城市文化行动。这也是组织文化建设的不可或缺的部分。

4. 最为重要的是组织结构的重新审阅和调整。

一个企业制定的战略目标最终能否实现，与它的组织机构是否与战略相匹配、是否反应了战略对组织结构的要求密不可分。这是战略实施中最重要的因素。作为 FIS 这样一家在 2015 年年底收了 SunGard（中国），然而又在 2017 年 12 月出售了其中国区原胜利金仕达这一部分国内业务的公司而言，组织结构的调整也显得非常迫在眉睫。因此 FIS（中国）需要结合其在中国市场的战略目标，分析工作需求，设置部门编排，岗位设定，工作标准的制定和定位，工作规范的建立，沟通和协调机制以及考核和激励机制的设定等。此外，由于 FIS（中国）还涉及到与美国总部的汇报沟通，并且销售、售前、实施、售后和开发部门都是直线型汇报关系，各自为营，统一协作。但这种模式会使得效率较低，在中国市场中，如果在国内竞争对手介入的情况下，不能有效并且及时地进行反馈和做出回应的话，非常容易影响市场。因此，FIS（中国）还应结合自身市场战略，在中国公司的管理结构上适当进行调整，推行部分扁平化的结构设置。

6.2 产品研发保障

产品研发战略具体是指企业为了实现自身长远发展的战略目标，对现有的产品进行研究和创新的过程。研发战略是企业立足于创新而进行，以市场拓展为目的的计划活动。产品研策略是公司发展层面的内容，也是企业创新理念的具体体现，更是企业产品规划的主要条件。

产品研发战略的基础是企业对于自己的优势以及竞争对手的发展情况有充分准确的了解。研究的目的是更好地满足客户的各种需求。新产品的研发需要企业在关注新的客户需求的同时，要引入更好的技术，更优的质量，并且对于客户进行引导，让客户关注企业新产品的研发。产品研究战略是对企业产品发展的未来规划，应该对于企业所有用的各种资源进行整体的配置。在具体的实施过程中，应该结合不同的部门进行战略的分解，同时要关注研发战略的落实。

当前，在产品研究过程中，应该关注合适的研发模式，要结合自己的实际情况确定合适的模式。不同的企业关注的领域不同，需要的模式也不同，在设备需求方面的差异也比较大，在具体的管理中需要的知识也不同。最早关注企业产品研究法战略的是安绍夫（H.E.Ansoff），他在自己的研究中，对于产品研发的定义界定为新产品的开发和旧产品的淘汰；很多营销方面的研究者

提出,产品研发战略是指企业对于研发要素的管理;而很多的战略研究学者则认为,产品研发是企业对产品的组合以及系列进行的调整。这些观点侧重的角度不同,其内涵都是对企业研发主要任务的关注。

产品研发对于企业的整体发展战略有重要影响。多数学者认为,产品研发关系到企业各个管理环节,是产品研发成功的重要基础。当前企业面临的竞争比较激烈,如何进行产品的研发,如何选择产品进入市场的时间对于企业竞争力有重要影响。

此外,钱.W.金和勒妮.莫博涅出版的《蓝海战略》一书中也有提及到两种新的不同的竞争的概念,这就是形成市场天地的红海和蓝海。红海指的是当前能够看到的所有产业,也是我们认知范围的市场;而蓝海是指还没有被探索和发现出来的未知的市场空间。红海市场中,以为产业已经被广泛认知;而蓝海则是未知的没有被开发出来的市场空间。由此我们也可以看出,红海市场的竞争已经异常激烈,而蓝海则就代表着高利润增长的机会。因此,企业必须要在着眼于红海的同时,积极分析和探索相关的蓝海产业,从而提前投入到产业和产品研发中,使得自身赢取更多的市场空间,或者避免被市场丢弃的风险。该类案例已经非常繁多,比如柯达、摩托罗拉等。

产品研发的重要性已经非常清晰,并且通常而言,在高科技领域,产品的研发费用比重比其他行业都要高出很多。比如,据研究数据统计,美国企业一般用于研发的费用占销售额的 3.5%,瑞士为 6.3%,日本为 5.5%,瑞典公司为 5.8%。高科技产业的研发费用则在 10% 以上。FIS 自然在软件研发上的成本也会不断增加:

1. 由于大数据、云计算以及 SAAS 模式的兴起, FIS 的软件业要能够预见未来,尽可能将未来的软件模块或者软件版本往大趋势上靠近。比如现在很多企业都有了内部的私有云和公有云,进而资金管理系统也需要在此平台上承载,用以统一管理和运行。而原来的独立安装在硬件上的基础架构就需要被调整。另外, SAAS 模式的兴起,也就使得应用安装软件从曾经地安装在本地服务器上,转移到网页版,从而客户可以随时随地在拥有网络的情况下随时登录到网页版加以使用。这些都是目前可见的大型软件行业内的技术变革,但未来也许会非常容易产生新的变化,比如区块链的影响。FIS 资金管理软件以往都需要和国外银行做对接,打通收付款渠道,获取银行对账单,或者 FIS 跟 SWIFT 连接, SWFIT 会和其他所有海外银行连接,但近期 SWIFT 由于受到区块链技术的影响,其本身的技术也随之发生了调整,那么 FIS 的资金管理软件也就需要进行技术上的更新。

2. 其次,上述是可见的、已知的计算机领域的热点词汇,并且已经给高科技产业带来了一些变化和市场。但是还有一些新兴的不可知的情况和局面也随时有可能发生,比如说模

式的变化。这笔技术的革新更让人需要警惕。就如同过去，iphone 改变了人们对手机的应用，摩托罗拉和诺基亚等等把对方当成了竞争对手，但打败他们的确实人们对手机的应用和使用习惯。软件行业也同样存在这种可能，因为用户体验在销售导向中扮演的角色越来越重要。一是手机端的应用，目前大多数客户会发生差旅，但又需要及时审批一些资金操作，否则可能造成贷款延迟归还引起过多的罚息。那么 FIS 资金管理系统已经在手机客户端上也做了一定的研发投资。可是，软件的用户采购体验也可能发生变革。比如未来可能会出现模块网页试用版，客户在采购软件前，可以直接登陆网站，选择各家厂商的软件，选择性地试用各个模块，如果模块确实非常适用并且价格符合公司采购标准，那么很有可能，客户会直接在网上下单，以时付费或者月付费等方式直接采购和应用软件。而这一情景，如果一旦被某几家大型软件供应商实现，由于给客户带来了极为简单的用户体验，则将非常容易地铺开和占领市场。因为传统的代行软件销售，客户基本上都要求做 POC 来试用软件一段时间，不过由于大型软件需要配置基础业务数据和与客户内部其他系统对接，比如 ERP 等，不太可能向客户提供试用版本。

6.3 市场营销保障

在战略管理学中，营销是企业战略实施中最重要的一环。之所以将营销放在最后一部分来分析和阐述，是因为公司在清晰地制定了战略路线以后，组织结构和产品研发都是其内在的基石。组织结构就如同流转的齿轮，只有结合战略规划制定和实施了相应的组织结构调整 and 安排，齿轮才能正常流转并且带来动力；再进而制定了合乎战略的研发策略，那么接下来就是推向市场以寻求利润的营销了。在定位学派看来，战略本身就是一种定位，也就是在市场中去分析和挖掘出一个最适合企业自身的市场。而市场细分就是被广泛采用的营销策略。市场细分最终的选择，是企业根据行业竞争态势、自身能力、细分市场的吸引力等三个维度综合考虑的结果。而细分通常分为纵向细分和横向细分两种途径。纵向细分是对现有产品、市场进行更有针对性的区分并采取相应的营销策略；另一种则是横向细分，也就是选择一个与现有产品或市场不冲突的细分领域。FIS（中国）之所以将之前的国内业务出售给了中平资本，原因就是对自身团队和市场进行了分析，最后留下了细分的市场，即资金管理软件和解决方案。

FIS（中国）在进入中国后，一直以来始终坚持的是国外的营销模式，即——Cold Call——Opportunity Qualification——Sales Follow Up——Solution Proposal ——Decision

Making Process——Contract Process——Opportunity Closed Won/Lost。从该模式可以看出，FIS 一向遵循的还是标准的行业客户拓展模式，依靠自身销售员查询和了解客户名单以及客户联系方式，通过冷电话的方式一个个致电来了解详情和建立联系，进而发掘销售机会。但一般来讲，这种方式并不高效。一方面原因是资金管理软件属于大型解决方案，其销售周期至少在一年到三年不等，如果从头开始培养客户引导需求和建立信任，那么短期内签约的可能性不大。另一方面如果在致电时就已经是客户基本要对供应商做出选择的阶段，那么客户在这个阶段已经有了基本的判断和答案，FIS 介入的时机就已太晚。

所以，营销策略和方法也是实现公司整体战略的不可或缺的一部分。

基于此，鉴于伴随着企业的发展和全球化，资金管理软件将更加被企业所需要，因此 FIS 也需要更加强有力地加强其营销模式，比如：

1. 坚持品牌建设

“品牌”一词具有两种含义：一、品牌是生产者、经营者为了标识其产品，以区别于竞争对手，便于消费者认识而采用的显著的标记。二、品牌是企业的商誉，是企业重要的无形资产。品牌由“品”和“牌”组成，其中“牌”，代表着知名度、“品”代表着美誉度和忠诚度。企业品牌是指以企业名称为品牌名称的品牌。企业品牌传达的是企业的经营理念、企业文化、企业价值观念及对消费者的态度等，能有效突破地域之间的壁垒，进行跨地区的经营活动。企业品牌对企业的发展起着至关重要的作用。良好的企业品牌可以成就一个企业，一个优秀的企业离不开一个良好的企业品牌。因此，一个企业要想做得更加优秀，取得更大的业绩，就应该加大对企业品牌的重视力度，用心打造一个良好的企业品牌。

因此，FIS (中国) 公司也应充分整理公司二十多年来的行业积累和口碑，进一步优化和强化在市场中的品牌形象，比如专业性很强、公司规模庞大、实施能力稳定等等。另外，也要分清市场，比如主打中高端市场等等。那么其品牌建设也需要与中高端市场保持一致。

2. 整合合作伙伴，拓展合理的销售渠道

合作伙伴也是帮助企业拓展口碑和声誉的重要桥梁。尤其是在红海的金正市场中，企业通常不能单打独斗，需要借助合作伙伴的力量寻求共赢。对于 FIS 而言，在强化其专业性和行业资源的情况下，则可以和咨询公司，比如 PWC 合作，也可以和 SWIFT 合作，以及行业内的杂志社，比如 EuroFinance 和 TMI (Treasury Management International) 联手推出行业调研以及行业峰会等。这样也可以结束合作伙伴邀请到更多的客户资源，与合作伙伴一起向客户传递行业内的不同信息和态势，这对合作伙伴、FIS 和客户本身来说，也都是有利的。

3. 借助现有优质大型客户，口碑相传，同业推荐

鉴于 FIS（中国）在中国市场的这几年，几乎所有的客户都是靠口碑相传而来。并且依托于已有客户推荐而来的新客户的决策周期和销售周期都会远远短于靠 Cold Call 致电而来的客户。这样的客户，也相对容易在初期就建立良好的信任度。因此，我们一方面需要服务好现有客户，使得现有客户对 FIS 保持一如既往的满意度，另一方面要和这些客户充分合作，建立起合作伙伴的关系，比如共同制作案例分享视频或者文章，帮助 FIS 拓展行业口碑。

结束语

7.1 本研究的创新

本文选择的研究对象为世界财富 500 强美国金融软件巨头 FIS 公司，该公司历年来通过不断的收购并购来完善其产品线和形成市场竞争力。作为在中国投资的美资软件巨头，无论是对于其他外资企业还是相对于行业内的本地企业，其研究意义和战略分析对整个行业的发展都具备一定的参考和借鉴意义。

并且伴随着 Fintech 即金融科技一词的出现和渗透，反应出金融市场对科技的要求越来越高。而资金管理软件，作为非常细分的一个金融领域内的软件系统，也是全球经济范围内不同企业走出去和发展壮大必须的技术依托。故对于该领域的研究和分析，也会对整体金融科技以及那些准备拓展海外市场足迹、收购并购海外公司的大型中国企业具有非常巨头针对性的参考价值。

7.2 本研究的不足

首先，由于准备的时间不够充足，数据和信息调用的渠道有限，故本文的些许分析和观点可能不够精准和全面；

其次，FIS 事实上是一家美国公司，并且是一家通过收购并购不断壮大的企业，受到资本运作的本质限制，FIS（中国）的自主权受限，战略的制定也会受到美国总部的影响。

再次，本文的分析是基于作者在公司的工作经验所得，分析的出发点和角度可能会存在局限性。

7.3 本研究的意义

本文以 FIS（中国）公司作为研究对象，宏观地分析了其所在的环境，中美两国的政治局势、友邦关系，行业的整体格局和竞争态势，本地化的市场空间，进而形成了对其在中国市场的战略和战略保障。不仅对于其他在中国的外资企业可以提供些许参考意义，也对行业进行了探究和分析。由于社会的进步和革新，无论是软件行业还是金融行业都正经历着不断变化的发展，而金融科技公司也就更值得关注和分析。

因此，衷心期望无论是类似于 FIS 这样的在华外资企业、还是正要寻求资金管理系统来助力其扩张管理的中国大型企业，都能更加重视企业的战略分析和制定，使得在战略的指引下，步步为营。

参考文献

- [1] 案例/黄丹、余颖编著.战略管理-2 版.-北京：清华大学出版社，2009.7
- [2] 孟宪忠著.绝处逢生：危机下的战略选择.-2 版.-上海：格致出版社：上海人民出版社，2015
- [3] 马克思 巴泽曼著.杜伟宇.李同吉译.管理决策中的判断-第 6 版-北京：人民邮电出版社，2007.1
- [4] 魏杰著.“十三五”与中国经济新常态.-北京：企业管理出版社，2016.5
- [5] 克劳斯 施瓦布著，李菁译.-北京：中信出版社，2016.6
- [6] 王方华、陈继祥.战略管理[M].上海：上海交通大学出版社，2003.
- [7] 王方华、吕巍.企业战略管理[M].上海：复旦大学出版社，2002.
- [8] 迈克尔 波特著，陈小悦译.竞争优势[M].北京：华夏出版社，2001.
- [9] 菲利普.科特勒.营销管理[M].上海：上海人民出版社，2003.
- [10] 斯蒂芬 P 罗宾斯. 管理学（第 11 版）. 北京：中国人民大学出版社. 2004.
- [11] 周琦著.论跨国收购兼并的利弊.-浙江财经大学东方学院金融与经贸学院.2014
- [12] 朱正强，吴志超著.中国资金管理软件行业现状及发展趋势
- [13] 李健民著.SAP（中国）公司发展战略研究，-首都经济贸易大学，2008.3
- [14] 贾成意著.我国金融软件企业国际化问题研究-以恒生电子股份有限公司为例-安徽大学，2016.5
- [15] 牛禄青.新经济导刊-九恒星：深耕资金管理，2015.12
- [16] 李雪芬，陈亮，演莉，演红.用友 ERP 管理软件发展的 SWOT 分析-桂林工学院
- [17] 罗宾斯等著，孙健敏译.组织行为学-14 版，-北京：中国人民大学出版社，2012.12
- [18] 彭剑锋主编.人力资源管理概论-2 版.-上海：复旦大学出版社，2011.2
- [19] 希尔著，王蕾等译.国际商务-9 版-北京：中国人民大学出版社，2013.12
- [20] 科特勒，凯勒著，何佳讯等译.-上海：格致出版社：上海人民出版社，2016.7
- [21] 财富管理 - 上海证券报 中国证券网 - 《网络（<http://caifu.cnstock>）》
- [22] 软件和信息技术服务业发展规划(2016-2020 年) - 《中国电子报》 - 2017-01-20
- [23] 赛迪顾问《2011 年中国资金管理软件市场研究报告》 - 《互联网文档资源
- [24] 警惕美减税外溢影响 新一轮减税潮或将到来 张娜 - 《中国经济时报》 - 2017-12-05
- [25] PWC Report-2017 Global Treasury Benchmarking Report

致 谢

经过为期两年的学习和几近半年的准备和写作，论文已经大致完成。特别感谢导师的指导、引领、分析和梳理，论文才得以一步步循序渐进地推进。从题目设置、资料阅览、论文结构编排、撰写修改到定稿，导师都给予了非常大的鼓励和支持。此外，除了学术上的丰富和营养汲取，在人生态度上，导师也如同指路灯一般，启迪思想、点化人生。导师的渊博学识、严谨治学、幽默智慧都让我受益终身。因此，在此向导师表示最诚挚的感谢和最崇高的敬意。

此外，在两年的 EMBA 学习时光里，安泰经济与管理学院的其他老师们也给予了我极大的启发、教诲、帮助和支持，在此，也表示最衷心的感谢。

最后，还要感谢 EMBA2016 春的同学，难得同窗情，情意长久存。也感谢同学们在平日里对我的关怀和照顾。我还要感谢我的家人和朋友、同事，是他们的关怀与支持，让我奋然前行，积极进取，在工作、生活和学习上取得平衡和兼顾。

攻读学位期间发表的学术论文目录

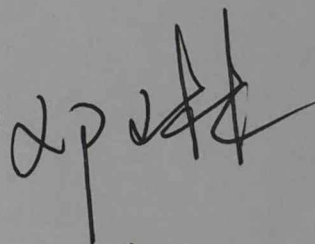
- [1] 邓 琳.浅谈企业在经济新常态下如何转型[J].上海管理科学增刊, 2017（1）:128-130.

上海交通大学

学位论文原创性声明

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

学位论文作者签名：



日期：2018 年 5 月 26 日

上海交通大学

学位论文版权使用授权书

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

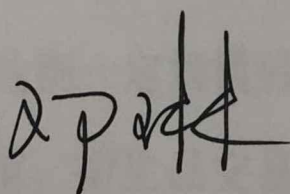
本学位论文属于：

保 密 ☐，在 ____ 年解密后适用本授权书。

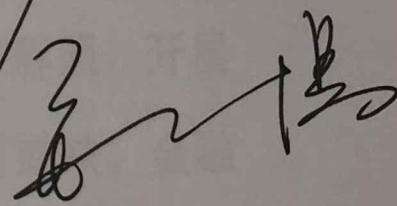
不保密 ☒。

(请在以上方框内打“√”)

学位论文作者签名：



指导教师签名：



日期：2018 年 5 月 26 日

日期：2018 年 5 月 26 日