

电子科技大学

UNIVERSITY OF ELECTRONIC SCIENCE AND TECHNOLOGY OF CHINA

专业学位硕士学位论文

MASTER THESIS FOR PROFESSIONAL DEGREE



论文题目 ZLN 互联网软件公司竞争战略研究

专业学位类别 高级管理人员工商管理（EMBA）

学 号 201681110131

作者姓名 马卫东

指导教师 何 铮 教授

分类号 _____ 密级 _____

UDC ^{注 1} _____

学 位 论 文

ZLN 互联网软件公司竞争战略研究

(题名和副题名)

马卫东

(作者姓名)

指导教师

何 铮

教 授

电子科技大学

成 都

(姓名、职称、单位名称)

申请学位级别 硕士 专业学位类别 高级管理人员工商管理 (EMBA)

提交论文日期 2021.3 论文答辩日期 2021.4

学位授予单位和日期 电子科技大学 2021 年 6 月

答辩委员会主席 _____

评阅人 _____

注 1: 注明《国际十进分类法 UDC》的类号。

Research on the Competitive Strategy of ZLN Internet Software Company

A Master Thesis Submitted to

University of Electronic Science and Technology of China

Discipline: **Executive Master Business Administration**

Author: **Ma wei dong**

Supervisor: **He zheng**

School: **School of Management and Economics**

独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得电子科技大学或其它教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示谢意。

作者签名：

马卫杰

日期：2021年6月10日

论文使用授权

本学位论文作者完全了解电子科技大学有关保留、使用学位论文的规定，有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅。本人授权电子科技大学可以将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、汇编学位论文。

（保密的学位论文在解密后应遵守此规定）

作者签名：

马卫杰

导师签名：

何文

日期：2021年06月10日

摘 要

新冠疫情的发生,使得在线办公成为了新的潮流。而随着越来越多的潜在进入者对移动 CRM 软件行业的重视,其相关的 CRM 软件产品和数量也急剧增加。同时,管理软件行业的高速增长,可能也会使国内的中小型 CRM 企业缺乏对自身存在问题的发现。而一旦外部环境的不确定性越来越大,其存在的诸多问题,尤其是竞争战略的缺陷将会越来越影响公司的可持续发展。

ZLN 公司就是这些中小型管理软件企业的代表之一。目前,ZLN 公司还没有明确的竞争战略,其理念还停留在产品导向的销售阶段,与管理软件领域中的知名企业相比,还远未达到这些大型企业采取的客户需求为核心的营销理念。随着新冠疫情等外部环境的迅速变化,ZLN 公司在现阶段的发展迫切需要一个合适的竞争战略的指导。本文通过分析 ZLN 公司自身的内部情况和外部环境的变化,使 ZLN 公司认清自己所在领域的宏观环境和行业环境;梳理出 ZLN 公司内部的资源和能力,厘清 ZLN 公司的优势、劣势、机会与威胁,并在战略选择和战略设计的基础上,制定出适合 ZLN 公司的竞争发展战略。最后,给 ZLN 公司制定详细的实施方案,确保战略在执行过程中的正确性和有效性。

通过对 ZLN 公司竞争战略研究,为解决 ZLN 公司所面临问题并走出困境找到适宜的竞争战略和解决方案,有效指导 ZLN 公司持续稳定发展。

关键词: 管理软件行业, 竞争战略, SWOT 分析, QSPM 矩阵

ABSTRACT

The occurrence of COVID-19 makes online office become a new trend. As more and more potential entrants attach importance to the mobile CRM software industry, the related CRM software products and quantity also increase dramatically. At the same time, the rapid growth of management software industry may also make the domestic small and medium-sized CRM enterprises lack of discovery of their own problems. However, once the external environment becomes more and more uncertain, its many problems, especially the defects of competitive strategy, will increasingly affect the sustainable development of the company.

ZLN company is one of the representatives of these small and medium-sized management software enterprises. At present, ZLN company has no clear competitive strategy, and its concept is still in the product sales stage. Compared with the well-known enterprises in the field of management software, it is far from reaching the marketing concept of customer demand as the core adopted by these large enterprises. With the rapid changes of the external environment such as COVID-19, the development of ZLN company at the present stage urgently needs the guidance of a suitable competition strategy. The internal resources and capabilities of ZLN company are sorted out, and the strengths, weaknesses, opportunities and threats of ZLN company are clarified. On the basis of strategy selection and strategy design, the competitive development strategy suitable for ZLN company is formulated. Finally, a detailed implementation plan was formulated for ZLN company to ensure the correctness and effectiveness of the strategy in the implementation process.

Through the research on the competitive strategy of ZLN company, the appropriate competitive strategy and solutions are found to solve the problems faced by ZLN company and get out of the dilemma, so as to effectively guide the sustainable and stable development of ZLN company.

Keywords: management software industry, competitive strategy, SWOT analysis, QSPM matrix

目 录

第一章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的和意义	3
1.3 相关理论综述	3
1.3.1 战略管理相关理论	3
1.3.2 竞争战略相关理论	4
1.3.3 战略管理研究工具	5
1.4 研究内容与方法	7
第二章 ZLN 公司外部环境分析	9
2.1 宏观环境分析	9
2.1.1 政治和法律环境	9
2.1.2 经济环境	10
2.1.3 社会文化环境	13
2.1.4 技术环境	15
2.2 行业环境分析	17
2.2.1 行业竞争对手	17
2.2.2 购买者议价能力	19
2.2.3 潜在进入者威胁	23
2.2.4 替代品威胁	23
2.3 ZLN 公司的机会和威胁	24
2.3.1 机会	24
2.3.2 威胁	26
2.4 本章小结	27
第三章 ZLN 公司内部环境分析	28
3.1 ZLN 公司资源	28
3.1.1 ZLN 公司有形资源	28
3.1.2 ZLN 公司无形资源	31
3.2 ZLN 公司能力	32
3.2.1 技术研发能力	32
3.2.2 市场开拓能力	32

3.2.3 售后服务能力	33
3.2.4 组织能力	33
3.3 ZLN 公司的优势和劣势	34
3.3.1 优势	34
3.3.2 劣势	35
第四章 ZLN 公司战略定位及战略选择	37
4.1 公司层发展战略制定和选择	37
4.1.1 SWOT 模型和分析	37
4.1.2 公司层战略方向选择	39
4.2 业务层竞争战略制定和选择	40
4.2.1 业务层竞争战略制定	40
4.2.2 QSPM 矩阵分析和竞争战略的选择	41
4.3 本章小节	43
第五章 ZLN 公司战略实施和保障	45
5.1 组织结构调整	45
5.2 产品策略调整	46
5.3 营销策略调整	47
5.4 人力资源优化	48
第六章 结论	50
致谢	52
参考文献	53

第一章 绪论

1.1 研究背景

随着互联网、电子商务、以及智能手机相继获得大规模的应用,企业通过云服务中心来直接收集和管理终端用户的资料、信息和数据成为了可能。而销售理念也由初始的产品、企业为核心,逐渐向“以客户为核心”的销售观念的思想转变^[1,2]。在互联网技术、大数据技术的支撑下,不同规模或类型的企业都可以利用 SAAS 模式的 CRM (Customer Relationship Management, 客户关系管理) 产品使用户日常的管理流程和工作惯例实现规范运行,并使相关工作流程达到数字化和可视化管理,使数据挖掘、客户推广、销售、人力资源管理、研发管理、物流管理、财务管理、售后服务等工作实现互联互通,以适应激烈的外部市场环境和不确定的竞争环境,以及日趋个性化、定制化以及数字化的客户需求^[3,4]。目前,在企业级云服务在市场的结构中,CRM 产品在中国企业级 SAAS 细分市场结构中占据的比例在 20% 以上,成为 SAAS 市场上使用频率最高、用户最热衷的产品,同时也是对企业业绩提升最有帮助的业务系统之一。然而,还必须指出的是,在客户需求、用户售后服务、产品成熟度、产品对客户隐私性保护方面、项目完成进度控制、软件企业的研发实力、产品的兼容性方面以及相关的渠道基础方面,CRM 产品仍远远落后于现有成熟的 OA、ERP 等系统软件^[5,6]。英国贝恩管理咨询公司指出,国外企业使用 CRM 软件的失败率高达 65%;而与此同时,国内 CRM 软件实施的成功率也还不到 30%^[7]。出现这种情况的原因,主要有以下几方面:

第一,行业化和细分化的要求,对 CRM 发展潜力的考验,越来越突出。由于其经营性质、所有制形式、企业规模、产品兼容度、发展阶段以及行业的不确定性竞争程度等的不同,不同类型的 CRM 应根据企业市场中所处的行业地位和行业特点,来有针对性地谋划、实施或布局 CRM 系统。例如,有些企业注重销售成本的控制,有些企业侧重业务流程的处理,还有些企业可能特殊性更强,属于生产季节性产品而需要考虑时间因素等等^[8,9]。因此,通用化的 CRM 软件设计,不仅会造成未来对系统升级、维护带来较大的阻碍,还可能会给客户造成难以预计的损失或风险^[10,11]。

第二,设计 CRM 产品时,容易产生各自为政的信息孤岛。企业采购 CRM 产品,其主要目的是将企业现有资源和外部资源进行协同,例如消费者、供应商、经销商、以及代理商等。但是,企业在打造自身的 CRM 系统时,也会同时引入 ERP、SCM、OA 等系统,来共同提升企业的管理效率。而信息化产品各个模块之间,由

于时间、技术、设计思维等的差异性或局限性,使得 CRM 系统与这些模块之间的接入之间存在较大的瓶颈问题,进而难以形成协同效应来帮助企业更高效地管理和决策^[12,13]。

第三,超越时空实现移动网络化的 CRM 管理,将成为未来 CRM 软件的新亮点。目前,随着行业应用对普及化、专业化、广泛化以及数字化等特征的全面要求,在更多的传统行业以及目前仍没有涉足、实施和覆盖的众多领域都出现了 CRM 应用的大规模需求。但是传统 CRM 大而全、复杂难用、价格昂贵的弊病严重制约了 CRM 行业的发展,尤其是在成长性极强、市场潜加巨大、数量极为可观的中小企业市场^[14,15]。2010 年之后,随着 4G 技术的普及,融合移动、社交、云技术的移动 CRM 在国内出现,同时随着云计算成为我国的国家战略,作为云计算行业最大的细分领域,这种 SAAS 模式的 CRM 软件应用也日益受到企业用户的欢迎。因此,移动 CRM 软件在中国的未来发展程度可能远远超过业界对其的推测。在 SAAS 服务模式下,服务提供商根据自己的云服务器特征或属性,将相关的应用软件内嵌入进自身的云服务器上,而用户无需管理和控制底层的基础设施,只需借助服务器并根据服务的范围、服务的规模、服务的年限等形式购买相应的服务产品。据中国信通院统计数据显示,2019 年,我国公有云 SAAS 市场规模达 200 亿元,基本上以 20%-30% 的复合增长率高速增长。

综上所述,如何在新的市场环境下获得良好的发展,已成为中国 CRM 企业亟待解决的现实问题。环境在变、需求在变、竞争者也在变,而如何制定符合自身条件且具有前瞻性的竞争战略,才会有机会在未来的激烈竞争中脱颖而出。本文的研究对象是处于初创期的移动 CRM 服务公司——ZLN 公司,它是全新一代结合新型移动互联网技术的客户关系管理软件的服务商。通过采用先进的 SAAS 技术,ZLN 公司为中小企业提供了一系列安全管理保障,通过云服务技术来改变企业的传统办公形式和客户管理模式。移动 CRM 产品是 ZLN 公司提供给中小企业的协同办公解决方案,它的核心是“移动终端、社交互联、开放平台、云端生态”的移动办公服务平台,为需要的中小企业提供市场营销预测、销售、顾客关系管理、售后服务等面向企业与用户之间的综合管理工具,构建企业生态系统的服务与交流体现。其目标是使企业与终端客户之间实现在线化、数字化和智能化等全过程的互动,最终实现企业管理业务简便化、销售业绩增长可持续性。本文利用先进的企业战略分析方法,在疫情背景下,希望为 ZLN 公司找到合适的发展和竞争战略,实现 ZLN 公司的发展目标。

1.2 研究目的和意义

新冠疫情的发生,使得在线办公成为了新的潮流。同时,这也使移动 CRM 软件行业获得了资本市场的青睐和关注,并吸引了不同的行业和技术性人才进入这一领域,从而带动了这一领域的高速增长和发展。随着越来越多的潜在进入者对移动 CRM 软件行业的重视,其相关的 CRM 软件产品和数量也急剧增加。同时,管理软件行业的高速增长,可能也会使国内的中小型 CRM 企业缺乏对自身存在问题的发现。而一旦外部环境的不确定性越来越大,其存在的诸多问题,尤其是竞争战略的缺陷将会越来越影响公司的可持续发展。

ZLN 公司就是这些中小型管理软件企业的代表之一。目前,ZLN 公司还没有明确的竞争战略,其推广、营销、售后等理念还比较保守,仍旧停留在产品导向的最初阶段,与管理软件领域中的知名企业相比,还远未达到这些大型企业采取客户需求为核心的营销理念。因此,针对 ZLN 公司现阶段竞争战略存在的问题,本文通过分析 ZLN 公司自身的内部情况和外部环境的变化,使 ZLN 公司认清自己所在领域的宏观环境和行业环境;梳理出 ZLN 公司内部的资源和能力,厘清 ZLN 公司的优势、劣势、机会与威胁,并在战略选择和战略设计的基础上,制定出适合 ZLN 公司的竞争发展战略。

1.3 相关理论综述

在探究 ZLN 公司的竞争战略之前,还有必要对战略管理等相关理论基础进行梳理和回顾,并明确本论文所需要用到的战略管理研究工具,为进一步的案例解析奠定理论基础。

1.3.1 战略管理相关理论

“战略”一词起源于军事上的术语,其特征是部署智慧谋略的纲领,例如军事战略等,后来逐渐演变成军事术语,意指指挥军事作战的谋略。后来,战略的应用范围不断延伸,逐渐扩大到政治、经济、社会等诸多领域。尤其是广泛应用在商业活动中,这也是大家所理解的战略的内涵。战略管理思想最早是来自于西方的企业界,其对理论、工具、方法等的系统性研究,奠定了战略管理理论的基础。而国内对企业战略管理的研究始于上世纪八十年代,虽然晚于国外,但随着我国经济的发展,相关的战略管理理论大量涌现。具体来说:

从国外的角度来看,Fayol & Coubrough (1930)^[16]在研究企业的经济活动中,最早提出了企业的战略管理思想。作为古典管理学派的主要代表之一,以及管理过程学派的创始人,他将企业的经济活动划分为技术、商业、财务、安全、会计以及

管理等六个维度。同时,他还认为企业在日常运营中的管理,还须有的职能包括计划、组织、指挥、协调以及控制。在此基础上, Barnard (1938)^[17]从一般管理理论中出发,提出了战略管理理论,自此后,许多学者和企业家开始关注企业的战略管理。他认为,战略管理工作不是简单的日常企业管理(包括人事、财务等)工作,而是应该上升到战略的角度,让企业如何适应外部市场环境的变化,提升企业在不确定性内部环境和外部环境的动态战略管理能力。Drucker (1954)^[18]认为,战略决定了企业资源的获取,而企业资源又决定了企业未来计划做什么。Barney(2010)^[19]则认为,战略管理企业的长期战略意图,它需要在系统分析、选择一系列战略的前提下才能达到既定的目标。他将战略管理的过程划分为使命、目标(外部分分析和内部分析)、战略选择、战略实施、战略保障以及竞争优势,这也是本论文分析的理论基础。

从国内的角度来看,国内战略管理思想经历了两个阶段:一个阶段是引入西方的战略管理思想,并详细剖析了西方战略管理流派的变革过程。另一阶段是学者基于中国国情的变化,对中国的企业经济活动变化进行的战略理论探索。而后一阶段的相关理论成果,在上世纪九十年代之后,开始大量涌现,涌现出了一批国内战略管理理论的诸多著名的学者,例如周三多、苏东水等学者。周三多和邹统钎(2003)^[20]系统分析了国外战略管理理论的变迁史,以及战略管理流派的关系和变化。项保华(2001)^[21]认为战略管理应该有选择、特征、以及组合三个维度构成。陈圻(2011)^[22]在对国外的竞争战略理论、环境-战略-组织理论以及对有关理论进行实证研究的基础上,提出了在不确定的环境中如何构建“结构追随战略”所需的新的逻辑概念基础。杨迺等(2007)^[23]从管理者和组织认知的角度,探讨了战略管理在企业中的变化。主要集中在3个领域:一是决策理论角度,其集中于认知偏见、规则简化等如何影响企业战略决策;二是认知地图、认知结构角度,集中于企业管理者在认知分析方法的投入;三是认知结构与战略管理过程联系,主要集中在战略形成、实施等。

从分析、引进国外战略管理流派、战略管理思想,到结合中国国情,探索符合中国经济活动的企业战略管理实践,整个过程反映出了中国经济发展过程中所面临的现实问题,越来越受到学者和企业家的关注。

1.3.2 竞争战略相关理论

战略管理是由公司层、业务层以及职能层等不同层级战略所组成的企业管理系统。其中的业务层战略,表示的是特定行业或特定区域或细分市场中的企业为了适应外部环境的变化,提升在市场中的竞争优势而实施的一系列竞争性决策或者

行动。这里的业务层战略也就是大家所说的竞争战略。

从国外来看, Porter (1980)^[24]作为竞争战略最具代表性的人物, 最早提出了“竞争战略”一词, 他从三种角度剖析了企业获取竞争优势的基本战略: 成本领先战略 (Overall Cost Leadership)、差异化战略 (Differentiation)、以及聚焦化战略 (Focus)。其中, 成本领先战略指的是从企业生产的成本方面形成企业的领先优势, 进而以低价来占领市场。以成本优势来获取市场, 企业一般需要从技术研发、规模化生产、纵向一体化等手段。差异化战略指提供的产品别具一格, 而来保持顾客的忠诚度, 进而维持竞争优势。差异化战略, 可能会导致生产成本过高, 因此规模化生产难以形成。聚焦化战略指公司的产品主要服务于某个特定的用户群、或者某个系列产品只服务于某个细分区域或市场。集中化战略由于只服务某一区域、某一细分市场等, 因此成本难以控制, 同时, 其市场份额也会相对比较小。Hamel & Prahalad (2005)^[25]从资源基础战略的视角出发, 认为企业自身才是竞争优势的源泉, 而并不是人们所说的竞争优势来源于对市场的分析以及市场应对。此外, 他们还认为, 竞争优势还需要弄清企业核心竞争力是什么、怎么构建以及利用。而对核心竞争力的了解, 可以使企业融入到各有关市场去进行市场份额的争夺, 并形成竞争对手不易模仿的自身竞争优势。

从国内来看, 许庆瑞 (2000)^[26]对计算机产业所表现出的模块化创新进行了探讨, 并进一步分析了波特的相关理论无法解释技术变革对组织所带来的影响。张文慧等 (2005)^[27]以情景实验的方式, 探究了认知复杂性、认知需要正向影响企业内外环境的分析, 并通过内外环境中存在的机会, 来影响企业对某项竞争业务保持进入、退出或者不变。李垣等 (2007)^[28]研究认为, 在不确定性、复杂性、多变性等外部环境中, 如何保持持续的竞争优势, 是现代战略管理研究需要主要思考的问题和方向。尚航标和黄佩伦 (2010)^[29]以探索性案例的形式, 详细探讨了动态环境下, 战略管理认知与企业战略行为等之间的关系, 并在此基础上, 进一步分析了它们对企业竞争优势的影响。

1.3.3 战略管理研究工具

不同学者从不同理论出发, 提出了相应的战略管理工具来指导企业的战略管理实践, 例如 PEST 分析模型、波特五力模型、SWOT 分析、QSPM 矩阵分析等。

(1) PEST 分析

PEST 分析模型, 是对宏观环境影响企业经营发展的有关因素进行分析的模型, 是在 1990 年由 Johnson 和 Scholes 二人提出。他们在分析企业的外部环境因素时, 认为不同行业有不同的宏观环境, 因此需要从政治与法律情况、经济情况、社会情

况、以及技术情况这四类进行综合分析。政治环境因素，主要是从国家的制度、执政性质、以及国家的政策方针等方面进行考虑，例如经济体制、政府管制、税收政策、区域关系、研发政策、地区稳定性等因素是其重要的变量因素。其特点是前景预测的不确定性、结果的难以可逆性、以及对外部环境的直接影响性。经济环境因素，可以从宏观和微观两个角度进行认识。从宏观的角度来说，主要是国民生产总值、国民经济发展状况、国家人口数量的变化等因素。而从微观的角度来看，主要是以所在地区的因素进行考量，比如收入状况、储蓄状况、就业情况、事业情况等因素。社会环境因素，考量的是企业所在国家或区域的文化程度、宗教信仰、风俗习惯等。这些因素在一定程度上反映了市场需求、企业在当地的认可度、以及态度等。技术环境因素，是指企业需要了解所在领域的技术发展范式、技术发展轨迹等活动，以及需要及时掌握国家政策对所在行业的研发、投资、专利保护法律等政策支持，以及需要掌握本行业技术研发和技术转化之间的关系。

（2）五力模型

在 20 世纪 80 年代，Michael Porter 在研究行业竞争因素时，发现行业中存在着五种因素会影响企业的竞争规模和竞争程度。他将这五种因素汇集在一个模型当中，从而形成了分析行业竞争态势的一个基本分析工具。这五种因素分别为：潜在进入者对企业所带来的威胁、相近的替代品对企业所带来的威胁、供应商和企业之间的讨价还价能力、购买者和企业之间的讨价还价能力、以及现在行业内部的竞争者之间的竞争程度。

（3）SWOT 分析

SWOT 分析，又被称为态势分析方法，提出者是韦里克教授，来自美国旧金山大学。自 SWOT 分析方法被提出以来，它被广泛应用于企业制定有关的战略策略、战略选择、以及竞争对手分析等场景。作为业界战略分析最常用的方法之一，SWOT 分析主要对与企业密切相关的各种信息进行总结，分离出这些信息之间对企业战略发展所存在的优势、劣势、机会以及挑战等因素，进而对企业有限的资源进行梳理，并将这些资源合理分配在企业最合适的项目或创新上，同时对这些创新项目进行战略制定和战略计划。其中，SWOT 分析中机会和挑战主要聚焦于：当企业面临外部环境中存在不确定性变化时，其存在的环境对企业经营发展所造成的未知影响；而优势和劣势主要聚焦于企业自身存在的内部因素分析上，然后通过外部力量的分析和总结来评估这些内部因素对企业的影响。

（4）QSPM 矩阵分析

1986 年 10 月，David (1986)^[30]首次提出了定量战略规划矩阵这一概念，也就是大家所常见的 QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) 矩阵分析方法。

作为战略决策阶段中一种重要的决策分析工具，他将企业的战略制定、战略选择划分为三个阶段：第一阶段为输入阶段，主要是根据有关信息的输入方法，来选择出恰当的战略输入模型，并输入相关信息，其模型选择主要有外部因素评价矩阵和内部因素评价矩阵；第二阶段为综合阶段，这个阶段主要是分析企业相关的内外部环境，影响企业经营的信息进行综合分析，包括优势、劣势、机会和威胁，其模型可以选择 SWOT 分析、BCG 模型等；第三阶段为决策阶段，在第一阶段和第二阶段的工作下，在可选择的战略中挑选出最优战略，其模型选择有 QSPM 矩阵分析。

1.4 研究内容与方法

本论文主要分为六章，通过研究背景和意义、理论研究、外部环境分析、内部环境分析、战略选择、以及战略保障等环节，在结合战略管理理论、竞争战略理论、以及竞争战略模型和工具的基础上，对 ZLN 公司的竞争战略进行了详细的剖析和探究。

第一章作为绪论，介绍了本文的研究背景和意义，并回顾了战略管理相关理论和竞争战略相关理论，简单介绍了宏观环境（PEST）分析、波特的五力模型、韦里克的 SWOT 分析以及 QSPM 矩阵模型等相关模型和工具，为进一步的案例研究奠定了理论基础。

第二章为外部环境分析，主要是通过宏观环境（PEST）分析和行业环境分析，来探究 ZLN 公司所在行业的外部环境状况，找出机会和威胁。

第三章为内部环境分析，主要是分析 ZLN 公司的资源情况和能力情况等，明确其在市场中、行业中的地位，发现其优势和劣势。

第四章是 ZLN 公司战略定位和战略选择，主要分为两大部分。第一部分是针对内外部外界对 ZLN 公司进行 SWOT 分析，在此基础上，明确 ZLN 公司的优势、劣势、机会和威胁。并进一步做了 SWOT 综合分析矩阵，对各要素进行配对，从结果中筛选出合适的战略组合，并确定数个备选战略。第二部分是战略选择，选出 ZLN 公司最优的发展战略，进而利用 QSPM 矩阵对 ZLN 公司业务层战略进行量化分析，筛选出最优的竞争战略。

第五章是战略实施和保障，给 ZLN 公司制定详细的实施方案，确保战略在执行过程中的正确性和有效性。

第六章是本文的结论。在对本文所研究的对象、方法以及路径进行总结的基础上，得出本文的结论。

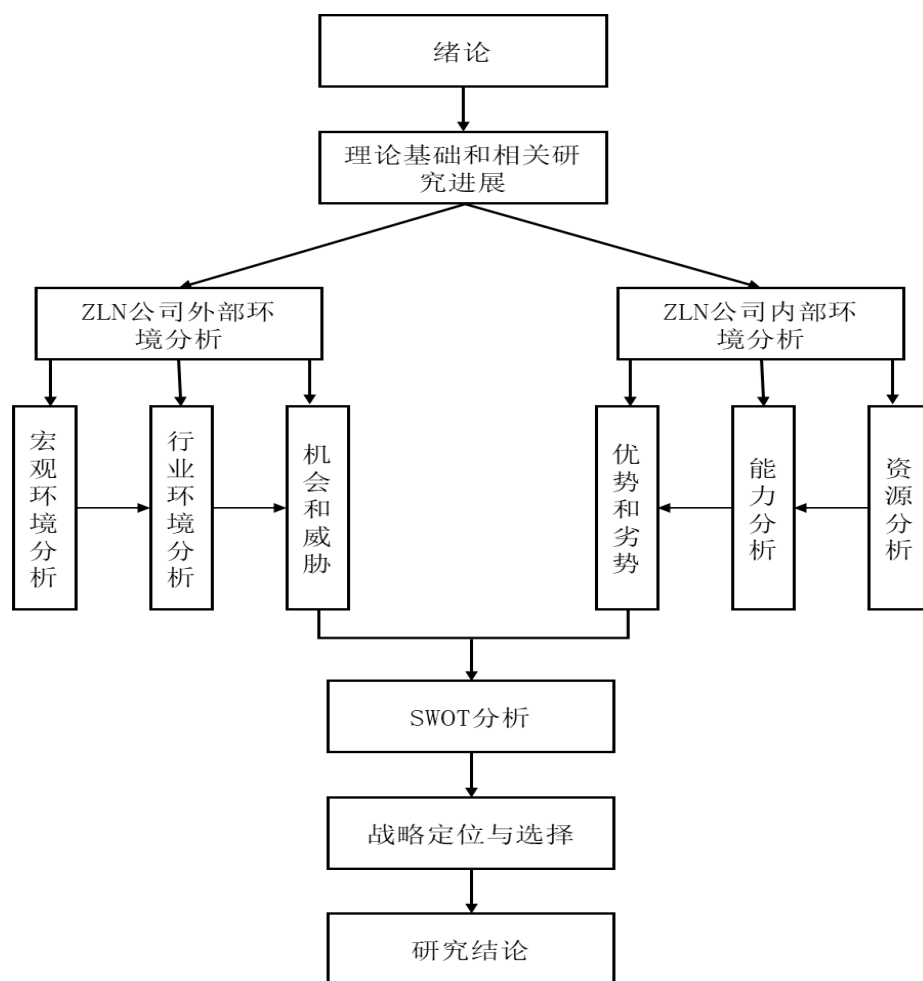


图 1-1 本论文的研究内容

本论文所采用的研究方法，主要有文献研究、实地调研、比较分析法等，通过理论联系实际，系统地剖析了 ZLN 公司的发展战略和竞争战略的制定、选择以及保障。通过文献研究法，回顾了已有学者对战略管理理论思想的发展，以及相关的竞争战略的研究成果，同时还将战略管理理论所涉及到的相关工具应用到本论文所涉及到的对象上；通过实地调研，了解 ZLN 公司的外部环境、内部环境、现有战略、资源、能力等情况，通过单案例研究，以及与企业员工、中高层管理人员进行面谈的基础上，对 ZLN 公司的组织、财务、销售等做了详尽的了解与分析，然后将调查研究所获取的有关数据和信息做了系统地比较、分析、以及归纳，得出了 ZLN 公司自身适合的竞争战略。

如图 1-1 所示，本文将根据上述研究方法，为 ZLN 公司匹配适合的竞争战略，并保障竞争战略有效实施，帮助 ZLN 公司在激烈市场竞争中获取可持续竞争优势。

第二章 ZLN 公司外部环境分析

本章利用 PEST 分析方法，对 ZLN 公司所处外部宏观环境进行分析，利用五力模型分析方法，对 ZLN 公司所处的行业进行分析，试图让 ZLN 公司的管理者了解自己所处的外部环境情况和行业情况，并在做战略选择时，明晰自己的外部环境对企业战略决策的影响关系。

2.1 宏观环境分析

客户关系管理被战略管理领域的学者赋予了两种角色，一种是软件技术角色，协助企业提高客户管理的能力，其采用的手段是客户分类来对其资源进行分配，打造企业以客户为中心的业务流程。另外一种是管理理念的角色，主要从管理思想上让企业认识客户管理的重要性，进而帮助企业提升客户满意度，提高企业盈利能力的策略。作为高科技含量产品，CRM 软件系统在其发展过程中，同样受到政治、经济、社会文化、以及技术等外部环境的影响。

2.1.1 政治和法律环境

自从加入世界贸易组织（WTO）之后，中国在信息产业和软件服务领域取得了长足的发展，这些方面打下的基础或取得的实质成绩，在很大程度上来说，保障了我国信息和软件行业在政治和法律方面的平稳发展。自 2008 年中共十七届三中全会制定了“工业化促进信息化，信息化带动工业化”的“两化融合”全面发展的战略性推进目标之后，中国的经济发展之路开始确定了信息化技术对经济发展的促进作用，同时也为加快信息化进程和软件服务行业的发展奠定了有利基础。另外，工业和信息化部为实现中国工业产业和信息产业的交叉融合，于 2016 年出台了《信息化和工业化融合发展规划（2016-2020）》。该发展规划指出，要用五年的时间，推动中国企业内部之间的横向集成系统的建设，包括客户关系管理、供应链和营销服务管理、研发以及设计等方向，构建企业间协同制造平台，进而提升上下游产业链之间制造、研发、资源和商务的协同能力。

2017 年，工信部又推出了《云计算发展三年行动计划（2017-2019 年）》，要求我国在 2019 年的时候，其云计算要实现 4300 亿元的产业规模，其服务能力要在全球领域上达到领先水平。2018 年，工信部进一步推出的《推动企业上云实施指南（2018-2020 年）》和《扩大和升级信息消费三年行动计划（2018-2020 年）》，指出中国的云上企业在 2020 年力争达到 100 万家。

随着全球经济的不确定性和风险性逐渐加大，为了增强我国经济创新力和竞争力，政府先后实施了一系列重大举措，包括“互联网+”行动、大数据战略等，高度重视后疫情时代数字经济对国民经济发展的重要性，进而推动企业的数字化转型的发展。在 2020 年 7 月，国家发改委等 13 部门，联合出台了《关于支持新业态新模式健康发展、激活消费市场带动扩大就业的意见》，该意见明确指出线上办公、数字化治理等“新业态”模式助推经济发展质量变革、效率变革、动力变革发挥了不可替代的积极作用，并成为推动我国经济社会发展的新引擎。

在这十多年的发展过程中，为了给软件与信息服务业营造良好的政策环境，四川省先后出台《四川省十三大数据产业发展指导意见》、《四川省促进大数据发展工作方案》、《四川省 2015 年“互联网+”重点工作方案》、《四川省加快大数据发展的实施意见》等一系列政策文件，重点支持四川省数字经济的发展、软件与信息服务业发展、大数据与金融的发展等。另外，四川省作为全国首次出台对首版次软件的政策支持省份，使四川省一跃成为软件服务行业的中西部地区标杆，并在全国的软件产业版图中也扮演着十分重要的角色。作为四川省的省会城市，四川的软件和信息服务业主要集中在成都市。因此，成都市政府在 2020 年相继出台了許多政策来保障软件和信息服务业的发展。例如，《关于进一步加快推进软件产业高质量发展的工作实施方案（2020—2022 年）》、《关于加快培育发展鲲鹏产业工作方案》、《〈关于促进软件产业高质量发展的专项政策措施〉实施细则》等工作方案 and 政策措施等。

2.1.2 经济环境

经济环境是指企业获取生存和发展所需要依赖的社会经济状况和国家经济政策，包括企业所面临的外部竞争环境和产业环境、国内外经济形势和经济趋势、以及国民经济发展状况等。

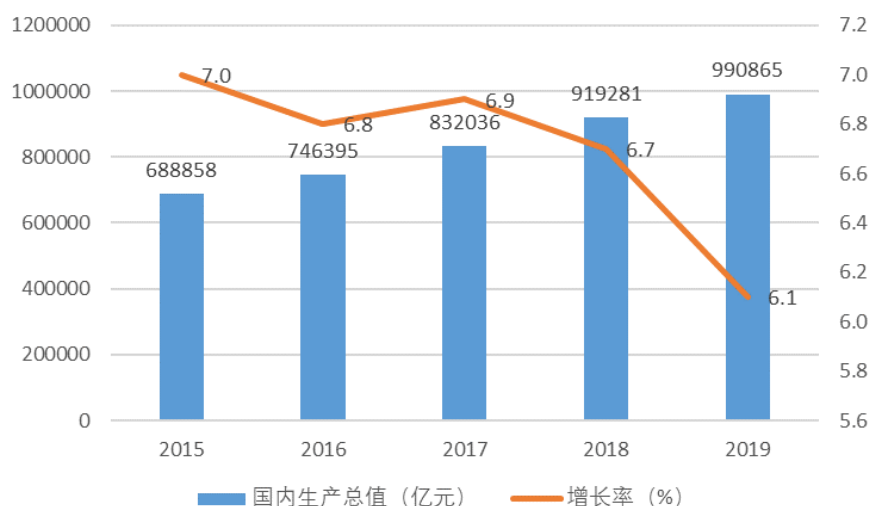


图 2-1 2015-2019 年国内生产总值及其增长速度

资料来源：国家统计局 <http://www.stats.gov.cn/tjsj/>

近年来，国内经济稳定增长，第二产业总体上的增速保持平稳，而第三产业增速上升趋势较为明显，因此，其软件和信息技术服务业的发展也整体向好。如图 2-1 所示，从 2015 年到 2019 年期间，国内生产总值年均增长率一直维系在 6%-7% 之间，虽然增速有所下滑，但国内生产总值的总量稳步提升，经济运行保持在合理区间之内。

本来 GDP 增速的下降已经导致很多行业出现产能过剩的情况，马太效应逐渐加剧，资源向各个行业的头部企业加速流动，每个行业内部的竞争也在不断加剧。为了获得更好的竞争优势，企业对于公司内部管理效率的提升更加关注，越来越多的企业对于数字化工具更加接受和期待。特别自 2019 年 12 月份以来发生的新冠疫情，又造成了全球经济持续性振荡和衰退。同时，许多行业也由于新冠疫情的影响，而遭受了毁灭性打击。为了缓解疫情的影响，许多企业开始选择线上协同、远程办公以及销售等模式来开展企业的日常工作，而这些模式也降低了企业的获客和服务成本。在这其中，许多企业管理层逐渐认识到线上化、数字化、数据化对企业业务变革的重要性和紧迫性，企业业务的数字化转型，不仅仅只是克服当前新冠疫情所带来的临时性挑战，也是为了适应未来数字化变革时代对企业的新要求。

如图 2-2 所示，国内第一产业、第二产业、第三产业增加值占国内生产总值的比重有所变化，其中，第三产业增速明显，第二产业增速略有下降，但总量仍保持稳步提升。因此，国内的产业结构优化效果实施明显，消费拉动经济增长的作用不断增强，内需“发力点”不断扩大。第三产业增速较快增长，进一步表明软件和信息技术服务业对国内生产总值的贡献不断增加，成为中国经济增长的“新动力”。

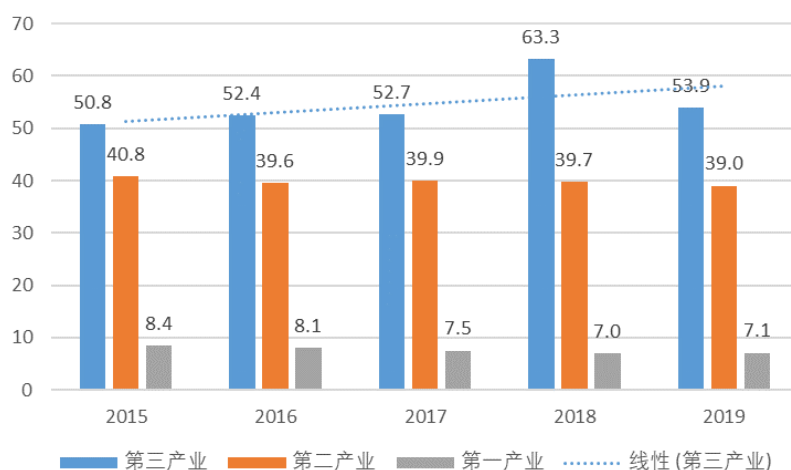


图 2-2 2015-2019 年三次产业增加值占国内生产总值比重

资料来源：国家统计局 <http://www.stats.gov.cn/tjsj/>

在工业和信息化部出台的《软件和信息技术服务业“十三五”发展规划》中，其规划提出，要在 2020 年底：实现软件和信息服务的产业规模达到 8 万亿元，在信息产业所占的比重中超过 30%；信息安全产品要达到 20% 年均增长速度，在 2020 年底其产业规模达到 2000 亿元；软件从业人员达到 900 万人。截止 2019 年底，规模以上的软件和信息技术服务业已经远远超过 4 万家，其软件业务总收入 7178 亿元，较上年增长 15.4%；软件从业人员的人数为 673 万人，较上年同比增长 4.7%。如图 2-3 所示，从 2015 年到 2019 年，软件和信息技术服务业的固定资产投资总量稳步提升。虽然在 2015-2018 年期间，其固定资产投资增长率稍有下降，但从 2018 年之后，其固定资产投资增长率开始回升，显示了良好的发展势头。

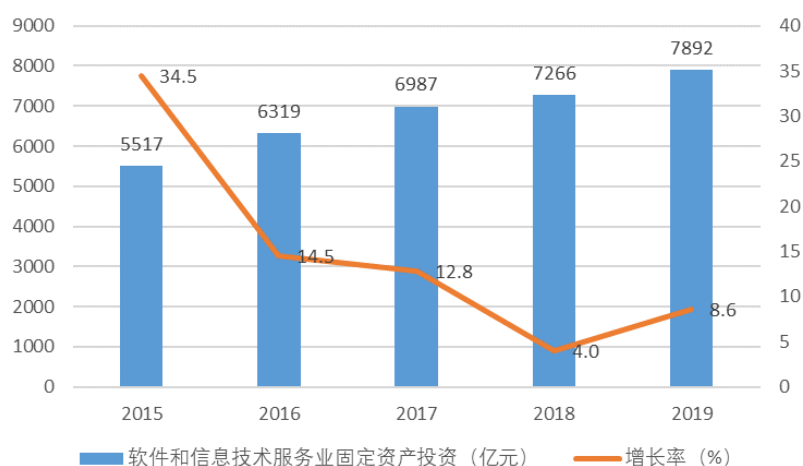


图 2-3 2015-2019 年软件和信息技术服务业固定资产投资

资料来源：2020 年软件和信息技术服务业统计公报

此外，2020 年 1-10 月份四川省软件与信息服务业主营业务收入达 4503.7 亿元，同比增长 16.97%，大约是 2008 年的 10 倍。另外，四川省的软件业务收入为 3238.6 亿元，同比增长 12.74%，而达到的利润总额为 388.9 亿元，同比增长 11.3%。而四川省从事软件和信息服务业的从业人员为 38.8 万人，这一数据在全国来说也是比较靠前的。

2.1.3 社会文化环境

社会文化环境指的是，在某一时间段内某一国家或地区的国民文化教育水平、价值观念、投资倾向、生活方式、信仰等要素。

党的十八大以来，尤其是后疫情时代的影响，我国制造业企业线上化、数字化、智能化的步伐逐渐加快，因此，也加快了我国信息化和工业化“两化”融合的速度。截止到 2019 年 6 月份，我国企业网络化协同效应的开展达到了 35.3%；服务型制造业的企业所占比重也达到了 25.3%；大规模个性化定制的企业所占比重达到 8.1%；数字化研发设计的企业所占比重达到了 69.3%。同时，工业互联网平台的发展和应用也得到了显著性提升，目前，其国内具有一定形象力的平台也跃升到了 59 万台。另外，在数字经济的发展上，中国目前已跃居全球第二位，到 2018 年底的时候，其产业规模已经远远超过了 31.3 万亿元。

此外，作为西南地区的经济金融、科技以及交通的中心城市，四川省每年能吸引一大批国内外高科技人才到本省就业或者定居。根据四川省发布的《软件和信息服务业培育方案》显示：截止 2019 年底，四川省拥有科技、文化等各类型人才 800 余万人，其中，在软件和信息技术服务业方面，四川省所拥有的研发人才储备量也远远超过了 6 万人。在信息技术的基础设施建设上，四川省成为全国首个“千兆宽带城市群”；在 5G 规模组网试点城市，成都市也成为全国首批试点城市。因此，在国家政策的加持下，四川省初步形成了软件与信息服务业产业带，并先后建设成了国家软件产业基地、国家信息安全成果产业化基地等。但是，由于起步较慢、资金渠道缺乏、以及产业结构失衡等问题的存在，四川省软件和信息技术服务业的发展仍落后于东部沿海地区，如图 2-4 所示。因此，四川省在发展 SAAS 软件服务业时，需要突出区域比较优势，推进软件与信息技术服务产业的差异化，加快形成特色明显、布局合理的区域一体化发展格局，发挥产业集聚效应。

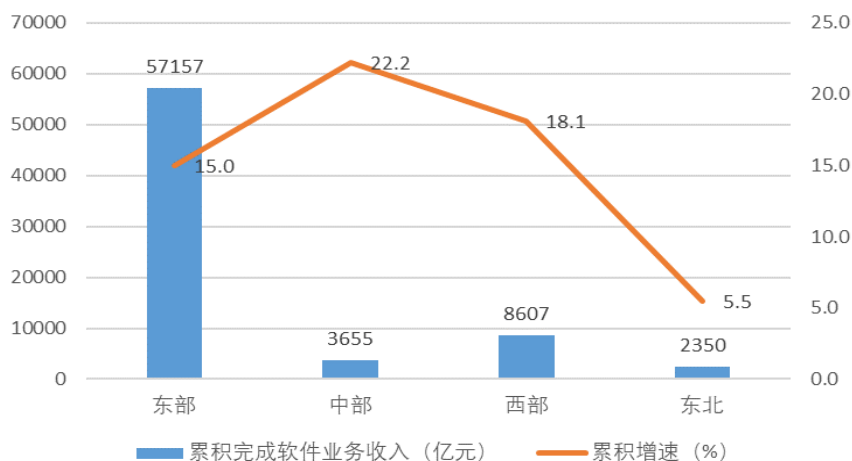


图 2-4 2019 年软件业务分区域增长情况

资料来源：四川省发布的《软件和信息服务业培育方案》

图 2-5 来源于阿里云智能研究中心发布的《2018-2020 年度中国 SAAS 市场洞察》，可以发现：用户采购 CRM 时，以制造行业、互联网服务行业、金融行业为代表，仍旧偏好直接联系厂商；而传统分销商通过线上和线下模式，也占据着 CRM 采购市场的较大规模。

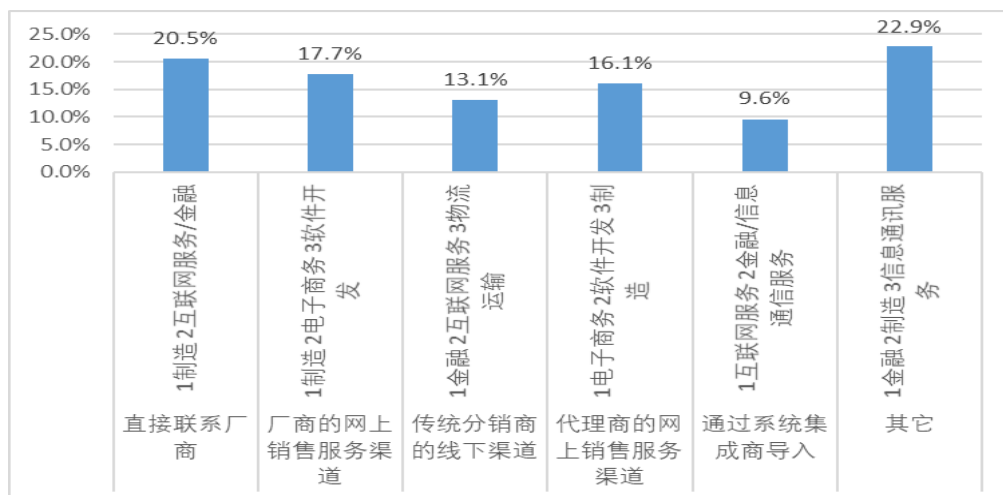


图 2-5 各行业用户采购移动 CRM 偏好选择

资料来源：阿里云智能研究中心发布的《2018-2020 年度中国 SAAS 市场洞察》

在用户和目标市场细分方面，ZLN 公司通过销售人员反馈、行业信息收集、市场调研等手段，密切关注、挖掘用户需求痛点和潜在市场信息。基于此，SAAS 模式下的移动 CRM 产品的主要市场特征表现如下。

(1) 随着下游市场环境的不断丰富和完善，新型市场需求也不断被激发出来，

信息技术服务业的技术水平通过不断的提升,使其整个行业不再局限于国有、外资等大中型企业,而开始呈现出下沉趋势。

(2) 移动 CRM 市场正处于快速发展阶段,其提供商多为初创企业,他们纷纷通过云服务、大数据技术、人工智能等新兴科学技术,将企业资源聚焦在中小企业、传统产业等策略上,寻找移动 CRM 业务的市场突破点与弯道超车的机会。

2.1.4 技术环境

技术环境指的是,不仅要关注与企业所处领域或所处行业的技术发展情况,还要及时掌握国家政策、专利保护、技术转移以及该领域科技开发的支持情况等。

近年来,政府、研究部门以及企业等组织,开始对 SAAS 软件的兴趣逐渐加深。而这些用户兴趣的增加,也提升了 SAAS 需求的增加,进而扩大了 SAAS 供应商的市场空间。但同时也需要看到,随着数字经济的发展,用户对 SAAS 供应商所提供的管理软件产品,也提出了更高的个性化需求。

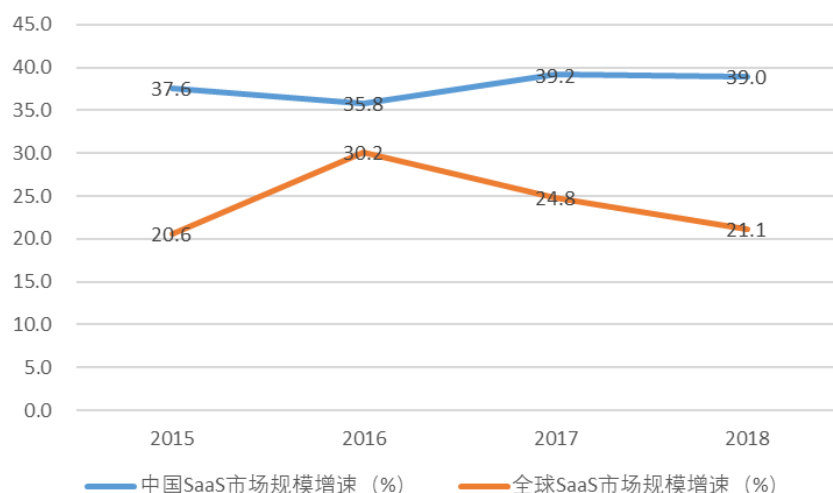


图 2-6 中国与全球 SAAS 市场规模增速比较

资料来源:移动信息化研究中心发布的《中国云 CRM 市场及用户实践研究报告》

为了应对企业数字化转型的需要,政府有关部门也通过推出政策性文件,来保障国内 SAAS 软件产品的可持续发展。例如,工信部为了我国企业突破软件与信息技术的关键环节,使云计算能力达到国际上领先水平,在 2017 年出台了《云计算发展三年行动计划(2017-2019 年)》,计划利用三年的时间,使我国云计算的产业规模达到 4300 亿元。因此,随着政府在云计算基础设施的完善、政策的支持、以及企业软件信息研发投入的增加,逐渐为 SAAS 建立起了良好的技术环境。如图 2-6 所示,近年来,国内 SAAS 市场连续提速,跑赢全球平均水平。总体来说,

移动 CRM 领域的技术环境面临如下特点：

(1) 技术壁垒高，行业技术与应用更新快。

作为知识密集型行业，软件与信息技术行业也面临着行业技术壁垒高、研发投入高以及资金投入大等特点，同时还面临 2~3 年一次的技术更新与技术迭代。作为软件与信息技术行业的从业人员，其员工需要掌握需求分析、数据库、编程以及测试等计算机技术，同时还需要员工不断学习先进的知识和技术，以适应技术迭代对技术发展的需要，例如安卓 APP 或苹果 APP 的开发、大数据、人工智能等。而对于企业而言，需要对行业发展前景、发展趋势进行及时跟踪，了解并掌握行业最先进的新知识和新技术，开发具有自主知识产权的新产品，才能把握我国数字转型期给管理软件行业所带来的发展机遇。

(2) “头部玩家”对技术人才的“虹吸”效应，导致初创企业发展受困。

数字化转型所带来的行业技术迭代的加速，给企业技术创新机制的完善和提高，带来较大的压力；同时对高技术人才的需求也大大提升。在后疫情时代，管理软件行业迎来了巨大的发展潜力，但复合型、专业型、高层次的技术研发人员却逐渐转向技术层次更高、资金实力更强的“领军”信息技术企业，如阿里、腾讯、华为、百度等。同时，由于这些企业的品牌知名度较高，因此，导致其行业订单逐渐集中到实力较强、售后服务较全面、技术支持完善等规模性软件企业。相反的是，中小企业由于受现有技术能力、资金等限制，导致其承接大规模业务的能力较弱，进而无法吸收高层次的技术研发人员，因此其盈利空间也逐渐受到规模性企业的挤压，从而导致发展空间严重不足，可持续性能力也较弱。

(3) 新型互联网技术为移动 CRM 的成功应用提供了技术保障。

传统的 CRM 还常常被企业诟病大而不全、复杂难用、价格昂贵等弊端，这些缺点本来严重制约了 CRM 行业的发展，尤其是在成长性极强、市场潜力巨大、数量极为可观的中小企业市场。而随着大数据、互联网、人工智能等新型互联网技术的不断成熟，以及 5G 技术的逐渐普及，融合移动、社交、云技术的移动 CRM 的易用性更加强大，同时也为这种 SAAS 模式的 CRM 的成功应用提供了更多的技术保障。

在移动 CRM 产品的发展初期，国内部分 SAAS 提供商为了快速占领市场，提高 SAAS 产品的市场份额，采取免费试用的策略进行市场开拓。也就是说，SAAS 提供商为企业提供简单功能的免费版本软件，或者为企业提供免费试用的产品，一旦这些用户认可了这些软件服务给企业带来了增值，才会选择继续付费来使用这些软件产品，或者对其软件产品的功能进行付费扩展。2014 年，我国企业愿意对 SAAS 产品进行付费的意愿，其付费规模还仅仅只有 2.5 万户，但到了 2019 年底，

其付费规模的企业户数已经达到了 54.6 万户，其复合增长率为 95%，这些数据表明，SAAS 软件服务的用户认可度得到了大幅增加，如图 2-7 所示。

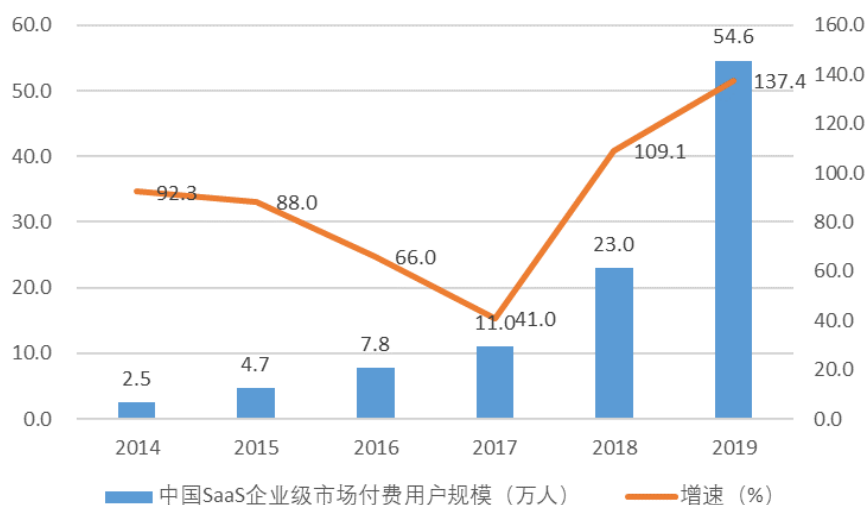


图 2-7 中国 SAAS 企业级市场付费用户规模及增速

资料来源：移动信息化研究中心发布的《中国云 CRM 市场及用户实践研究报告》

2.2 行业环境分析

2.2.1 行业竞争对手之间的竞争程度

我国中小企业的数量已经超过了 3000 万家，这一数量为我国软件和信息技术服务业提供了庞大的移动 CRM 软件消费群体。目前，我国中小企业面临的困扰主要集中在：研发设计人员缺乏、软件服务预算欠缺、管理模式混乱以及决策时间过程较长等。因此，这些问题使得我国中小企业的内部信息化普及率仍处于较低水平。但是，我国中小企业又具有灵活多变性、覆盖空间广泛性、经济活力增强、发展迅速等特点，因此，又十分急需个性化定制的软件和信息技术服务来协助其提高工作效率、组织运营效率、管理质量以及降低管理成本，以提高应对外部不确定性和风险性的能力，进而增强其在行业中的竞争力。移动 CRM 正是解决企业这些矛盾的有效途径或方式，顾客可以根据企业所在行业和实际的现实需要，来从软件提供商处订购个性化的应用软件服务产品。同时，针对中小企业资金不足、无专业人员管理等问题，移动 CRM 还提供租赁服务，其所需的软件维护与技术支持都由提供商的专业人员来承担，并且，提供商还可以根据企业业务发展的动态变换，来调整所提供的服务内容。表 2-8 为移动信息化研究中心发布的《中国云 CRM 市场及用户实践研究报告》，显示了国内区域前五的移动 CRM 指数及增速情况。

表 2-8 国内区域前五 SAAS 指数及增速

区域	SAAS 指数值 (2017)	SAAS 指数值 (2018)	增速
广东	11.4	15.6	4.20%
上海	21.7	10.9	-10.80%
北京	20.6	8.3	-12.30%
浙江	5.6	7.7	2.10%
四川	1.9	6.7	4.80%

资料来源：移动信息化研究中心发布的《中国云 CRM 市场及用户实践研究报告》

目前，市面上移动 CRM 可以划分为三种类型：第一种是国外的软件厂商，主要以 Salesforce、Zendesk、Shopify、Wix.com、SPS 等 SAAS 原生创新企业为代表；第二种为传统软件厂商，比如用友、浪潮、浪潮云、金山办公等综合性的软件服务商；第三种是成立时间较晚的初创型移动 CRM 厂商，其主要代表为 ZLN、纷享销客、红圈营销、今目标等。其收费的价格是，国外的移动 CRM 软件产品价格高于传统软件厂商的价格；传统软件厂商的价格高于初创型移动 CRM 软件产品价格。在四川省内部署 CRM 的国内厂商中，主要以 ZLN、红圈营销、纷享销客、今目标等为代表，这些企业占据了四川移动 CRM 市场的大部分。而纷享销客、红圈营销、今目标等作为 CRM 的初创企业，从营销、售后再到增值服务，还无法形成闭环的生态系统，但是均在各自的细分领域中拥有一定的影响力，且在 CRM 市场上，拥有较大的市场潜力。

表 2-9 ZLN 公司和竞争产品对比表

公司	版本	收费模式	市场份额	销售模式
ZLN	专业版 企业版 旗舰版	90 元.人/月 180 元.人/月 360 元.人/月	五百多家付费企业	直销模式+代理商
纷享销客	基础协同 基础协同和全助手 基础协同、全助手 以及 CRM	免费 200 元.用户/年 800 元.用户/年	两千多家付费企业	代理商
红圈营销	统一版本	2299/2 年/用户	八百多家付费企业	代理商
今目标	免费版 企业版 a 企业版 b	免费 180 元.人/年 360 元.人/年	四百多家付费企业	代理商

资料来源：根据各品牌网站公开资料整理

在四川省区域内，目前市面上主流的移动 CRM 厂商，主要是初创型企业，其移动 CRM 软件产品的收费价格也各有不同，见表 2-9 所示。例如，纷享销客的移动 CRM 软件有三个版本，包括免费的基础协同版本、200 元.用户/年的基础协同+全助手版本、以及 800 元.用户/年基础协同+全助手+CRM；今目标的移动 CRM 软件有三个版本，免费版、180 元.人/年的企业版 a、360 元.人/年企业版 b。可以看出，初创型企业的移动 CRM 软件价格也存在明显的区别，ZLN 的软件价格高于纷享销客，纷享销客的软件价格高于今目标。

2.2.2 购买者议价能力

从顾客需求来讲，国有大中型企业的需求是推动我国 SAAS 行业发展的重要动力之一。针对 SAAS 行业的发展，国家出台了一系列的财政税收政策、投融资政策、区域激励政策、市场保护政策、知识产权政策、税费减免政策等，同时，国家和各地方政府还制定了相应的规划目标，以支持和鼓励 SAAS 行业的发展和壮大。

从政策角度来说，虽然我国的 SAAS 行业已经取得了较程度的发展，但是考虑到国内外差距，以及新冠疫情之后线上办公需求的增加，国家有望就推动 SAAS 模式的 CRM 建设出台更多的支持、规划以及建设等政策，从而进一步推动 SAAS 模式的 CRM 向着中小企业的阶段发展。2018 年 7 月，工业和信息化部通过《推动企业上云实施指南（2018-2020 年）》和《扩大和升级信息消费三年行动计划（2018-2020 年）》两大指南的退出，要求到 2020 年底，全国的上云企业需新增 100 万家。从图 2-8 可以看出，2019 年，我国企业级 SAAS 市场规模在全球所占据的比例为 8.4%，而同期我国 GDP 在全球所占的比例高达 16.3%，因此，相比欧美发达国家，我们仍然具备较高的提升空间。

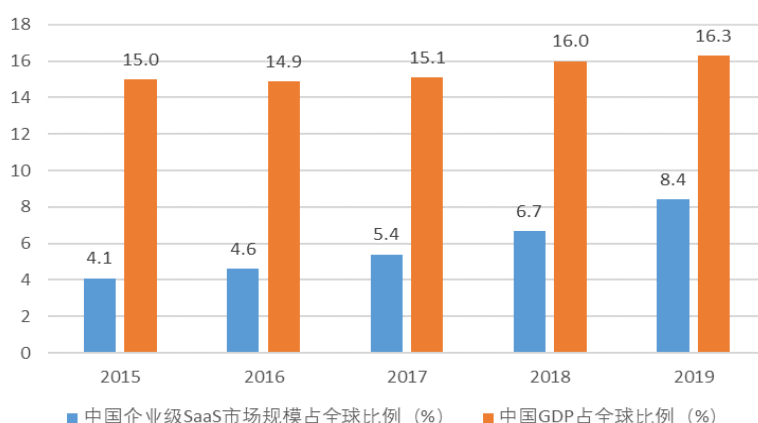


图 2-8 中国企业级 SAAS 市场规模和 GDP 占全球比例

资料来源：艾瑞咨询发布的 2019 年《中国企业级 SAAS 行业研究报告》

从微观上来看,企业由于数字转型的需要,对移动 CRM 软件的核心诉求,已经不再满足搜集、分析、存储、管理企业的客户信息。而是针对企业实际运营治理所出现的问题,依据不同行业类型、不同规模等而提出个性化的软件服务需求。因此,在移动 CRM 的实践中,小微企业和中大型企业,出现了截然不同的实践步伐。以下是中文互联网数据资讯网公布的《2018 年中国云 CRM 市场及用户实践研究报告》,该报告对大中型企业和小微企业的客户需求现状做了详细的分析。

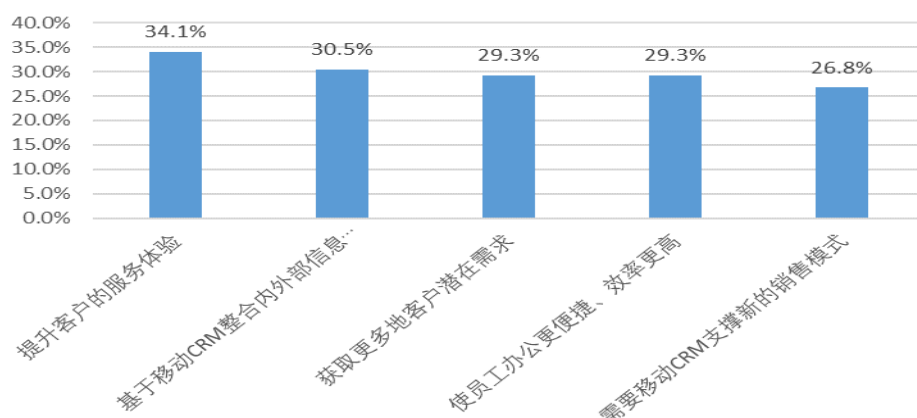


图 2-9 大中型企业对移动 CRM 的业务需求

资料来源:中文互联网数据资讯网关于《2018 年中国云 CRM 市场及用户实践研究报告》

首先,大中型企业对移动 CRM 产品的业务要求,主要是聚焦于工作上的流程化和管理上的数据化,并以端到端的形式来加以完成。具体来说,移动 CRM 系统在业务框架的设计上,客户生命周期的管理和终端用户的市场洞察两方面,其设计过程、技术实现、业务规则复杂性、实施难度等均不存在任何的难度。此时,大中型企业导入移动 CEM 的核心原因,主要集中在:提升客户的服务体验,维护顾客的忠诚度,如图 2-9 所示。

其次,小微企业对 CRM 的需求是产品通用型。当移动 CRM 系统成为万能型的产品时,其在市场的拓展过程中可以发挥起市场培育的功能。因为移动 CRM 产品的基础版本,所提供的基本业务模块、业务功能、管理流程等,已经适合当下大部分中小企业的日常所需。此外,在现有的移动 CRM 市场,其发展前景的不确定性和未知性,导致市场的头部效应仍未充分显现,市场仍处于一片未知的混沌当中。而在这种情况下,CRM 提供商通过提供市场通用型的产品,往往能快速地占据现有市场份额,提升产品在用户心中的认可度和知名度。而从移动 CRM 产品目前的发展趋势来看,业务的细分成为主流趋势,其主要的细分形式是工具类业务细分市场。因此,按照如此趋势的发展,CRM 产品将会随着 SAAS 生态系统的成熟而迅

速在市场上普及。此时，小微企业在选择移动 CRM 软件时，其主要原因有：支撑新的销售模式，支持新的销售模式、获取客户的潜在需求，进而满足社会化互动阶段的诉求，如图 2-10 所示。

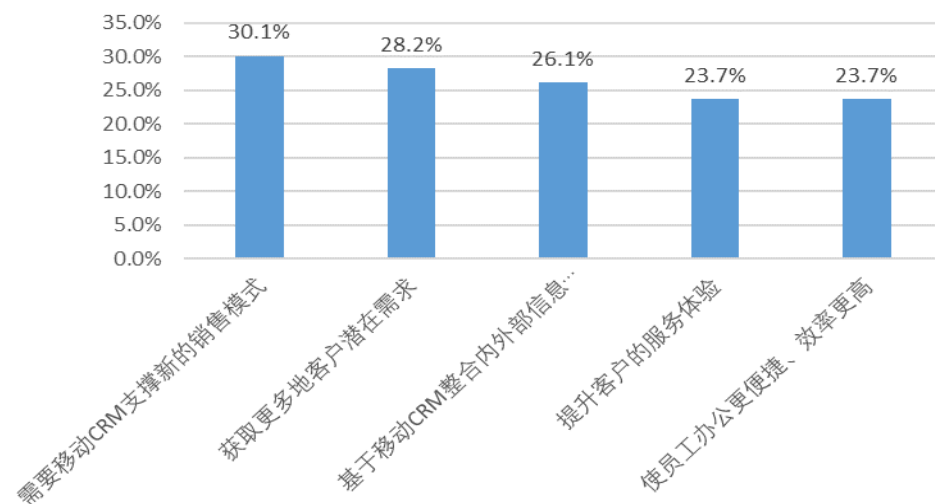


图 2-10 小微企业对移动 CRM 的业务需求

资料来源：中文互联网数据资讯网关于《2018 年中国云 CRM 市场及用户实践研究报告》

从消费方式来说，在移动 CRM 发展初期，SAAS 提供商为企业提供简单功能的免费版本软件，或者为企业提供免费试用的产品，一旦这些用户认可了这些软件服务给企业带来了增值，才会选择继续付费来使用这些软件产品，或者对其软件产品的功能进行付费扩展。截止 2014 年底，我国企业 SAAS 付费用户规模仅为 2.5 万户，2019 年付费用户规模已达 54.6 万户，2014-2019 年复合增长率达到 95%。中文互联网数据资讯网公布的《2018 年中国云 CRM 市场及用户实践研究报告》，该研究报告给出了中国 CRM 用户所在行业分布的详细调研。

首先，大中型企业 CRM 用户的行业，主要分布在制造、软件开发、教育、互联网服务、金融、物流服务、房地产行业，这些行业共占据了大中型企业 CRM 用户的 70.8%，如图 2-11 所示。而这些用户的特征也表现为，具有较完善的 IT 规划与 IT 机制，并且针对企业的业务流程，还同时部署了多套 IT 业务系统。因此，为了各业务系统之间达到相互匹配，进而在企业完善系统化的 IT 建设方式，而云 CRM 可以解决企业所面临的这些难题。另外，这些大中型企业的付费方式有两种：一种针对大金额，往往采取公开招标的方式进行统一采购；另一种是针对小金额采购，往往是从办公维护费用里面进行支出。

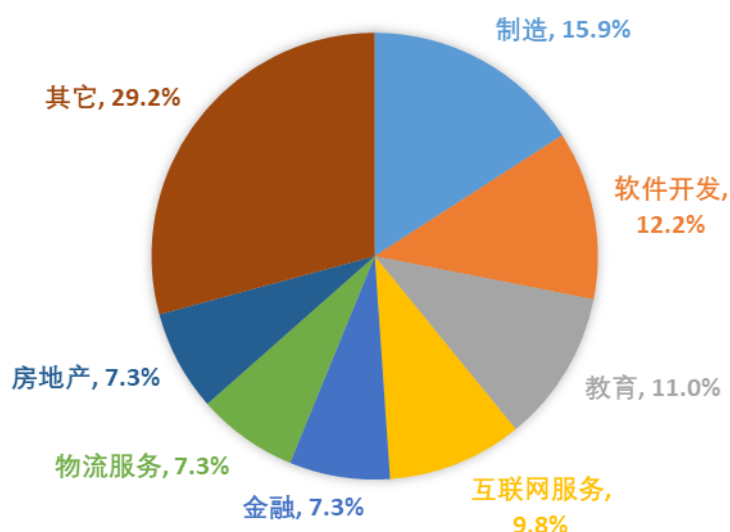


图 2-11 大中型企业 CRM 用户的行业分布

资料来源：中文互联网数据资讯网关于《2018 年中国云 CRM 市场及用户实践研究报告》

其次，小微企业 CRM 用户的行业，主要分布在电子商务、软件开发行业，这两个行业占据了初创企业或小微企业 CRM 用户的 44.2%，如图 2-12 所示。由于国内互联网行业的红利期已过，同时国内互联网也逐渐聚焦于头部企业或平台，导致初创企业或小微企业面临着巨大的生存压力。因此，为了获取稳定的客户，小微企业更加关注 CRM 用户的行为习惯，提供个性化、定制化的产品。由于小微企业一般处于上升期，资金相对紧缺，因此，这些企业在采购 CRM 时，更愿意选择租赁的付费方式。

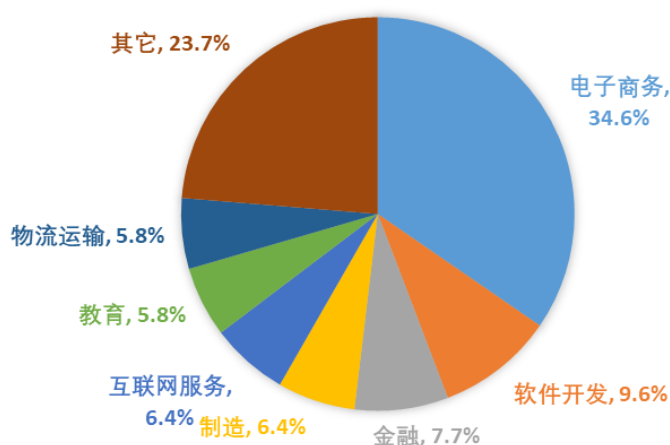


图 2-12 小微企业 CRM 用户的行业分布

资料来源：中文互联网数据资讯网关于《2018 年中国云 CRM 市场及用户实践研究报告》

总的来说，购买者的议价能力呈现如下特征：

（1）政府部门，例如交通部门、司法部门、政府办公司、公安系统等，他们对 CRM 的采购主要来自政府固定资产投资，主要以招标的形式进行，因此价格不灵敏。但由于政府系统并不关注与外部成员之间的互动性，且自身技术人员也存在较大不足，而对选定好的系统具有较高的客户忠诚度。因此，政府部门采购的系统多是集成的整体解决方案，其讨价还价的能力很强。

（2）大型企业市场，尤其是大型国有企事业单位，例如医院、银行、石油、电力、烟草等部门，其资金充足，对 CRM 系统的质量和生态系统的完善性要求较高，同时还由于其规模庞大，在行业中占据着较多资源，这些因素导致此类型用户对价格并不是很敏感，但由于其市场或者行业中的地位，尤其是，国有企事业单位还受到相关部门的监督，进而导致其讨价还价的能力较强。

（3）中小企业市场，还包括初创型企业，由于资金有限，规模有限，行业影响有限，此类用户主要采购标准型产品，一般是通过租赁的模式，以市场定价或者部分折扣的价格进行采购，其讨价还价的能力稍弱。同时，忠诚度也非常低，只要竞争对手以价格战为手段，此类企业便会更换竞争对手的 CRM 产品。

2.2.3 潜在进入者威胁

ZLN 公司所在的 CRM 领域，其技术壁垒不是很明显，但是该行业却对企业的资金实力和技术积累十分考验，且也是规模经济效应极强。因此，该行业很容易受到腾讯、阿里等跨界企业的挤压，导致新进入的中小企业难度极高。

另外，由于市场行情的不同，中国的 SAAS 市场不同于美国市场。美国 SAAS 市场的进入者主要以初创企业，其主要代表 Salesforce、Zendesk、Shopify、Wix.com、SPS 等 SAAS 原生创新企业。这些初创企业最早为美国中小企业提供 SAAS 产品服务，并随着技术实力的提升，快速切入到对技术支持、售后服务等标准要求较高的大型企业服务市场，这也是美国初创型移动 CRM 提供商崛起的关键因素。而中国的 SAAS 市场竞争较为激烈，其提供移动 CRM 产品的厂商既有初创型企业，也有传统管理软件厂商、国外软件厂商等。而移动 CRM 领域，由于处于起步阶段，其需求对象更多的是中小企业。而综合实力强大的软件厂商仍处于观望状态，只有初创企业在大力推动这个行业的发展和应用。总之，潜在进入者，尤其是综合性软件服务商、互联网巨头等，给现有的 CRM 市场带来了较多的不确定性。

2.2.4 替代品威胁

目前，中国移动 CRM 市场主要分为企业级市场和消费级市场，其中，消费级

市场主要被互联网巨头所垄断，而企业级市场仍旧没有出现巨头公司。随着移动 CRM 市场在企业级的逐渐火热，越来越多的企业开始以平台化模式切入这一市场。其原因有：一方面是移动 CRM 企业级服务产品对专业性要求较高，且需要软件服务提供商具有较长时间的技术和经验积累，才能形成企业级用户需要的生态系统，因此，这些企业由于进入时间的不长，在企业级服务商耕耘的不深，而落后于移动 CRM 的创业企业。另外一方面是，这些互联网公司凭借着自身早期的用户积累，占据着大量的流量和资源，因此，当它们进入移动 CRM 的企业级时，有很大潜力围绕自身优势建立平台，构建完整的生态系统。典型的互联网企业如阿里巴巴的钉钉和腾讯的微信企业号。阿里钉钉基于通讯和工作商务关系，与 SAAS 服务行业的企业建立战略联盟关系，这些联合行为提升了阿里钉钉在 SAAS 行业中云服务能力和移动时代的商务管理能力，并共同为中小企业提供 SAAS 企业级云和移动互联服务功能。而腾讯的微信企业号，其目的是为用户提供移动管理软件服务，它可以帮助企业建立员工、客户、上游供应商、下游经销商与企业 IT 系统间的连接，并利用企业号以较低成本，与第三方服务商实现高质量的企业移动轻应用，实现企业管理、协作、生产的移动化。这也是有可能替代目前移动 CRM 的主要力量。

2.3 ZLN 公司的机会和威胁

2.3.1 机会

（1）普及率较低

不同于沿海发达地区，在四川省的信息和软件服务领域，目前绝大部分企业的信息化建设仍旧聚焦在 ERP、OA 等系统上。其中，ERP 的理念主要针对提高企业内部资源的控制能力，在满足客户需求的同时尽可能的降低运营成本；OA 的理念是办公自动化，搭建企业内部的信息沟通和共享平台。而 CRM 的关注对象是客户，其主要目的是构建、维系以及发展客户关系。因此，它们之间有着本质的区别。目前，全球经济的不确定性增加，企业能否抵抗外部不确定性风险，达到可持续增加的关键，是实现营业收入的稳定性增长，同时还需要降低相应的成本。而移动 CRM 有助于企业识别出有价值的信息和知识，并应用到企业的营销活动和生产制造过程中。同时，移动 CRM 还可以调动企业现有的资源来为客户服务，进而提升用户的忠诚度和认可度，提高企业绩效。而在四川省中，各企业移动 CRM 普及率还比较低，且移动 CRM 仍没有行业巨头出现，因此 ZLN 公司在此区域存在较大的增长空间。

（2）国家政策助力

随着 5G 和大数据时代的到来，移动互联成为新时代企业经济发展的主要驱动

力之一。再加上宏观环境对于信息化建设的需求,使得信息经济成为经济发展的趋势,因此,国家也大力倡导中国经济向技术经济型社会转型。另外,中国的企业使用企业服务系统的占比低于 5%,但在美国,这个数字接近 100%,这中间的差距蕴藏了巨大的市场机会。近年来,随着数字转型的需要,企业、机构、政府等对 SAAS 的需求不断攀升,为 SAAS 供应商提供了广阔的市场空间。我国政府通过多项政策文件的出台,来保障 SAAS 的发展,实现与引领者比肩。如工信部出台的《云计算发展三年行动计划(2017-2019 年)》,要求截止 2019 年底,云计算产业规模要达到 4300 亿元,其云计算服务能力在国际上要达到领先水平,进而提升新一代信息产业发展的带动效应。2018 年 7 月,《推动企业上云实施指南(2018-2020 年)》要求,在 2020 年底,云上企业需要新增 100 万家。因此,政府政策是推动 ZLN 公司移动 CRM 软件快速发展的“助推器”和“护航者”。

(3) 潜在用户群体的增加

早期的时候,选择企业管理软件对企业的日常运营进行管理,主要集中在大中型企业。但随着国内中小型企业的发展,尤其是信息技术发展对管理者的冲击,使得越来越多的中小型企业选择企业管理软件,以增强企业日常管理的流程化和标准化,提高企业市场竞争的能力。因此,这些潜在用户群体结构的变化,导致客户群体数量呈现爆发式增长,尤其是中小企业对整合性、便捷性、灵活性等小型管理软件的需求,更是大大增加,这些都增加了移动 CRM 厂商相应的市场机会。

(4) 厂商重视品牌建设

目前,国内信息和软件服务厂商规模不断扩大,导致了软件服务行业的竞争也加剧,这也在一定程度上带来了价格战的风险。因此,现有的厂商开始注重品牌的建设,希望通过品牌形象的树立,来为企业树立良好的社会形象,进而为可持续发展奠定坚实的客户基础。此外,品牌形象的成功树立,不仅有助于企业在行业内建立稳定的市场渠道,使其软件产品能获得市场上的快速认可和消化,提高市场上的占有率,同时还可以有助于企业成为区域内的标杆企业,进而有助于企业快速扩展国内其它区域的市场,并获得该区域市场的认可。

(5) 新冠疫情的影响,加快了企业对信息化的建设速度

自 2019 年 12 月份以来发生的新冠疫情,造成了全球经济持续性振荡和衰退。同时,许多行业也由于新冠疫情的影响,而遭受了毁灭性打击。为了缓解疫情的影响,许多企业开始选择线上协同、远程办公以及销售等模式来开展企业的日常工作,而这些模式也降低了企业的获客和服务成本。在这其中,许多企业管理层逐渐认识到线上化、数字化、数据化对企业业务变革的重要性和紧迫性,企业业务的数字化转型,不仅仅只是克服当前新冠疫情所带来的临时性挑战,也是为了适应未来数字

化变革时代对企业的新要求。移动 CRM 是为了提升企业的市场满意度、增强企业盈利能力的商业策略,通过客户分类,来对企业的资源进行分配和管理,进而来实施以客户为中心的经营管理流程。因此,它的实施可以使企业快速地实现数字化转型,进而适应未来经济发展的新常态。

2.3.2 威胁

(1) 行业竞争挑战

目前,在 CRM 软件的发展过程中,SAAS 仍处于初期探索阶段,而综合实力较强的软件厂商仍保持关注和研究状态,推动 SAAS 在 CRM 领域应用发展的只是一些初创型的中小软件厂商。但是,初创型企业在推动移动 CRM 发展的过程中,面临着一个共同问题,那就是大企业客户仍旧被综合性软件厂商牢牢掌握,一旦 SAAS 市场进入发展期,这些综合软件厂商随即进行技术更新和技术转型,进而有可能迅速占领 SAAS 领域最黄金的市场。另外,在 ERP、CRM 等核心企业管理软件服务领域,国外厂商也占据着国内的主要市场份额,缺乏有力的国内竞争者。虽然纷享销客、红圈营销、今目标等国内企业都开始提供相应产品,但从产品水平、技术能力等方面,仍无法与 Salesforce、SAP 等国际厂商竞争。因此,这些资金雄厚、信誉良好的国内外大型软件企业,给国内的初创型 SAAS 软件企业的发展带来了巨大的挑战和威胁。

(2) 客户对云服务安全的质疑所带来的挑战

SAAS 软件是利用云计算方式,将管理软件与云服务器相连,而用户通过登录服务器,来运用软件的销售服务等功能。但是,由于云计算下的信息安全机制仍有待发展,其客户信息容易产生泄露。因此,企业在使用 SAAS 软件时,会存在许多的顾虑,进而影响用户对软件的忠诚度。

(3) 用户忠诚度不高所带来的挑战

随着越来越多的企业选择 SAAS 管理软件,如何维护这些客户的忠诚度,也是摆在 ZLN 公司面前的一道难题。客户是管理软件厂商生存的核心,但是,随着越来越多的企业涉及 SAAS 领域,客户在市面上的选择也越多元,这导致客户的购买行为也会越来越理性。客户在选择市面上的管理软件时,主要从研发实力和售后服务两个角度进行挑选,并在多个软件厂商的比较下,使自己的购买行为是最优的结果。因此,当市面上有更优的 SAAS 软件厂商时,而客户忠诚度不高时,他会不可避免地选择新的厂商,这使得企业将面临现有客户资源流失的威胁。

2.4 本章小结

以上章节分析了 ZLN 公司所面临的外部环境，并进一步从宏观环境分析和行业环境分析两个角度对其进行了详细探讨。在宏观环境方面，主要从政治环境、经济环境、社会环境以及技术环境四个方面进行探讨；而对于行业环境方面，主要采用波特五力模型，从行业竞争对手、购买者议价能力、潜在进入者威胁、替代品威胁四个角度对其进行探讨。从这些分析当中，我们可以发现：在数字化时代，外部环境分析对于企业的可持续竞争十分重要，其相关的分析模型和分析工具，则为 ZLN 公司如何应对外部环境提升竞争优势，提供了多方位的分析视角和管理框架，也看到了 ZLN 公司所面临的机会和威胁。

第三章 ZLN 公司内部环境分析

本章在分析 ZLN 公司基本情况和市场背景的基础上,进一步阐述了 ZLN 公司的有形资源 and 无形资源的分析,以及剖析了 ZLN 公司的现有能力,找到 ZLN 公司的优势和劣势,为后续公司的战略选择打下坚实基础。

3.1 ZLN 公司资源

ZLN 公司于 2015 年在四川省成都市成立,是一家销售移动 CRM 软件产品的企业,同时还提供咨询、实施、调试、技术人才培养、技术维护等售前售后的本土管理软件公司。ZLN 公司始终坚持客户为先、敬业专业、正直诚信的服务精神,并希望帮助四川省中小企业成功打造与顾客互动的在线化、数字化和智能化的移动互联的平台,减少中小企业的客户获取成本、交流成本以及维护成本。目前有员工 60 余人,注册资本金 1000 万元。公司所销售的 CRM 软件产品,是国内比较领先的客户数据管理的解决方案厂商,从信息源数据的在线存储、信息源数据的分析、信息源数据的备份、以及信息源数据的建档和归档等,均具有比较成熟的解决方案。

一直以来,ZLN 公司始终坚持自主创新,在调动员工创新积极性的同时,推动企业专利和技术成果实现商业化。目前,ZLN 公司已取得的专利或正在申请的专利有:移动通讯(安卓 APP 版本、IOS 版本)、智能化协同办公管理系统等。

3.1.1 ZLN 公司有形资源

本文对 ZLN 公司有形资源的分析,主要从人力资源、设备资源、财务资源、组织资源等角度进行分析与调查,如下:

(1) 人力资源情况

截止 2019 年底,ZLN 公司的员工人数为 64 人,其人力资源结构分布主要为:

表 3-1 人力资源结构分布

部门	人数
高层管理人员	2
研发人员	15
销售人员	18
产品和技术支持	12
市场人员	7

续表 3-1 人力资源结构分布

部门	人数
客户服务人员	4
职能部门人员	6
合计	64

资料来源：根据 ZLN 公司内部资料统计获得

目前，ZLN 公司的人员分布，主要集中在研发和销售，这体现了 ZLN 公司的资源主要集中在技术研发投入，以及市场销售方面，但是，同样也可以看到，ZLN 公司产品和技术支撑、售后服务人员等相对不足，这可能会影响公司移动 CRM 后续系统续费问题，不利于可持续发展。

在年龄结构上，ZLN 公司的员工集中在 30-35 岁这个阶段，这也与公司是初创公司有关。在学历层次上，ZLN 公司的员工，其本科及以上学历占据了 70% 以上，其中，研发人员本科及以上学历占比达 90% 以上，学历层次低于本科的主要集中在市场营销及销售类人员。这也表明，公司需要持续性的组织学习，不断培养年轻骨干，提升公司的研发实力，以及营销能力。

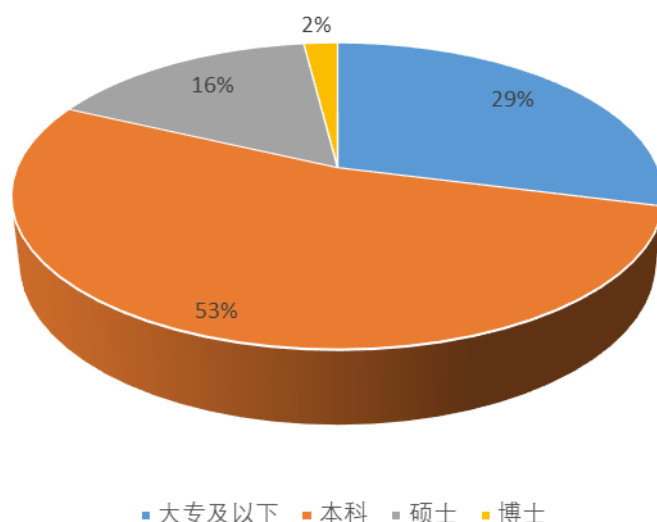


图 3-1 员工教育程度结构分布

资料来源：根据 ZLN 公司内部资料统计获得

综上所述，ZLN 公司的人力资源结构人员构成基本合理，员工具有年轻化和高学历的特征，但是，需要注意的是，ZLN 公司还需持续注重研发团队的培养，提高技术创新的质量，同时，也还需关注售后人员和技术支持人员的培养，进而提

升顾客忠诚度，实现 ZLN 公司高质量的可持续发展。

（2）财务资源情况

自成立以来，ZLN 公司制定了比较严格的财务流程，以及比较规范的组织管理模式，且公司近五年的财务状况也比较良好。从表 3-2 中可以看出，ZLN 公司近五年的财务状况稳步提升，2019 年 ZLN 公司全年的营业收入是 1003.81 万元，净利润总额为 412.34 万元，相对于 2018 年，其增速约有下降。其主要原因是，本年度有部分客户没有续费的原因。

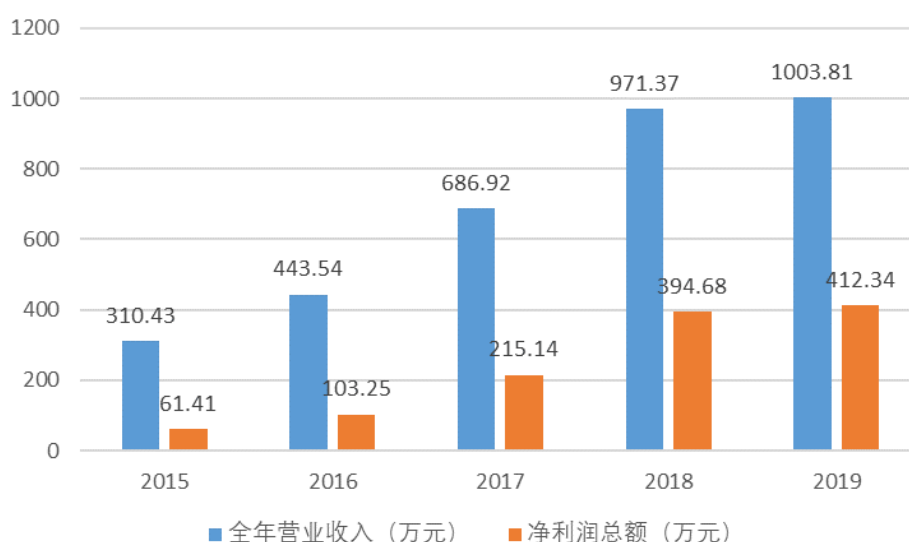


图 3-2 近五年财务收支情况

资料来源：根据 ZLN 公司内部资料统计获得

（3）组织架构情况

ZLN 公司是初创型企业，因此其组织架构相对简单，主要是采用简单的直线职能型的组织架构，来进行组织管理和组织运营，如图 3-3 所示。

这样的管理方式对于新创企业具有较多的优点：（1）采用这样的组织结构，管理者可以对下属进行直接的管理或分工，并由下属执行一系列工作任务，减少信息传递过程中的失真。（2）有助于集中统一的指挥，并在职能机构的主管人员的协助下，对组织进行更为有效地管理。（3）项目实施过程中，可以实行严格责任制，进而有效保证项目的完成时间节点和项目质量情况。

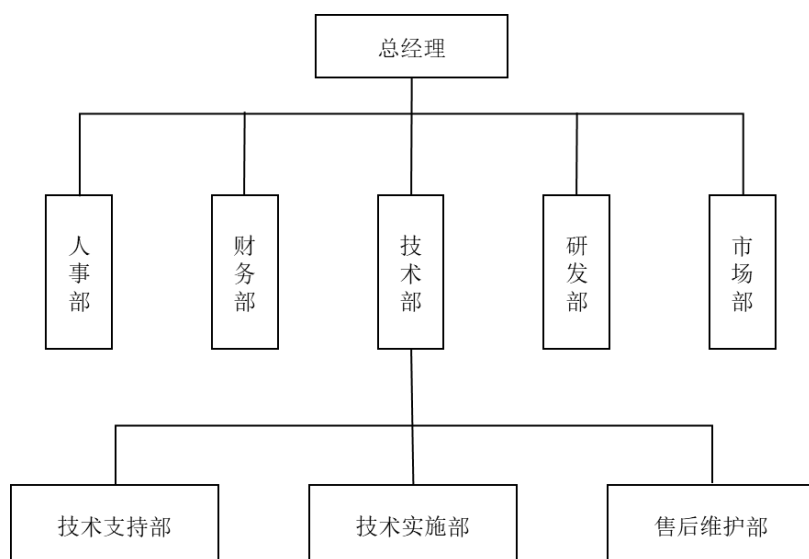


图 3-3 组织结构图

资料来源：根据 ZLN 公司内部资料获得

虽然这种组织结构方式适合属于初创期的 ZLN 公司，实现决策的快速化和精简化，但它也存在一些缺点：

- (1) 销售、研发以及技术部门的分割化，容易导致技术迭代和市场脱节、销售和售后服务的脱节等。
- (2) 总经理需要花费较大精力来协调各个部门之间的矛盾，可能影响上层战略的决策和实施。
- (3) 若各个部门的权力过大，容易对领导层的直线指挥系统产生干扰。
- (4) 缺乏弹性，对外部环境的变化，反应可能会迟钝。

3.1.2 ZLN 公司无形资源

(1) 技术研发方面。自 2015 年起，ZLN 公司共申请了 13 项专利和 5 项软件著作权，因此，公司十分重视技术研发的投入，以及知识产权的保护。

(2) 社会关系方面。目前，ZLN 公司的主要客户集中在机电、医疗等行业，企业在市场上具有较良好的声誉和口碑。同时，ZLN 公司所销售的 CRM 系统已在四川省的中小企业中获得了良好的社会反映，为公司的进一步扩张积累了一定的社会影响力。

(3) 声誉维护方面。由于公司的客户主要集中在中小企业、机电、医疗等单位，ZLN 公司也积极获取各种资质证书，提升公司的软实力和社会影响力，例如，高新技术企业证书、信息系统集成及服务资质证书、四川省软件行业协会单位会员证书等。

3.2 ZLN 公司能力

3.2.1 技术研发能力

虽然 ZLN 公司是一个初创型企业，但是它在 SAAS 行业中也已经耕耘了六年时间，因此，对 SAAS 行业已经有了非常清晰的认识，并积累了大量的市场经验。同时，ZLN 公司通过多年的技术研发沉淀和市场调研，培养了一批掌握市场动向的技术研发人才。由于这些人才具有扎实的理论知识和市场洞见能力，其研发的产品也受到了现有用户的认可和喜爱，因此，ZLN 公司的业务范围也逐渐向其它行业拓展。

另外，移动 CRM 是 ZLN 公司具有部分自主知识产权的产品，其软件的功能十分强大，可以利用计算机实现自动化分析销售、市场营销、客户服务以及应用等流程，它的主要技术包含 workflow 引擎、规则引擎、自动化过程、动态形式等。同时，随着软件服务行业定制化业务的兴起，ZLN 公司也开展了相应的营销服务，其市场领域的规模也逐渐扩大，并在该领域中积累了丰富的项目经验和售后服务经验。

但是，值得指出的是，ZLN 公司虽然具有一定的研发实力，但是其研发团队的整体规模不大。因此，在未来的管理当中，在进行市场调研的基础上，需要制定相应的技术研发的战略方案，分配好研发人员的具体工作，定位好研发产品所属的市场和行业，进而对研发团队的整体提升，提供更多的学习机会。

3.2.2 市场开拓能力

ZLN 公司业务主要集中在移动 CRM，其版本根据市场需求划分为免费版、专业版、企业版、旗舰版，每个版本的收费也不同。2017 年公司的全年营业收入总额为 686.92 万元，2018 年的全年营业收入总额为 971.37 万元，2019 年的全年营业收入总额为 1003.81 余万元，其营业收入整体来说是稳步提升，市场规模逐渐扩大。公司主要聚焦于 SAAS 模式下的移动 CRM 市场，其市场细分领域主要集中在机电、医疗等行业。公司的产品销售网络以四川省为主，客户基础比较稳定。在营销策略上，公司目前的整体营销策略保持了以前的差异化策略；在渠道方面，以自建渠道为主；促销上，由于公司整体实力和行业的特点，公司品牌的宣传力度不足，主要是通过口碑传播。

在市场开拓上，ZLN 公司通过前期的市场规划和细分行业的布局，以成为行业标杆为要求，主要从两方面展开：一方面以重点行业出发，以行业典型用户为突破口，结合用户的实际需求来对系统进行规划、设计，在试点系统成功获得用户需求的基础上，来获取该行业的主动权。另一方面是与外部合作伙伴建立纽带关系，并通过将产品模块化和最小化，赋予合作伙伴一定的文档开发功能和解决方案设

计、以及售后咨询服务等形式。

3.2.3 售后服务能力

对于软件和信息技术服务行业来说，售后服务的成效对企业可持续增长至关重要，其工作主要有软件安装和操作培训、日常软件维护、BUG 修复、产品迭代升级等。目前，ZLN 公司已经建立了遍布四川省市的移动 CRM 软件服务系统，初步形成了一个成熟的技术支持系统和售后服务机制。ZLN 公司本着“用户第一、服务第一”的理念，在满足客户需求的前提下，也重视售后服务体系和服务制度的建设，提升公司整体的客户服务体验。在技术服务的建设上，ZLN 公司从成立初期，就十分重视对用户的技术支持和售后服务，根据公司所服务行业的特点，构建以成都市为中心，各区县协同发展的两级服务支撑的售后服务网络。由成都的总公司为平台，并覆盖四川省各个区县的分支服务机构，来为客户提供必要的技术支持和售后服务。

ZLN 公司在成都市建立了专门的售后服务组织，并配有专业且有经验的售后服务团队。当接到用户的反馈时，ZLN 公司要求售后服务机构利用电话、平台通讯、微信、邮件等多种形式，及时、专业的解决用户反应的问题。同时，对于用户反馈的技术问题，必须第一时间提供现场回访服务，通过检查管理软件的使用状况，资料备份、软件的运转情况等，及时为用户排解异常。同时，ZLN 公司每年还会采用邮件、微信、现场回访等方式，针对售后服务质量问题向用户发放问卷，对售后组织成员进行评分，以及对服务质量的缺点和优点进行反馈。优良的售后服务体系，可以提升用户对管理软件系统的使用忠诚度，进而提升公司软件的年度续费率。

3.2.4 组织能力

为了适应新时期人工智能技术和大数据技术的发展，以及用户应用的定制化和多样化，在 2019 年的时候 ZLN 公司对技术研发部门的经理进行了更换，以及对研发团队进行了重组，挖掘和补充了技术能力强、市场敏感度高的技术骨干人员。此后，针对公司应用程序缺乏与市场需求脱节等问题，ZLN 公司还进一步对研发团队的配置进行了重新调整，采取了高低搭配、以老带新的模式，即让研发团队的博士人员、技术研发能力强的骨干研发人员自主招收招聘应届毕业生，分别打造自己的研发团队，这样有助于提高公司的技术人才梯队建设的替补性，减少技术骨干离职对研发项目的影响，同时还可以保证研发项目的完成效率和质量，避免研发人员和资金的浪费。同时，ZLN 公司对移动 CRM 的研究，通过自主研发和市场调研为基础，打造了研发团队的多样性、混合性、以及跨领域性的结合，从而随时响应

了用户需求和市场变化。最后，ZLN 公司的管理层，除了创始人之外，其他的中高层领导均是优秀员工提拔上来，对公司的优秀员工和突出贡献者，采用股权分红等激励模式。从成立之日起，公司一直采用直线职能的组织架构模式来对公司业务和人员进行管理，其各部门之间协调较为良好，结构也比较成熟。同时，随着公司业务提升和规模的扩大，ZLN 公司的管理者还计划将现代化的管理制度引入到公司的企业运营当中，并在提升各中高层领导专业化技能方面的同时，还对他们的管理能力进行培训，进而提高公司的风险和成本控制能力。

3.3 ZLN 公司的优势和劣势

通过对 ZLN 公司的资源和能力两个角度进行综合剖析，从资源的角度，本章节从有形资源和无形资源对 ZLN 公司进行了分析，有形资源主要包括人力资源、财力资源、组织架构三个方面；无形资源主要从技术研发、社会关系、声誉维护、企业文化四个方面。而从能力的角度，本章节主要从技术能力、市场开拓能力、售后服务能力、组织能力四个方面对其进行分析，发现 ZLN 公司有如下优势和劣势。

3.3.1 优势

（1）技术优势

ZLN 公司开发的移动 CRM 软件，研发负责人为 SAP、甲骨文、亚马逊、微软、戴尔等国际大公司研发总监。其移动端产品具有很好的用户体验，在多项能力指标上超越国际国内厂商。

另外，ZLN 公司也十分注重与外部科研机构的合作，以此获取高校、研究机构的技术资源和技术支持。从 2015 到 2019 年间，ZLN 公司先后与四川省两所 985 高校建立校企联盟合作，通过联盟关系，ZLN 公司不仅可以优先使用两所高校所开发的新技术，同时还可以获得相应的技术人才支持。另外，由于两所高校在四川省的知名度，ZLN 公司通过联盟，也无形当中提升了自己在市场的知名度，进而为市场开拓奠定了一定的群众认可基础。同时，ZLN 公司通过两所高校特定教授团队之间的合作，还可以让研究生进入公司实习，这不仅可以提升公司的学历层次，还可以节约研发成本，扩大公司的利润空间。目前，ZLN 公司的研发团队的学历层次整体比较合理，技术研发的经验比较丰富，本科以上学历的员工占 60% 以上，其中技术研发团队中硕士研究生和博士研究生的比重占据了 30% 以上。另外，ZLN 公司还配给了技术骨干一定的股权分红，并通过让技术骨干人员成为公司股东、参与公司决策等方式，来为公司营造良好的技术创新环境。

（2）市场优势

由于 ZLN 公司在四川省内较早涉及移动 CRM 领域，因此，积累了较为丰富的技术研发和市场经验，以及比较丰富的客户资源，在四川省地区具备一定程度的影响力和渠道优势。另外，由于 ZLN 公司核心团队成员中有来自机电、医疗等行业的，在这些行业中有深厚的行业经验，打造的行业解决方案更加贴近市场，更能理解用户的需求，所以在机电、医疗等行业有极强的竞争力。

（3）服务优势

自成立以来，ZLN 公司非常注重用户从售前、售中到售后的服务体验，因此，与现有的用户之间保持了良好的伙伴关系，用户群体比较稳定。同时，由于 ZLN 公司践行以用户为中心的理念，其用户可以第一时间向售后人员或者技术支持人员反馈管理系统在实际运用中存在的问题，而公司也可以根据反馈情况，及时对产品进行升级或者技术迭代，并调整相应的销售计划和销售奖励，制定新的产品销售战略，从而更为灵活的应对外部环境的市场变化。

另外，由于 ZLN 公司专注于服务区域市场，相对于其他公司服务人员更多，可以更快速的响应用户的需求，服务能力也更强。而凭借着丰富的市场拓展经验和软件行业服务资源，ZLN 公司的增值服务潜力逐渐提升。

（4）产品优势

ZLN 公司的移动 CRM 软件的优势主要体现在：相对于同行业其它产品，ZLN 公司的产品，由于采用 SAAS 收取服务费的模式，费用相对低廉，且有多个版本可供选择。此外，移动 CRM 是基于互联网进行访问，可以利用手机、平板、电脑等随时随地进行使用。同时，它还具有定期的技术升级，其产品的运营具有稳定性、安全性、便利性、以及扩展性。

3.3.2 劣势

（1）人员劣势

由于 ZLN 公司是一家小型创业公司，难以给出具有行业吸引力的薪资待遇，所以较难吸引最优秀的人才加盟，没有优秀的人才，反过来又会限制企业的快速成长，这也是很多小型创业公司的发展悖论和发展瓶颈。

（2）品牌劣势

ZLN 公司是一家成立时间较短的初创型企业，因此，相对于市面上比较成熟的移动 CRM 公司，例如纷享销客、红圈营销、外勤 365 等，其关注度和知名度仍较低。同时，市场上的用户对 ZLN 公司的认识，仍较片面，认为 ZLN 公司代理的 CRM 产品仍停留在轻量、简单、便宜的认知上，实际上 ZLN 公司代理的 CRM 产品经过多次的技术迭代升级，早已经过度到深度的管理系统解决方案上。同时，不

同于沿海发达地区对移动 CRM 产品的认识 and 关注，ZLN 公司一直聚焦在四川省内部，因此，区域的局限性导致潜在客户对移动 CRM 产品认识并不够，其品牌知名度仍需提升，以及在行业或客户中积累声誉。

（3）营销劣势

ZLN 公司的营销网络仍不够健全，其营销网络体系还需进一步完善。同时，ZLN 公司现有的业务拓展模式，主要是一对一目标客户的挖掘，并持续的维护现有用户关系，来形成稳定、长期的用户群体。但是，此类方法可能对传统的软件销售可以产生很好的效果，而 SAAS 管理软件与传统集成业务系统不同，若只针对少数客户群体，那么其产品的用户拓展能力可能相对较弱，其推广到更大的行业时，可能造成较大的成本支出。

（4）财务劣势

ZLN 公司规模较小，资金不够充裕，投入到研发、营销的费用都比较有限，也大大限制了公司的发展速度。另外，由于资金有限，其承受市场风险的能力也比较弱，无法抵御较大的市场风险。如新冠疫情刚开始的几个月，由于不能进行正常的销售活动，销售收入大幅下滑，每个月支付员工工资成为巨大的负担。

第四章 ZLN 公司战略定位及战略选择

在深入分析 ZLN 公司所处的外部环境和内部情况的基础上，能够很清晰地了解 ZLN 公司自身的优势和劣势，以及在市场环境中的机会和挑战。本章将在前面章节的基础上，利用 SWOT 分析工具，归纳和分析 ZLN 公司的优势、劣势、机会以及挑战。同时，通过对 SWOT 综合分析，提炼出 SO 战略、WO 战略、ST 战略、WT 战略，进而选择合适的公司发展战略。确定公司的总体发展战略后，在公司业务层战略方面，借助 QSPM 矩阵分析工具，进一步对聚焦总成本领先战略和聚焦差异化战略两种竞争战略的优势、劣势、机会以及威胁进行分析，以量化的方式来选择出最适合 ZLN 公司的竞争战略类型。

4.1 公司层发展战略制定和选择

4.1.1 SWOT 模型和分析

通过以上的分析可以发现，可以看出 ZLN 公司的管理软件在行业定位、技术优势、服务优势和产品优势方面较为明显；其劣势主要聚焦在人员、品牌知名度、营销、资金等方面。机会主要集中在区域普及率、国家政策、市场机会、疫情所带来的机遇。而威胁则是来源于行业竞争、云服务安全、客户忠诚度等。通过表 4-1 所知，我们不仅可以看到 ZLN 公司优势、劣势、机会、威胁，同时，通过对它们的组合战略，我们还形成了优势-机会（SO 战略）、劣势-机会（WO 战略）、优势-挑战（ST 战略）、劣势-挑战（WT 战略）四种战略：

（1）优势-机会（SO 战略）

1) 强化优势行业渗透，在具有行业解决方案优势的行业，大力拓展客户资源。这种战略的优势主要在：一是公司在特定市场（如机电、医疗行业）有了一定的用户基础和认可度，适得其聚焦在这一目标细分市场所需投入的成本较少。二是通过耕耘特定领域的差异化产品，可以提高公司的专有化程度，提升软件的技术迭代速度，并迅速在市场上站稳脚跟。

2) 加强产品开发，利用公司的技术优势，快速开发后疫情时代更贴合用户特殊需求的产品。由于小企业所具有的灵活性、经营范围窄、易于展开全员学习，因此，能够及时有效的利用出现的新技术来开发新产品。另外，公司的科研实力和市场经验为进入目标细分市场提供了条件。小企业还可以使自己的产品或服务具有与众不同的特点，来吸引或满足消费者的特点需要，进而在市场竞争中达到出奇制

胜的效果。

（2）劣势-机会（WO 战略）

1) 差异化战略, 做好市场细分, 把有限的资金和资源运用到更有优势的行业。与传统软件厂商、国外管理软件巨头等相比, 初创型企业由于成立时间较短, 往往面临资源匮乏、市场不认可等问题。这时候, 初创型软件企业可以选择与自身优势的细分市场进行匹配, 并凭借快速灵活的优势, 来选择自己的专业化经营范围, 从而迅速进入空隙市场。这种战略的优势主要有, 一旦在某一特定行业中树立起比较优势, 就不容易被竞争者所取代, 因为它能精准的满足用户某一特定需要, 进而获取行业的认可和用户的信任。另外, 市场上移动 CRM 软件实施差异化的企业很少, 开拓新行业、占领新市场的时机好。

2) 利用好市场需求增加的机会, 通过行业前景吸引更多优秀人才加盟。

3) 善用国家的支持政策, 把国家的云计算战略作为市场营销的利器, 弥补自身不足。

（3）优势-威胁（ST 战略）

1) 利用行业解决方案能力强和服务响应更快捷的优势, 把行业做深做透, 在局部战场形成优势地位。随着专业化程度的提高, 大中型企业也非常喜欢采购这种在行业内专业化程度高、质量稳定、行业认可度高的差异化产品。从而使初创企业成功实现以小补大、以专补缺、以精取胜的可持续发展道路。

2) 加强用户数据安全, 在良好的技术创新环境支撑下, 优化软件产品整体功能, 加强和保障用户的数据安全 and 信息安全。

3) 客户经营战略, 利用自身更贴近市场、服务更及时的优势, 做好用户体验, 增强用户粘性, 避免客户流失。

（4）劣势-威胁（WT 战略）

1) 加强人员培养-完善人力招聘、规划、培训、激励的建立, 提高员工市场洞见能力和人力管理水平, 提升应对不确定性水平。

2) 选择亚马逊云、腾讯云等大平台合作, 提升用户的信任度。

3) 用户获取战略, 精确识别目标客户, 利用树立本地标杆用户以弥补自身品牌的不足。移动 CRM 厂商逐渐增多, 行业竞争加剧, 软件的价格不断呈现透明化, 品牌化经营成为行业趋势。

表 4-1 ZLN 公司的 SWOT 分析

<div>内部情况</div> <div>外部因素</div>	优势 (Strength)	劣势 (Weakness)
	1. 技术优势 —先进的移动端产品，有高校和稳定的技术团队，有技术人才方面的储备 2. 市场优势 —较早涉及区域内移动 CRM，有丰富的市场经验 3. 服务优势 —贴近市场，响应快速 4. 产品优势 —产品底层架构更加完善，可扩展性更强，更能满足客户需求，行业解决方案强	1. 人员劣势 —难以给出具有竞争力的薪资待遇，较难吸引最优秀的人才加盟 2. 品牌劣势 —公司为初创型企业，在区域内的品牌知名度仍未建立 3. 营销劣势 —采用一对一的大客户开发，市场拓展能力弱 4. 资金劣势 —资金不够充裕，营销和研发费用不足
机会 (Opportunities)	优势-机会 (SO 战略)	劣势-机会 (WO 战略)
1. 区域管理软件普及率较低 2. 国家政策大力支持企业“上云” 3. 产能过剩，竞争加剧，企业更加重视修炼“内功”，潜在用户群体增加 4. 新冠疫情的影响，加快了企业对信息化建设速度	1. 强化行业渗透 —在具有行业解决方案优势的领域，大力拓展客户资源 2. 加强产品开发 —利用公司的技术优势，快速开发后疫情时代更贴合用户特殊需求的产品	1. 利用好市场需求增加的机会 ，通过行业前景吸引更多优秀人才加盟 2. 做好市场细分 ，把有限的资金和资源运用到更有优势的领域 3. 善用国家的支持政策 —把国家的云计算战略作为市场营销的利器，弥补自身不足
威胁 (Threats)	优势-威胁 (ST 战略)	劣势-威胁 (WT 战略)
1. 行业竞争威胁 —大型软件企业，以强大资源背景，切入到 SAAS 管理软件领域 2. 云服务安全问题的威胁 —云计算下的信息安全机制仍有待发展，进而使用户排斥使用 SAAS 软件 3. 客户忠诚度的威胁 —部分用户会由于价格原因而选择新的厂商，这使得企业面临客户资源流失的威胁	1. 利用行业解决方案能力强和服务响应更快捷的优势 ，把行业做深做透，在局部战场形成优势地位 2. 加强用户数据安全 —在良好的技术创新环境支撑下，优化软件产品整体功能，加强和保障用户的数据安全和信息安全 3. 客户经营战略 —利用自身更贴近市场、服务更及时的优势，做好用户体验，增强用户粘性，避免客户流失	1. 加强人员培养 —完善人力招聘、规划、培训、激励的建立，提高员工市场洞见能力和人力资源管理水平，提升应对不确定性水平 2. 选择亚马逊云、腾讯云等合作 ，提升用户的信任度 3. 用户获取战略 —精确识别目标客户，利用树立本地标杆用户以弥补自身品牌的不足

4.1.2 公司层战略方向选择

在市场经济中，企业战略选择的结果不再是依据企业绝对优势进行定位，而是根据企业之间的比较优势进行定位和选择的。因此，企业发展战略的选择，实际上是建立在企业战略定位的基础上，进而选择适当的发展战略，来推动企业在激烈的市场竞争中谋求长远发展。

一方面，从外部环境的角度出发，当企业面临某个市场机会的组合时，为了利用这个机会，企业所需要拥有的内部资源，可能落在自己的优势栏，也可能落在自己的劣势栏。另一方面，公司也可以利用自身的优势去寻找机会，或者为了进一步

发挥优势，或者为了弥补劣势。从战略高度看，由于 ZLN 公司的属于初创阶段，其资源和力量是有限的，不去追求企业的全面优势，而是建立企业的相对优势是十分重要的。

最后，通过对 ZLN 公司的 SWOT 分析，以及结合目前的发展目标和前景，ZLN 公司虽然存在许多的外部机会，但在移动 CRM 领域中，其面临的内外部威胁也有许多。同时，ZLN 公司在四川的移动 CRM 领域，拥有部分优势的核心业务及细分产品。因此，针对 ZLN 公司未来的细分市场定位上，需要公司集中优势资源，深挖移动 CRM 行业特定细分市场，并为其提供差异化的服务和售后。依靠多年来在细分市场的行业累积经验和细分行业的熟悉，结合自身在移动 CRM 产品上的良好软件服务，巩固 ZLN 公司在中小型企业机电、医疗等细分市场的领先地位。

所以，ZLN 公司的重点在于建立和扩大与市场机会相匹配的优势，从这个角度来说，应把优势-机会（SO 战略）这个机会战略作为 ZLN 公司发展的主战略。

4.2 业务层竞争战略制定和选择

4.2.1 业务层竞争战略制定

选择 SO 战略作为 ZLN 公司的主战略，就是要利用公司的优势去抓住机会，这就涉及到竞争战略的制定与选择。“竞争战略之父”迈克尔·波特，根据竞争优势的来源和展开竞争的领域两个维度，将其划分为三种类型：总成本领先战略、差异化战略和聚焦化战略。第一种总成本领先战略，主要是通过降低成本，来维持商品价格的低价，进而保持竞争优势。第二种差异化战略指提供的产品别具一格，而来保持顾客的忠诚度，进而维持竞争优势。第三种聚焦化战略指公司的产品主要服务于某个特定的用户群、或者某个系列产品只服务于某个细分区域或市场。

与成熟的管理软件厂商相比，ZLN 公司作为初创型企业存在先天的不足，拥有的市场、技术、资金等资源有限，组织运营水平、售后服务能力、市场开拓能力低下，以及抵御外部不确定风险的能力也较弱，因此，在市场的竞争当中，应当避免与大中型企业、实力雄厚的竞争对手在各个领域、各个行业都采取“硬碰硬”竞争。对 ZLN 公司来说，四川区域的机电行业和医疗行业，经过多年的耕耘，有了一定的用户基础和认可度，加上传统软件厂商、互联网厂商等巨头尚不太重视。使得聚焦在这一目标细分市场所需投入的成本较少，算是适合 ZLN 公司生存和发展的细分市场。必须采取聚焦化竞争战略，集中公司的所有资源来开拓这个市场。

如果采取聚焦成本领先战略，初创型的公司可以快速地占据市场，获取竞争优势，还能起到快速扩大用户规模的作用，但若没有足够的利润来维持较好的服务质量和持续的产品迭代，也很容易失去原有的市场，因为 SAAS 模式的移动 CRM 用

户的替代成本也不够高。

如果采取聚焦差异化战略，一是通过耕耘特定领域的差异化产品，可以提高公司的专有化程度，提升软件的技术迭代速度，并迅速在市面上站稳脚跟。二是随着专业化程度的提高，大中型企业也非常喜欢采购这种在行业内专业化程度高、质量稳定、行业认可度高的差异化产品。

那么，究竟是采取聚焦成本领先战略还是采取聚焦差异化战略，接下来通过 QSPM 矩阵定量分析工具，以量化的方式来选择最适合 ZLN 公司竞争战略类型。

4.2.2 QSPM 矩阵分析和竞争战略的选择

本章依据外部和内部关键因素，在评判战略方案和战略要素的切合程度时，选择了数字标记来确定各战略的相对吸引力的形式。

上面章节中，基于 SWOT 分析形成了四种备选的组合竞争战略，各类组合竞争战略存自己的适用条件和实施原则。同时，而本文通过定性分析，初步认为 SO 组合竞争战略更加适合 ZLN 公司。为了印证这一分析的正确性，本文通过 QSPM 矩阵对各备选战略的适用性进行定量评价，选择最适合 ZLN 公司的竞争战略。QSPM 矩阵的具体操作步骤为：首先，从宏观环境分析、行业环境分析以及公司内部分析中，筛选出外部因素和内部因素，并从中得出 ZLN 公司的机会和威胁、优势和劣势等关键要素。其次，给这些要素赋予权重，权重数值 0 到 1 之间，表示不重要到非常重要，权重赋值由专家集体讨论和评价所得，且权重总数为 1。接着，在 QSPM 矩阵首行列出 ZLN 公司可以考虑实施的备选竞争战略，并确定吸引力分数（AS），具体方法是以此考察各外部或内部关键要素，提出这一因素是否影响战略的选择；同时还需要对各关键要素的反应程度评分，评分数为 1 到 4 之间，表示反应很差到反应很好。最后，计算吸引力总分（TAS），吸引力总分为权重系数乘以吸引力分数，吸引力总分越高，战略的吸引力就越大。

在此次的量化分析中，其数据来源于调查问卷所得，包括 ZLN 公司的中高层领导层，以及部分行业专家，共计 10 人。并根据他们的打分情况，来计算 ZLN 公司竞争战略的平均数，其中，1 意味着战略方案没有吸引力，2 意味着战略方案有一些吸引力，3 意味着战略方案有相当的吸引力，4 意味着战略方案很有吸引力。如表 4-2、表 4-3 所示，其分别表示为专家对聚焦成本领先战略和聚焦差异化战略两种方案的打分情况汇总。

表 4-2 专家对聚焦成本领先战略方案的打分汇总情况

方案	专家	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	均分
1.所在区域内管理软件的普及率较低		3	1	2	3	2	1	4	1	4	2	2.3
2.国家政策对企业数字化转型的大力支持		1	1	1	3	3	1	3	4	2	1	2
3.潜在用户群体结构的变化,带来广阔市场		1	4	3	1	2	1	3	2	2	2	2.1
4.新冠疫情的影响,加快了企业对信息化的建设速度		2	3	1	2	4	2	1	2	3	3	2.3
5.传统软件服务厂商、互联网巨头涌入,加剧了行业竞争		1	2	2	3	2	4	1	2	2	3	2.2
6.云计算下的信息安全机制仍不够健全,增加了客户顾虑		4	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2.6
7.移动 CRM 的收费模式,导致客户忠诚度培养难		4	4	1	1	4	4	4	4	3	1	3
8.有高校和稳定的技术团队,有技术人才方面的储备		4	2	4	2	3	2	1	1	4	1	2.4
9.较早涉及区域内移动 CRM,有丰富的市场经验		4	1	3	1	3	2	2	4	4	4	2.8
10.更加贴近市场,服务及时,响应快速		1	1	2	3	3	1	3	3	4	2	2.3
11.产品可扩展性更强,行业解决方案能力强		2	1	2	2	3	2	2	2	2	4	2.2
12.公司的资金不够充裕,营销和研发费用不足		2	4	2	2	4	4	2	3	1	4	2.8
13.难以给出竞争力的薪资,较难吸引最优秀人才加盟		4	3	3	3	4	4	2	4	1	2	3
14.公司为初创型企业,在区域内的品牌知名度仍未建立		1	2	4	4	4	1	2	4	1	1	2.4
15.采用一对一的大客户开发,市场拓展能力弱		3	4	2	3	3	4	4	2	3	4	3.2

表 4-3 专家对聚焦差异化战略方案的打分汇总情况

方案	专家	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	均分
1.所在区域内管理软件的普及率较低		4	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3.1
2.国家政策对企业数字化转型的大力支持		4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3.8
3.潜在用户群体结构的变化,带来广阔市场		2	2	3	3	2	2	3	3	1	4	2.5
4.新冠疫情的影响,加快了企业对信息化的建设速度		4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.9
5.传统软件服务厂商、互联网巨头涌入,加剧了行业竞争		4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.9
6.云计算下的信息安全机制仍不够健全,增加了客户顾虑		4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3.1
7.移动 CRM 的收费模式,导致客户忠诚度培养难		3	4	3	2	3	3	4	2	3	3	3
8.有高校和稳定的技术团队,有技术人才方面的储备		2	1	1	1	2	2	3	3	2	2	1.9
9.较早涉及区域内移动 CRM,有丰富的市场经验		3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3.4
10.更加贴近市场,服务及时,响应快速		3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3.7
11.产品可扩展性更强,行业解决方案能力强		3	2	2	1	2	2	3	2	2	1	2
12.公司的资金不够充裕,营销和研发费用不足		2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2.5
13.难以给出竞争力的薪资,较难吸引最优秀人才加盟		1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1.5
14.公司为初创型企业,在区域内的品牌知名度仍未建立		4	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3.4
15.采用一对一的大客户开发,市场拓展能力弱		3	3	2	2	1	2	3	3	2	2	2.3

根据上面打分情况的平均数,得出 ZLN 公司竞争战略的吸引力(AS)分数。并在此基础上,根据电子科技大学经济与管理学院的教授和博士研究生对关键因素的权重进行赋值,来进一步计算出每项竞争战略的吸引力总分数(TAS),见表 4-4 所示。

表 4-4 ZLN 公司战略计划矩阵 (QSPM 矩阵)

关键因素		权重	备选竞争战略			
			聚焦成本领先战略		聚焦差异化战略	
			AS	TAS	AS	TAS
机会	1. 所在区域内管理软件的普及率仍较低	0.11	2.3	0.253	3.1	0.341
	2. 国家政策对企业数字化转型的大力支持	0.13	2.0	0.26	3.8	0.494
	3. 潜在用户群体结构的变化, 带来广阔市场	0.12	2.1	0.252	2.5	0.3
	4. 新冠疫情的影响, 加快了企业对信息化的建设速度	0.16	2.3	0.368	3.9	0.624
威胁	1. 传统软件服务厂商、互联网巨头等涌入, 加剧了行业竞争	0.20	2.2	0.44	3.9	0.78
	2. 云计算下的信息安全机制仍不够健全, 增加了客户的顾虑	0.15	2.6	0.390	3.1	0.465
	3. 移动 CRM 的收费模式, 导致客户忠诚度培养难	0.13	3.0	0.390	3.0	0.39
优势	1. 有稳定的技术团队和技术人才方面的储备	0.15	2.4	0.360	1.9	0.285
	2. 较早涉及区域内移动 CRM, 有较丰富的市场经验	0.13	2.8	0.364	3.4	0.442
	3. 更加贴近市场, 服务及时, 响应快速	0.11	2.3	0.253	3.7	0.407
	4. 产品可扩展性强, 行业解决方案能力强	0.13	2.2	0.286	2.0	0.260
劣势	1. 公司的资金不充裕, 营销和研发费用不足	0.13	2.3	0.299	3.1	0.403
	2. 难以给出竞争力的薪资, 较难吸引最优秀人才加盟	0.11	3.0	0.330	1.5	0.165
	3. 公司为初创型企业, 在区域内的品牌知名度仍未建立	0.15	2.4	0.360	3.4	0.510
	4. 采用一对一大客户开发, 市场营销能力弱	0.09	3.2	0.288	2.3	0.207
合计				4.893		6.073

从上述结果可知, ZLN 公司的聚焦成本领先战略得分为 4.893, 聚焦差异化战略得分为 6.073。因此, ZLN 公司的竞争战略适合采用聚焦差异化战略, 即在具有行业解决方案优势的目标市场, 集中公司资源满足这个市场的需要。这种战略的优势主要在: 一是公司在特定市场 (如机电、医疗行业) 有了一定的用户基础和认可度, 使得其聚焦在这一目标细分市场所需投入的成本较少。二是通过耕耘特定领域的差异化产品, 可以提高公司的专有化程度, 提升软件的技术迭代速度, 并迅速在市场上站稳脚跟。

4.3 本章小节

本章节分为两个部分, 分别阐述 ZLN 公司发展战略和业务层的竞争战略的制定和选择。在对公司层发展战略的定位上, 首先借助 SWOT 矩阵分析工具, 对 ZLN

公司的优势、劣势、机会以及挑战等各种内外部环境要素进行归纳和分析。提炼出优势-机会（SO 战略）、劣势-机会（WO 战略）、优势-挑战（ST 战略）、劣势-挑战（WT 战略）四种备选战略，进而选择优势-机会（SO 战略）作为公司的主发展战略。后续通过 QSPM 矩阵分析工具，对聚焦成本领先战略和聚焦差异化战略这两种业务层竞争战略的优势、劣势、机会以及挑战进行定量分析，选择了与 ZLN 公司匹配度最高的竞争战略——聚焦差异化战略。

第五章 ZLN 公司战略实施和保障

在上一章节中，本文明确了 ZLN 公司适合的战略规划和战略选择。因此，对战略规划的实施和保障，也是该公司所需要关注的重点之一。为了保证 ZLN 公司竞争战略的有效实施，应在总体战略规划的指导下，利用组织结构调整、产品策略调整、营销策略调整、人力资源优化等四个关键举措来对其进行保障。

5.1 组织结构调整

为了适应 ZLN 公司采取聚焦化的竞争战略，需要调整现有的组织架构，来提升组织的运营和管理效率。具体从如下几个方面进行调整：

首先，把原来的技术支持部划归到销售部门统一管理，部门名称改为售前支持部，每次销售进行客户需求调研必须有售前人员一同出席，这样可以更精准的把握客户需求，提出更匹配客户需求的专业解决方案。

其次，把项目实施部门独立出来，从二级部门提到一级部门。因为软件最终能否满足和适应企业需求，专业的实施是整个项目能否成功的最关键一环。已有的企业在选择 CRM 软件时，当供应方提供 DEMO 时，其软件的功能模块的多样性、丰富性、智能性等完全满足公司日常经营运行所需。但是，一旦 CRM 软件购买并大规模运用后，发现其提供的产品功能与现实存在较大差距，它既无法满足公司的现实需求，也无法符合公司数字化时代的管理流程所需。因此，这些软件提供商所提供的“万能模板”根本无法应对企业的实际需要来解决企业所存在的现实需求。软件的实施是一个复杂的自适应过程，不仅需要从软件的角度来考虑其数据来源是否可行、管理流程的特点是否符合企业所需、统计报表所嵌入的不同功能模块是否多样、以及企业运营数据是否可视化等，同时还需要从组织的角度来考虑组织管理人员对软件的学习能力、接受能力、以及运用能力等。因此，如果软件提供商做不好前期需求分析和后期的实施开发，那么项目最终上线运行的成功率几乎为零。

再次，把售后维护部升级为客户成功部，也从二级部门提为一级部门。随着互联网行业跨界者的进入，以及数字化时代客户需求的不确定性增加，移动 CRM 行业面临着严峻的现实问题，即竞争加剧，导致用户的切换成本也逐渐降低，因此，企业原有客户的续费成本也增加。在软件行业发展早期，供应商在市场中处于完全主导地位。因为初期发展时，传统软件的费用从几万到几百万不等，同时还需要专业的技术支持人员对其进行全程跟踪与调研，进而对其进行部署安装，其相应的售后工作也由相应的研发经理和技术骨干对其持续追踪，因此，其供应商切换成本异

常高昂。但是在移动 CRM 软件行业，由于更换供应商的成本较低，因此用户在其中扮演者主导者地位。而 CRM 提供商为了留住用户，就需要持续以“客户为中心”的理念来指导公司的售前和售后工作。在满足新时代客户对 CRM 产品的不同需求的前提下，才能持续从客户身上获取相应的价值。总的来说，双赢是客户成功的目的，需要从客户和平台两个角度去看，从客户端来看，我们需要了解客户的核心诉求，通过营销和策略的支持，并同时做好客户的服务和满意度，帮助客户达成成就和成功；从公司角度看，需要通过对系统和工具的优化，提高运营的效率，通过客户分层、精细化运营等策略，提高公司的效率，从而达到公司的收益目标。

最后，把人事部升级为更专业的人力资源部，负责管理公司的人力资源招聘、考核、绩效、评估等，进而培养符合公司价值观的技术和市场人才。目前，虽然 ZLN 公司设置了专门的人事部，但是其人员主要从事常规事务性工作，没有专业的人力资源专家或领导来负责人力资源规划工作，以及缺乏专业的人员进行人力资源培训工作和绩效考核工作，从而使人力资源建设无法与竞争战略相匹配。

5.2 产品策略调整

在前几年的产品开发中，ZLN 公司为了生存，接了很多各个行业的订单，而每个行业的需求五花八门，导致目前 ZLN 公司的产品规划较为混乱，长期处于被客户需求牵着走的状态，产品规划的前瞻性不够，功能架构的稳定性不足，这也导致了客户使用的满意度不高。为了响应公司聚焦化的竞争策略，ZLN 公司的产品策略应聚焦于某些特定行业。例如，将公司的产品策略聚焦于中小企业，因为 CRM 系统可以为中小企业减少云服务器、研发投入、研发技术人才储备等投入，因此中小企业更具有动力接受 CRM 产品。但是，聚焦于中小企业也存在许多的问题，比如中小企业的生命周期长短无法保障，导致其付费前景不甚光明，且中小企业的资金规模、资金回收的不确定性也较大，进而导致其付费的意愿、续费的意愿也较低。故此，相关的 CRM 企业会从各个领域蚕食传统软件提供商或在位者的市场资源，挑战其市场地位。但是，由于其市场规模、组织团队规模等较大，大型企业对标准化的 CRM 产品并不感兴趣，而需要结合企业实际面临的问题，提供定制化的产品才可以吸引这些大型企业的目光。但提供定制化的产品，也为 CRM 软件提供商带来了较大挑战。一方面是 CRM 提供商无法满足大型企业的个性化需求，且其替换成本高昂也导致提供商无法承受；另一方面是定制化产品的研发成本、人员投入成本、售后服务投入成本等较高。因此，这就导致 ZLN 公司的推广效果并不理想。为了解决这个难题，公司的竞争战略调整为聚焦行业垂直型和功能垂直型两个

SAAS 领域，因为这类领域对个性化和定制化的要求较低，其有关的替换成本也会相应较低。

当然，选择行业垂直型 SaaS 产品的开发策略也会遇到行业规模天花板的问题，但对于现阶段的 ZLN 公司来说，这应该是最好的产品战略。

5.3 营销策略调整

与成熟的管理软件厂商相比，初创型企业存在先天的不足，拥有的市场、技术、资金等资源有限，组织运营水平、售后服务能力、市场开拓能力低下，以及抵御外部不确定风险的能力也较弱，因此，初创型企业在市场的竞争当中，应当避免与大中型企业、实力雄厚的竞争对手在各个领域、各个行业都采取“硬碰硬”竞争，应采取聚焦化竞争战略。在聚焦化战略的指导下，初创型企业应选择一个或者几个利润丰厚的小市场，最大限度地躲避与实力雄厚的竞争者采取正面直接竞争。使有限的资源得到效率最大化的处理，进而使聚焦化竞争战略得到更有效地实施和保障。

对 ZLN 公司来说，四川区域的机电行业和医疗行业，经过多年的耕耘，加上传统软件厂商、互联网厂商等巨头尚不太重视，也没有进行较大程度的宣传；传统软件厂商对这部分市场开拓难度大、每次需求批量较小。算是适合 ZLN 公司生存和发展的细分市场，必须要集中公司的所有资源来开拓这个市场，并且针对这个市场的行业特点，开发相应的独特产品来满足这个细分市场，以及需要以专业化的服务来为这个细分市场提供特色的、有价值的专门化服务。进而在这个市场上建立比较优势，提高品牌认可度和知名度，在获取顾客资源的同时，做强做大本公司的市场领域，进而使收益最大化。同时，在深耕这个细分市场的同时，还需要随时关注同行竞争者的战略，提前在这个细分市场做好相应的防御壁垒，避免因竞争对手的进入而影响公司的持续发展。

最后，对 ZLN 公司的营销部门进行调整，并将项目实施以及项目实施后的售后服务纳入公司的核心地位。调整后的销售部门，主要负责市场的销售推广，以及售前支持服务，如图 5-1 所示。

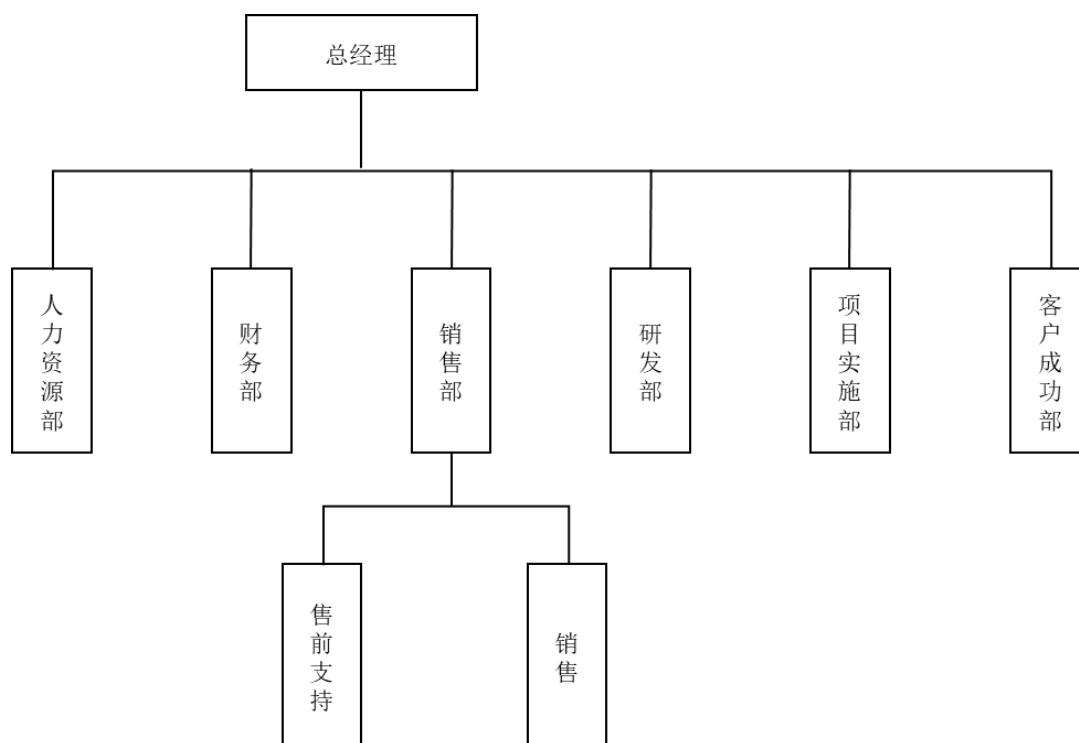


图 5-1 ZLN 公司的组织结构调整

5.4 人力资源优化

企业要发展，人才是关键。ZLN 公司要在日常的运营当中，非常重视人才培养的重要性，加强对人才战略的实施和保障，努力建设一支维系企业持续发展的高素质、高标准、高要求的管理人才、技术人才和市场人才。首先，从组织层面，ZLN 公司应建设好一支人力资源管理队伍，来应对日趋复杂的外部环境需要。一方面，要严格重视岗前培训的规范性，灌输员工应具有为用户服务的精神，从思想上让员工认识到管理软件行业的服务意识，端正服务态度，提高服务质量。同时，通过入职前的岗位培训，还可以实现挖掘一部分优秀员工，为在后面的管理中提供有针对性的培训。另一方面，在培训过程中，还要注重培训力度和质量相结合。在对新进人员进行培训的过程中，需要事先拟定好培训科目以及需要达到的效果，同时还需要与实际相结合，针对异地情况，还可以通过视频进行同步培训，培养掌握细分市场、细分区域特性的本土化技术和市场人才。

同时，重视人力资源建设，还需要构建结构合理的绩效考核制度，在对员工的工作质量、售后服务质量进行客观评价的基础上，予以经济奖励作为员工动力保障，如现金奖励、股权激励、升职奖励等。通过为员工提供付出即有回报的政策后，员工不仅获得了物质激励，同时还可以鼓励员工认可公司文化，关心公司的发展前景。另外，让优秀的员工担任一定的职务，还可以提升人员的主动性，维持公司的人才

队伍稳定。

另外，移动 CRM 软件是一种新兴技术领域，对相应的技术人才队伍要求较高。因此，在技术人才队伍的培养上，还需要注重与高校展开合作。通过引进高校的技术人才，以及与高校联合培养技术骨干队伍，这对于公司的管理软件的发展，起到很好的推动作用。

为了满足公司战略的实施，以及细分市场开发对专业化人才的需求，本公司从多种渠道进行人力资源招聘，结合公司的实际情况，制定完善的人才培养项目，并通过薪酬制度改革、实施股权激励计划等手段，打通员工晋升的制度阻碍。具体如下：

（1）人员招聘计划和渠道：根据公司对区域布局、细分市场开发对人才的要求，制定相应的人才需求计划。并通过相应的渠道进行招聘：高校招聘、网站招聘（拉勾网、大街网等）、猎头、员工内推等。

（2）员工培养项目：制定系统的岗前、岗后培训，打通人才晋升渠道，并严格在公司内部实施，使员工认同公司文化，并与公司一同成长和发展。

（3）股权激励机制：重视人才、尊重人才、培育人才，在公司实行“合伙人”制度。协助员工认识自身的优点和闪光点，进而完善人生职业规划，并使优秀的人才能快速成长并在相应的工作岗位获得晋升，并使每位员工都有机会成为公司的主人公。

（4）薪酬制度和晋升制度：针对市场销售人员，采用“底薪+提成+奖金+补贴”的薪酬制度，充分调动销售人员拓展市场的积极性；而针对技术人才，采用“底薪+奖金+补贴”的制度；而对售后人员，则关注售后质量和用户满意度来进行薪酬激励等。其中，不同部门的人员，由于业务性质和工作属性的差别，其底薪也不同。另外，根据公司规模扩张，在区域内成立相应的事业部，并让优秀的员工成为事业部的负责人，进行市场拓展和售后服务，并为有抱负的员工开通更多的职业晋升通道。

第六章 结论

本论文系统剖析了 ZLN 公司所在管理软件行业的宏观环境以及行业环境，并在探讨该公司内部资源与能力的基础上，对它的优势、劣势、机会、以及威胁进行了分析。通过对这些要素进行配对，并将得到的配对结果中筛选出合适的战略组合，进而从这些新组合中确定数个备选战略方案，选择出公司层的发展战略。然后通过 QSPM 矩阵定量分析，选择出最优的业务层竞争战略。并给出 ZLN 公司竞争战略的实施方案，同时还要确保其竞争战略的有效实施。

ZLN 公司目前面临的主要矛盾在于，随着移动 CRM 软件产品成为未来发展趋势，以阿里巴巴的钉钉、腾讯的微信企业号等为代表的行业巨头，开始切入到移动 CRM 领域，面对不确定的市场环境，是继续将竞争战略的重心放在全行业中，还是选择某一细分市场领域，在细分市场领域中建立行业认可度和客户忠诚度，构筑优势壁垒。帮助 ZLN 公司构筑合适的竞争战略，是本文要解决的核心问题。

首先，本论文对 ZLN 公司所在的外部环境进行了详细剖析，并同时对其内部环境也进行了相应分析。在外部环境的分析当中，本论文发现 ZLN 公司所在的宏观环境，对移动 CRM 产品呈现一定的利好态势；其所在的行业环境当中，其行业竞争对手、购买者议价能力上受到的挑战较小，但在潜在进入者威胁、替代品威胁方面，均面临较大挑战。但从整体方面来看，其外部所带来的机会要大于所存在的威胁。内部环境上来看，通过对 ZLN 公司有形资源、无形资源的分析，以及技术能力、市场开拓能力、售后服务能力、以及产品能力等分析，发现其内部优势仍要大于其劣势。

其次，在公司发展战略和业务层竞争战略的可行性分析和战略选择上，本论文通过 SWOT 分析，筛选出了优势-机会战略、劣势-机会战略、优势-威胁战略、劣势-威胁战略。进而通过 QSPM 矩阵定量分析，从数个备选方案中，选择出适合 ZLN 公司最优的竞争战略，即公司在竞争战略实施过程中，需要聚焦细分市场目标市场，并满足这个市场的需要。

最后，为了使选择的竞争战略得以实施，提出了一系列竞争战略保障措施。具体包括：组织结构调整、产品策略调整、营销策略调整和人力资源优化。主要内容是：（1）在组织结构方面，调整现有的传统的直线式组织架构，升级专业的人力资源部门、项目实施部门和组建客户成功部门等；（2）在产品策略方面，选择行业垂直型 SaaS 产品的开发策略；（3）在营销策略方面，必须要集中公司的所有资源来开拓机电和医疗行业市场，做深做透，在这个市场上建立比较优势，提高品牌

认可度和知名度，在获取顾客资源的同时，做强做大本公司的市场领域，进而使收益最大化；（4）在人力资源方面，重视人才培养的重要性，加强对人才战略的实施和保障，构建结构合理的绩效考核制度。

本论文是对 ZLN 公司的公司层发展战略和业务层竞争战略的分析、定位、以及选择的过程，可以作为企业实现其下一个阶段战略目标的有效指导。

致谢

感谢电子科技大学经管学院何铮教授的耐心指导，也感谢帮助和陪伴过我的其他老师和同学，你们的帮助和关心让我倍感欣慰，也让我收获良多，一路成长。

参考文献

- [1] 周建亮, 李雪薇, 刘春伟, 练婧. 面向客户参与的“互联网+BIM 家装”项目管理模式的探索[J]. 工程管理学报, 2017, 31(06): 112-117.
- [2] 刘向东, 陈成漳. 互联网时代的企业价值网构建——基于某网络公司的案例分析[J]. 经济管理, 2016, 38(09): 47-60.
- [3] 凌鸿, 曾凤焕. 中国企业 CRM 现状调查研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2006(03): 153-158.
- [4] S Purnima, A Preeti. Consumer's expectation from mobile CRM services: a banking context[J]. Business Process Management Journal, 2011, 17(6): 898-918.
- [5] 甄春艳. 仁科公司“销售易”CRM 软件吉林省市场营销策略研究[D]. 吉林大学, 2020.
- [6] F Cameron. New technologies for mobile salesforce management and CRM[J]. American Journal of Industrial and Business Management, 2017, 7(4): 548-558.
- [7] 徐超毅, 毕文升. 浅谈移动客户关系管理的发展及应用[J]. 经济研究导刊, 2015(18): 103-107.
- [8] 王永贵, 韩顺平, 邢金刚, 于斌. 基于顾客权益的价值导向型顾客关系管理——理论框架与实证分析[J]. 管理科学学报, 2005(06): 27-36.
- [9] 唐小飞, 周庭锐, 贾建民. CRM 赢回策略对消费者购买行为影响的实证研究[J]. 南开管理评论, 2009, 12(01): 57-63.
- [10] 熊文婷. F 市电信公司客户关系管理优化研究[D]. 南昌大学, 2019.
- [11] 李纯青, 赵平, 徐寅峰. 动态客户关系管理的内涵及其模型[J]. 管理工程学报, 2005(03): 121-126.
- [12] 李越. 工业 4.0 时代下的客户关系管理探究[J]. 经济师, 2016(12): 269-271+274.
- [13] K Negahban. Unleashing the power of mCRM: Investigating antecedents of mobile CRM values from managers' viewpoint[J]. International Journal of Human-Computer Interaction, 2016, 32(10): 747-764.
- [14] 杨子皓. CRM 与 ERP 在企业销售管理中的应用——以浪潮集团为例[J]. 新丝路, 2016(11): 50-51.
- [15] S Ekakitie-Emonena, S Olafare, Abolaji. Electronic customer relationship management (E-CRM) & marketing performance: Empirical evidence from Nigeria telecom sector[J]. Journal of Economics, Management and Trade, 2015(11) :1-14.
- [16] H Fayol, J Coubrough. Industrial and general administration[M]. H.R. Grubb, 1930.

- [17] C Barnard. the functions of the executive[M]. Harvard University Press, 1938.
- [18] P F Drucker. The practice of management[M]. Harper & Row, 1954.
- [19] J B Barney. Strategic management and competitive advantage: Concept and cases[M]. Strategic management and competitive advantage, 2010.
- [20] 周三多, 邹统钎. 战略管理思想史[M]. 复旦大学出版社, 2003.
- [21] 项保华. 战略管理——艺术与实务[M]. 复旦大学出版社, 2007.
- [22] 陈圻. 一般竞争战略的逻辑基础重构[J]. 管理学报, 2011, 08(8):1146.
- [23] 杨迺, 贾良定, 陈永霞. 认知学派: 战略管理理论发展前沿[J]. 南大商学评论, 2007(04):178-194.
- [24] E Michael, H Porter. Competitive strategy[M]. Simon & Schuster US, 1980.
- [25] G Hamel, C K Prahaland. Competing for the future[M]. Harvard Business School Press, 2005.
- [26] 张文慧, 张志学, 刘雪峰. 决策者的认知特征对决策过程及企业战略选择的影响[J]. 心理学报, 2005, 37(3):373-381.
- [27] 尚航标, 黄培伦. 管理认知与动态环境下企业竞争优势:万和集团案例研究[J]. 南开管理评论, 2010, 13(003):70-79.
- [28] 许庆瑞. 研究、发展与技术创新管理[M]. 高等教育出版社, 2000.
- [29] 李垣, 陈浩然, 谢恩. 战略管理研究现状与未来我国研究重要领域[J]. 管理工程学报, 2007, 21(001):1-5.
- [30] F David. The strategic planning matrix—Quantitative approach[J]. Long Range Planning, 1986, 19(5):102-107.