



首都经济贸易大学

Capital University of Economics and Business

专业硕士学位论文

论文题目： 北京平衡力量软件公司发展战略研究

专 业： 工商管理硕士(MBA)

学 号： 22011180781

作 者： 周雨辰

指导教师： 邹昭晞 教授

完成时间： 2014年5月

独创性声明

本人郑重声明：今所呈交的《北京平衡力量软件公司发展战略研究》论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的科研成果。尽我所知，文中除了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的内容及科研成果，也不包含为获得首都经济贸易大学或其它教育机构的学位或证书所使用过的材料。

作者签名：周中全 日期：2014年5月30日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解首都经济贸易大学有关保留、使用学位论文的有关规定，即：学校有权保留送交论文的复印件，允许论文被查阅、借阅或网络索引；学校可以公布论文的全部或部分内容，可以采取影印、缩印或其它复制手段保存论文。（保密的论文在解密后应遵守此规定）

作者签名：周中全 导师签名：郑瑞 日期：2014年5月30日

首都经济贸易大学

Capital University of Economics and Business

硕士学位论文

论文题目： 《北京平衡力量软件公司发展战略研究》

专 业： 工商管理硕士（MBA）

学 号： 22011180781

作 者： 周雨辰

指导教师： 邹昭晞 教授

完成日期： 2014 年 5 月 15 日

摘要

管理软件以 ERP 系统为代表,是各类型企业日常生产经营中不可或缺的用于业务流程控制及财务核算的信息化管理工具。在众多管理软件厂商中,以国外的赛普(SAP)、甲骨文(Oracle)、恩富(INFOR),及国内的用友、金蝶等最为知名。除了这些生产厂商,管理软件市场上还活跃着另一种产品与服务提供商:他们通常具有本地化语言及设置优势,有专业的系统安装实施团队,有丰富的咨询管理方案经验。除了代理、销售国内外管理软件厂商的产品,还专注于提供软件安装、实施、设置、维护服务,在中国管理软件行业占有相当比重的市场份额。

平衡力量软件公司(以下简称 BBP 公司, Beijing Balance Power)就是这样一家在国内独家代理销售 INFOR 公司管理软件产品并同时提供实施维护服务的公司。自 1996 年成立以来,依靠清晰的产品线、明确的市场定位、熟练的技术操作能力,为公司带来了稳定的销售收入,并不断发展成为亚太地区最大的一家 INFOR 管理软件销售及服务商。

伴随着中国经济增长,各类国际管理软件厂商纷纷进入中国。至 2010 年,排名前十名的国际管理软件企业已经有八家在中国设立分公司和研发中心,加上国内用友、金蝶等管理软件厂商的成熟发展,中国的管理软件市场呈现出激烈竞争的态势。争夺客户资源、抢占市场占有率、保持利润成为管理软件厂商和服务商共同的经营目标。

现有目标市场客户需求有限;而供应商却在增多,竞争加剧。BBP 软件公司当前面临着重要的课题:在复杂的内外环境下,如何制定与之相适应的企业发展战略,应对新的市场经济形势。

本文作者希望运用战略管理的理论与知识,运用 SWOT 分析法,通过对 BBP 软件公司内、外环境的分析和较为全面的研究,提出适应企业当前发展的战略方案,如:拓展研发领域、根据市场缺口研发自有产品;除代理 INFOR 软件之外,开展与其他管理软件厂商合作,拓宽产品线;在具备市场优势的实施服务领域争取更多市场份额,增加收入;在内部管理中,也提出更为明确、清晰的战略方案,并通过切实有效战略保障措施,使其得以实施和执行,帮助企业摆脱目前的瓶颈,实现未来发展目标。

关键词: 战略管理 发展战略 战略目标 战略实施 战略保障

Abstract

Management software, as ERP system the example, is indispensable for business process control and financial accounting information management tool for daily production and operation of various types of enterprises.

In the numerous of management software vendors, the foreign producer: SAP, Oracle, INFOR, and local company Yonyou, Kingdee are the most famous ones.

In addition to these manufacturers, management software market is also active in another style: products and service providers. They usually have local language and software designing advantages, professional services team, management consulting experience.

In addition, sales agents at home and abroad management software vendor products, but also focus on providing software installation, implementation, setup, maintenance services, a considerable proportion of the market share in the Chinese management software industry.

BBP-Beijing Balance Power company, is such a solution vendor as exclusive agent of management software products of INFOR, and meanwhile provide maintenance service. Since its establishment in 1996, it has ability in technical operations rely on clear product line, a clear market positioning, skilled, bring a stable sales revenue for the company, and constantly develop into a INFOR management software sales and service providers in the Asia Pacific region's largest.

With the China economic growth, all kinds of international management software vendors have entered the Chinese. To 2010, the international management software enterprises ranked among the top ten have eight home in Chinese set up branch companies and research and development centers, mature development with USoft, Kingdee management software vendors, The existing target market demand is limited and suppliers is growing, the competition. BBP software company is facing an important issue: in the complicated internal and external environment, how to develop the enterprise strategy which adapts with it, with the new market economy.

In this paper, the author hopes to use the theory and knowledge of strategic management, using SWOT analysis method, through research and comprehensive analysis of the external and internal environment of BBP company, to make the strategic plan, such as: expand the research according to the gap in the market, develop their own products; in addition to the INFOR software, carry out cooperation with other management software vendors, expand the product line; strive for more market share, in a market advantage to implement services increase income; in the internal management, also put more specific, clear strategic plan, and through effective strategic security measures, implementation... to help enterprises get rid of the bottleneck, realize future development goals.

Keywords : Development Strategy, Competitive Strategy, Strategic Target, Strategic Implementation, Strategic Assurance

目 录

摘要	
Abstract	
1 . 绪论	1
1 . 1 选题的背景	2
1 . 2 选题的意义和目的	3
1 . 3 企业战略的研究方法	3
1 . 4 企业战略研究过程及内容	5
1 . 4 . 1 调研及数据与材料整理收集过程	5
1 . 4 . 2 分析过程	5
2 . 企业战略的理论依据	7
2 . 1 企业战略的层次	7
2 . 2 企业发展战略的含义	7
2 . 3 战略制定的方法	7
3 . BBP 软件公司外部环境分析	9
3.1 宏观环境分析 (PEST 分析)	9
3 . 1 . 1 政策环境 (P)	9
3 . 1 . 2 经济环境 (E)	9
3 . 1 . 3 社会环境 (S)	10
3 . 1 . 4 技术环境 (T)	10
3 . 2 行业环境分析	11
3 . 2 . 1 管理软件市场概况	11
3 . 2 . 2 管理软件市场情况分析	11
3 . 2 . 3 软件行业运营情况分析	11
3 . 2 . 4 管理软件行业趋势分析	16
3 . 3 竞争环境分析	17
3 . 3 . 1 主要竞争对手分析	17
3 . 3 . 2 潜在进入者的威胁	19
3 . 3 . 3 供应商议价能力分析	19
3 . 3 . 4 客户的讨价还价能力分析	20
3 . 4 外部环境分析小结	20
3 . 4 . 1 机会 (O)	20
3 . 4 . 2 威胁 (T)	20
4 . BBP 软件公司内部环境分析	22
4 . 1 BBP 公司资源状况分析	22
4 . 1 . 1 BBP 软件公司人力资源分析	22
4 . 1 . 2 BBP 软件公司财务资源分析	22
4 . 1 . 3 BBP 组织管理情况分析	22
4 . 2 BBP 综合分析	23
4 . 2 . 1 研发能力分析	23
4 . 2 . 2 市场销售情况分析	23
4 . 2 . 3 售后服务体系分析	24
4 . 2 . 4 BBP 品牌和声誉分析	24
4 . 2 . 5 其它资源能力分析	24

4.3 核心竞争力.....	26
4.4 内部环境分析小结.....	26
5. BBP 软件公司战略定位及发展战略制定	27
5.1 BBP 软件公司的 SWOT 分析.....	27
5.2 公司的使命和目标.....	27
5.3 公司的发展战略定位.....	27
5.4 公司发展战略的主要内容.....	28
5.4.1 拓展业务领域.....	28
5.4.2 增加产品范围.....	28
5.4.3 建立渠道销售.....	29
5.4.4 提升内部竞争.....	28
5.4.5 打造 BBP 文化品牌.....	29
6. BBP 软件公司战略实施.....	31
6.1 战略实施步骤.....	31
6.1.1 设立软件研发部，建立产品研发体系.....	31
6.1.2 通过与其它品牌供应商合作，增加所销售的产品种类.....	31
6.1.3 拓展销售市场与开展渠道建设.....	32
6.1.4 企业文化与 BBP 品牌形象塑造	32
6.2 战略执行保障体系.....	33
6.2.1 制定严谨计划，加强预测.....	33
6.2.2 具备战略执行过程中调校进度和方向的措施.....	33
6.2.3 具备战略执行偏差补救措施，避免问题再次发生.....	33
7. 结论	35
参考文献	36
致 谢	38

1 绪论

1.1 选题的背景

管理软件，泛指用于企业管理用途的电脑软件和解决方案。在本文中，管理软件特指应用 IT 技术和网络技术，具有系统化的管理思想，能够帮助企业实现数据的电子化和信息化,并能提供分析和管理方案的系统管理平台。软件行业发展的早期还并没有管理软件的具体概念，最早承担了管理软件功能的是 ERP 系统——Enterprise Resource Planning，即企业资源计划系统。ERP 系统是为解决企业生产、制造、销售、财务核算等诸多流程中数据的处理需要应运而生的，其发展历史，可以参见下图：图 1.1ERP 软件的演变史

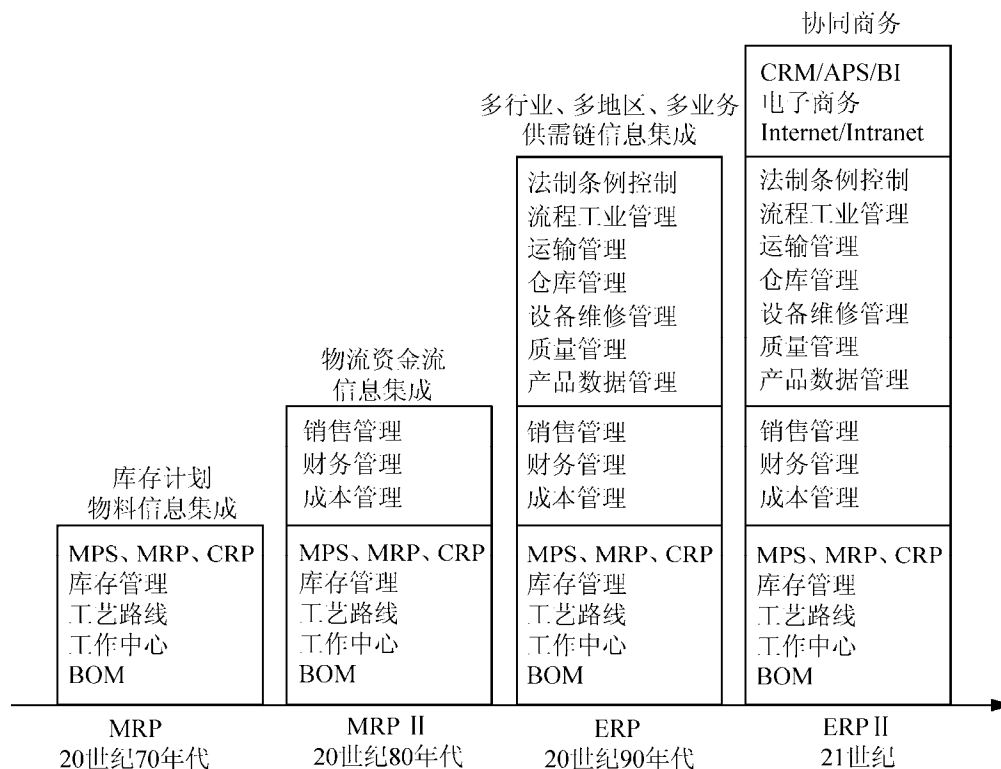


图 1.1 ERP 软件的演变史

从上图中可以看出，ERP 系统不管是在早期单一以处理企业库存、制造为主，还是后期兼具了采购、运输、仓储、制造、销售等各种流程，其理念和使用目的都在于整合企业各部门的信息数据，并通过信息技术处理，实现高效和准确的决策方案。ERP 系统通常具备先进的管理思想和理念，已设计流程也是企业实现内部高效率控制和运作的一种手段。ERP 系统经过几十年的演变目前已成为企业不可或缺的流程控制和财务核算工具。其有利于企业资源的合理配置和利用，能够最大化地节约成本和创造利润，是信息时代下现代企业的管理工具。ERP 系统通常包括企业财务、物流、供

应链、生产计划、设备、质量管理等各类资源系统。而本文所指的管理软件，则是涵盖 ERP 系统及核心业务外围的 HRM 人力资源管理系统、CRM 客户关系管理系统、EAM 资产管理系统等所有涉及企业业务流程、财务核算、内部管理和控制的软件系统。

所以，管理软件的安装和实施不同于其他简单应用型电脑软件，而是需要涉及企业自一线操作人员至高层管理人员，自业务发展部门、后勤保障部门到财务统计部门。管理软件的顺利销售，必要条件是具备高技术含量的实施和安装服务团队。正因为实施流程繁杂而庞大，实施期漫长，生产厂商为避免在实施期投入过多人力资源，通常发展渠道经营的模式，由代理商或合作伙伴来完成销售并提供服务，而厂商本身则专注于产品研发及少数集团型高端大客户的服务。这也是众多管理软件代理商、服务提供商和咨询管理机构诞生的原因及赖以生存的根本。

在诸多管理软件生产企业中，国外最顶端的管理软件当属赛普公司的 SAP 软件，它以其功能强大、开放性强、设计思路与流程严谨以及良好的用户口碑，牢牢占据着全球管理软件销量之首；其次，德国的 ORACLE -ERP、美国的 INFOR 都占据着相当比例的市场份额。自 2000 年以后的十多年间，中国管理软件业处于蓬勃发展之中，其中用友管理软件市场份额位居国内之首，其次，金蝶、浪潮等软件企业也各自占据着相当比重的市场份额。国内管理软件企业在起步之初，多受限于当时的企业管理理念和财务管理模式，对系统的开放性方面设计不够。同时，在提升企业管理水平方面，也难以满足一些大型跨国企业的需求，因此，国内管理软件主要受众是中小型规模的企业，而集团型跨国型企业客户，首选仍是国际知名的管理软件。在国内较为知名的服务提供商中，既有神州数码、清华紫光这种本身有计算机硬件研发和软件服务的综合性公司，也有如 BBP 等专注于管理软件服务的专业型公司。

根据诸多数据机构的预测，后金融危机时代，中国管理软件市场将会进行重大洗牌，进入一轮并购、整合、重新排队的浪潮。这样的变革和挑战，对本土软件和服务提供商来说，即是企业生存的重要考验，也不失为发展的契机。市场已经迎来一个包括应用平台、技术手段、实施与维护、销售策略、定位等全方位的竞争态势。而不断涌现和完善的新的技术架构，诸如云计算、云存储、3G、4G 网络、SOA 等都在革命性的影响着整个产业未来。

对外，是一个如火如荼的大时代；对内，企业经过多年的探索和发展、创新，不断规模化，积极打造本土品牌优势。在这个关键的转型期，清醒的认识到企业目前的竞争压力和发展瓶颈，适时调整思路，找出对应方案，制定适应未来发展的战略，为企业提供支持和帮助。

1.2 选题的意义及目的

管理软件产业是一个全球化的产业,中国软件企业本身就置身于这样变化和革新的大环境下,是全球化结构中密不可分的一部分。同时,中国市场也一块巨大而新鲜的蛋糕,吸引着各国厂商争相分食。这样的情况下,研究和分析本土 ERP 软件服务企业的发展战略,对整个中国市场上的 ERP 系统厂商和服务商,都有现实的意义。

而纵观中国政府在推动信息产业发展中的政策和构想,可以看出国家加快软件产业发展的决心很大,不但立足于国情制定软件产业发展战略和目标,而且在人才引进、财政税收、出口政策等配套设施上也多有作为,并不断完善,成为有中国特色的软件发展之路。需要清醒的看到,中国软件业未来发展之路平不平坦,尤其是管理软件产业,还需要更多的扶持、投入和探索。这也是本文写作的另一个重要目的:为民族管理软件产业的发展提供更多的可行性分析和方案。

BBP 软件公司是中国 ERP 软件行业,特别是服务提供领域的早期探索者和代表企业,对该公司进行战略研究和探索是比较具有实用价值和代表意义的。本文主要运用战略管理的理论与知识,运用 SWOT 分析法,通过对 BBP 软件公司内、外环境的分析和较为全面的研究,提出适应企业当前发展的战略方案,以帮助企业切实有效的推行和实施,助益企业未来发展。

综上所述,本文研究的意义和目的主要有两点:

- (1) 帮助 BBP 软件公司调整发展战略,提出新的适应新形势的战略目标,拓展业务领域,积极参与未来激烈的市场竞争。
- (2) 为中国管理软件行业的发展提供基于真实数据和资料方面的支持和参考。使更多的企业得以借鉴。

1.3 本文对战略的研究方法

本文运用的研究方法有下列几种:

(1) PEST 分析法

PEST 是指:Political-政治和法律环境,Economic-经济环境,social-社会文化和自然环境,以及 Technological-技术环境。那么顾名思义,PEST 分析法就是通过对以上四种主要因素来进行分析,从而总结出当前企业面临的宏观环境状况。

A、政治和法律环境,是指那些制约和影响企业的政治要素和法律系统,以及其运行状态。政治环境可以包括:国家的政治制度、权力机构、颁布的方针政策等;而国家制定的法律、法规以及执行机构属于法律环境因素。一个企业在社会化大环境下生存,政治和法律环境对其都有重要的影响。稳定的政治和法制环境,可以保障企业

进行正常的生产经营活动，进行可持续性的发展；反之，则可能会影响企业的经营，无法维护正常权益，无法保证一个公平公正的外围环境。

B、经济环境，是指企业生存和发展所处的社会经济状况，以及国家的经济政策，包括经济结构、体制、宏观经济政策、及未来的经济走势等等。其衡量指标包括国内生产总值（GDP）、就业水平、物价水平、国际收支状况，以及利率、通货膨胀程度及汇率等国家货币和财政政策。企业最本质的目的是通过日常经营，获得经济效益，因此相比政治环境，经济环境通常会对企业的生产经营有更直接的影响。例如在 2007 年金融危机之后各国经济纷纷陷入不景气状态，各国为应对都调整了货币政策和财政政策及经济结构，导致全球企业包括中国企业都受到直接影响。

C、社会文化和自然环境，是指企业所处的社会结构、社会风俗和习惯、信仰和价值观念、人口规模、地理环境等因素。人口规模、年龄结构等通常会影响消费者的消费偏好，例如在多年的餐饮、电子类产品消费数据中，北京上海等一线城市及东南沿海地区持续多年销售额领先，重要原因是这些地区经济基础相对较好，人口构成以年轻白领为主，购买力旺盛。而环境保护和可持续生态发展则会影响企业的投资方向、产品创新等因素，例如近年新能源技术型企业崛起，就是源于中国政府提出“发展经济不能以破坏环境为代价”，中国的目标是发展可持续型经济。所以社会文化和自然环境同样都对企业生产经营着重要影响。

D、技术环境，是指科技体制、政策、科技水平和发展趋势等科技要素以及与其相关的各种社会现象。科学技术是第一生产力，科技领域的发展改变了世界，影响了无数企业。对于本文所探讨的软件行业来说，IT 技术的创新是革命性的，无论是应用平台上的不断革新，还是云技术的兴起，移动通讯科技的突破，都对软件行业的未来发展至关重要，甚至是决定性的。企业必须紧跟科技进步的脚步，在战略管理上积极做出相适应的决策方案，从而获得新的竞争优势。为什么苹果公司会成为全球市值最高的公司？答案是科技创新。为什么诺基亚手机王国会溃败？没有及时跟上甚至领先智能手机研发创新，是致命因素。因此，技术环境对企业的影响同样深远。

（2）SWOT 分析法

SWOT 即：S（strength）、W（weakness）、O（opportunity）、T（threat），SWOT 分析法作为一种因素分析方法，是综合考虑企业内、外部环境因素，对其进行优势、劣势、机会和威胁等方面的系统分析，得出相对最佳的经营战略的方法。通过 SWOT 分析法，企业可以找出内外因素中有利的、优势的选项，以及有威胁的、需要避免的因素。及时发现问题，也发现机会；利用机会，寻找解决方案，制定未来发展战略。

邹昭晰 《企业战略分析》 首都经济贸易大学出版社 2008 年 3 月

邹昭晰 《企业战略分析》 首都经济贸易大学出版社 2008 年 3 月

SWOT 分析中，S（strength）代表公司内部环境中的优势特点，通常指：企业具有的专业领域的技能、人力资源资本、组织资产及无形资产、属于企业特有的竞争能力和属性、有竞争优势的战略伙伴等。

W（weakness）代表公司内部环境中的劣势，一般指与其他公司相比所缺少或状况较差的因素，如：对专业领域缺乏重要技能和知识特长、缺乏有规模和优势的有形资产或无形资产、缺乏优质的人才等。

O（opportunity）代表公司的外部环境机会，一般包括：产品革新能力、客户需求和偏好发生变化其中对公司利好的因素、新的产业扶持政策、相关市场限制解除、竞争对手失误等。

T（threat）代表公司的外部环境威胁，通常指：经济环境变化的影响、行业、产业政策的变化、新的竞争对手及替代产品涌入、客户需求和偏好改变其中不利的因素、不可控风险等。

企业制定战略，就可以利用 SWOT 分析法，通过分析内、外环境因素 → 使用环境因素制作出 SWOT → 选择可行性战略。

根据 SWOT 矩阵分析，通常有四类战略，即：优势-机会（SO）战略、劣势-机会（WO）战略、优势-威胁（ST）战略、劣势-威胁（WT）战略。

SO 战略：即增长型战略，需要具有良好的内部发展条件及众多外部机会。

WO 战略：即扭转型战略，需要扭转企业的内部劣势，利用好外部的机会。

ST 战略：即多种经营战略，需要多利用自己内部优势，减少外部威胁，寻找多样化发展的道路。

WT 战略：即防御型战略，在内外部条件都不好情况下，需要防御性的战略。

企业最终选择的战略方案，应该是综合分析后，在以上四种可能出现的战略模式之后的最有利的组合。

1.4 企业战略的研究过程及内容

1.4.1 调研及数据与材料整理收集过程

- （1）对国内外经济环境、管理软件行业环境进行调研与数据收集；
- （2）对 BBP 公司内部进行调研，包括对公司几年以来的年度报表进行分析及整理；
- （3）对 BBP 的领导与员工进行访谈；
- （4）调研国内外管理软件厂商和服务商发展与经营战略。

1.4.2 分析过程

- （1）对调研过程中收集到的资料文献等进行整理，分析国内外宏观环境及行业

环境对 BBP 发展的影响；

（2）从人力资源、财务资源、运营资源等几个方面对公司内部资源进行了分析和研究；

（3）结合 BBP 公司发展过程中积累的企业内部源及外部环境因素，制定战略目标并通过 SWOT 分析法选择适合 BBP 公司的发展战略。

（4）为顺利实现战略目标，制定保障战略执行的措施，有计划、分阶段地完成战略目标。

1.4.3 论文的研究思路

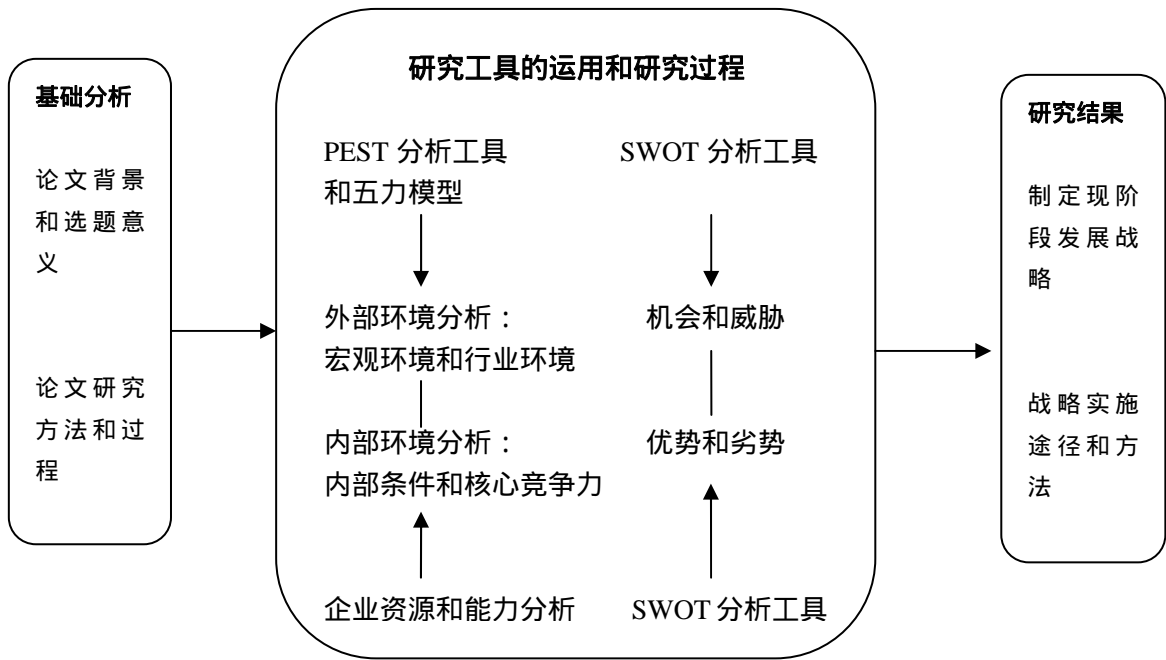


图 1.2 论文的研究思路

2 企业战略研究的理论依据

2.1 企业战略的层次

在企业战略范畴内，并不是使用军事意义上的战略战术概念处理问题，而是将战略分为三个层次：公司战略、业务战略或竞争战略、以及职能战略。

具体可以通过下面关于企业战略层次的表格来帮助理解：

表 1.1 企业战略的层次和定义

	层次	内容
公司战略	最高层次	*根据企业的发展目标，选择能够参与竞争的经营领域； *合理配置企业资源，使各项经营业务之间能够互相支持和协调
业务战略	二级战略	*又称竞争战略。涉及到各级业务部门； *将企业战略所包含的企业目标、发展方向和整体措施具体化； *形成本业务领域的具体竞争战略和经营战略
职能战略	三级战略	*涉及公司内部具体职能部门，如营销、人力资源、生产、研发、财务、IT 等； *侧重于更好的配置企业内部资源； *为各级战略服务，提高组织的运行效率

以上三个层次的战略都是企业战略管理的重要组成部分，但侧重点和影响的范围各自不同。

2.2 企业发展战略的含义

企业总体战略的开发方向有三大类，即稳定、发展和撤退。其中发展战略强调充分利用外部环境中的机会，大力发掘企业内部优势资源，使企业在现有的战略基础上向更高级发展。企业发展战略可选择的方向有产品扩张、市场扩张及企业横向边界扩张、纵向边界扩张、多样化边界扩张。企业发展战略是企业中长期计划的灵魂与纲领，引领着企业未来的走向。

2.3 战略制定的方法

目前对于战略制定的方法大体可以分为常规方法和自发性方法。

常规性方法：即以分析—制定—实施为流程，按照战略分析、战略制定和战略实

施的步骤具体执行的一种方法。常规性方法认为公司战略实质上就是直线式和理性的过程，即从“现在我们在哪里”开始到为企业未来制定新的战略。常规性的公司战略通常是事先制定好战略目标，并且在实施战略之前明确战略的主要内容。

自发性方法是指遵循人们的需要和时间的发展来制定战略。自发性方法是持续性的、不断发展的，不容易被总结为具体实施的计划。该方法使最终目标变得模糊不清，而是随着战略实施的主要因素不断发生变化。自发性方案还认为战略分析、制定和实施是互相融合在一起的，没有明确的界限，并且会受到彼此结果的影响。

常规性战略制定方法的优点是：1）有一个明确而重要的目标，然后选定一个能最好地实现该目标的战略，企业上下及所有员工都不折不扣地为实现该目标而努力。2）常规性方法考虑了公司整体发展的全局性，同时在战略制定时，对企业的资源做了清晰的描述与分析。3）在战略实施上，对与既定目标的比较有一定的可能性。因此常规性战略过程被认为是富于逻辑、理性的以及能够真正洞察组织问题的方法。

而自发性战略制定方法的优点是能够根据企业内外部环境变化，迅速作出战略的调整，这使该战略制定方法更有弹性，能更好的适应市场变化。但自发性战略制定方法的缺点是目标不明确。

本文中 BBP 公司选择的战略制定方法是常规性战略制定方法。

3 BBP 公司外部环境分析

北京平衡力量软件公司以下简称 BBP 公司，成立于 1996 年，是一家销售 ERP 软件并提供安装、实施、维护服务的本土管理软件企业。公司总部位于北京，目前已经为超过一百家亚洲及中国内地客户提供了管理软件系统产品和实施与维护服务。

3.1 宏观环境分析（PEST 分析）

如前文所述，对企业宏观环境的分析，采用 PEST 分析法，即主要分析影响企业的政治法律环境因素（Political）、经济环境因素（Economic）、社会文化环境因素（Social）、技术环境因素（Technological）。

3.1.1 政治法律环境（P）

自中国加入 WTO 的十几年，是中国信息化产业和软件产业发展最为蓬勃的时期，也是国家政治、法律环境最稳定的时期。

在举国“以经济发展为主”的方针政策指引下，国家相继出台了一系列经济推动政策，具体到软件行业，包括 2000 年 6 月的《鼓励软件产业和集成电路产业发展的若干政策》；2000 年 10 月的《软件管理办法》；2002 年 9 月的《振兴软件产业行动纲要》……这些政策法规奠定了中国信息化产业及软件业的发展基石。在中共十六大上，中央明确提出“信息化带动工业化，工业化促进信息化”的经济发展目标。这充分明确了信息化产业在我国经济发展中的地位，有效的带动和推进了中国软件行业包括管理软件企业的发展。

2001 年，国务院颁布了《计算机软件保护条例》，明确规定了软件著作权的权力和义务。2002 年，国家版权局颁布了《计算机软件著作权登记办法》。2011 年，国务院进一步推出了若干鼓励软件产业发展、落实软件知识产权保护制度、依法打击侵权和盗版行为的政策措施。在强化企业投融资支持、加大扶持企业研发力度、实施税收优惠、加强信息化人才的培养和引进等方面的措施，对软件行业都是极大的推动和利好。

以上政策法规的推出不难看出，国家正不断加大对电子信息化产业的投入，同时，在资金和人才等方面大力鼓励企业进行自主研发和创新。并通过法律法规来保障软件业知识产权。这些对管理软件企业都是积极的利好因素。

3.1.2 经济环境（E）

对任何企业来说，外部经济环境的影响都是最直接和影响最剧烈的因素，分析管理软件企业的经济因素也不难发现这个现象。

历史进入二十一世纪以来，中国 GDP 数据连续十年强势上涨，每年保持 8% 以上

增速。这即显示了中国强大的经济发展动力，同时也助推包括软件企业在内的各行业企业创造销售佳绩。同时，也带动着国内企业在管理模式和思维上的转变，市场化、系统化、信息化需求的发展方向，使企业采用现代化管理方式、采购管理软件成为必然趋势。

08 年，席卷全球的金融危机对各国经济和 IT 产业都造成了重创。以 SAP 为首的管理软件公司当年财报营业收入大幅下降，大部分国家的企业开始缩减预算，管理软件销售数据在下滑。然尔，危机也是机遇，正是这场金融危机使众多企业更加重视内部管理信息化、应变反应迅捷化，企业在信息化产品的投入上，减少了大型软件的支出，但开始注重整合现有资源，增加对性价比更高的小型灵活的费用控制、预算管理型系统的采购需求。这无疑也给管理软件销售和服务企业带来了新的销售机会和市场。

2013 年，据国家统计局初步核算，全年国内生产总值 568845 亿元，按可比价格计算，比上年增长 7.7%。分季度看，一季度同比增长 7.7%，二季度增长 7.5%，三季度增长 7.8%，四季度增长 7.7%。分产业看，第一产业增加值 56957 亿元，增长 4.0%；第二产业增加值 249684 亿元，增长 7.8%；第三产业增加值 262204 亿元，增长 8.3%。相比于风云变幻国际经济环境，国内经济运行相对稳定，有利于企业继续进行市场开拓。

3.1.3 社会环境（S）

社会环境指的是一个社会的风俗、民族特点、语言文化、教育、价值观等环境因素。不同国家的文化背景造就了社会文化环境的差异。这一环境要素决定了 ERP 厂商和服务商推广产品时，需要充分考虑当地的社会状况和文化背景，例如在中国市场上，会计管理准则、仓储物流管理制度等与欧美等地区有极大的不同，具体细化到软件本身的设置理念，就需要充分考虑和尊重本地操作人员的使用习惯。

在全球化经济的影响下，越来越多的跨国公司在中国投资建厂，中国企业也更多的走出国门，这种经济和文化的碰撞和交融，在企业管理方面也在逐渐产生影响。利用管理软件应用系统，将包括生产制造、财务核算、费控、采购、销售、仓储等方方面面的人力物力有效整合和利用，并通过本地化的设置符合当地政府在会计和运营流程方面的管理制度，是跨国企业和集团性企业实现高效、优质管理的必经之路。

3.1.4 技术环境（T）

二十一世纪改变世界的力量是什么？是科技。再没有一种因素可以如科技一样对全球造成重要的影响。互联网和 IT 技术日新月异，管理软件行业的技术发展也是大踏步飞跃式的。

我们可以从软件架构平台、功能模块和数据备份存储几方面来分析：

(1) 软件架构方面，从十年前的 CLIENT/SERVER(客户端/服务器)架构，到 WEB 兴起后的 BROSER/SERVER(浏览器/服务器)架构。B/S 结构统一了客户端，将系统功能

实现的核心部分集中到服务器上，简化了系统的开发、维护和使用。在互联网技术越来越成熟今天，客户只需要购买一个安装有数据库的服务器，操作者的电脑上只要安装浏览器（Browser），如 Internet Explorer，那么浏览器即可通过 Web Server 同数据库进行数据实时交互。而 SOA 技术的兴起，更是带来新的理念。SOA 即 Service-Oriented Architecture，面向服务的架构。在这种架构模式中，服务成为导向性核心，支持业务的快速变化，具有灵活的特点。

(2) 功能模块。ERP 管理类软件的功能模块，也在发展变化，从早期的财务核算为核心，囊括生产制造、进销存、客户关系、人力资源等按照不同业务部门的流程研发定制，完善为增加不同系统间数据提取工具、异地实时账务交互工具、通过邮件设置预算超额报警等多种更实用、更细化的模块。

(3) 数据存储备份。IT 技术蓬勃发展的结果就是，IT 领域基础设施的费用支出在减少，数据存储和备份的安全性在提高，实施和维护的复杂性在简化。基于虚拟化技术和 SOA 的云计算、云存储模式的建立，使软件系统的安装、实施、维护和数据存储都变得更灵活、快捷而方便。科技的变革改变了企业信息化的进程，管理软件行业正应该充分利用这样的大环境，将更多的新技术整合到产品中，让更多的客户收益。

3.2 行业环境分析

3.2.1 管理软件市场的概况

管理软件通常指具有管理理念、能帮助企业实现内部控制、流程管理和信息化核算的系统平台解决方案。简单的说，就是具有管理功能的电子信息系统。管理软件系统通常包括财务管理系统、企业资源计划系统、客户关系管理系统、人力资源管理系统、资产管理系统的一种或几种。

而管理软件企业，则是指销售管理软件和相应解决方案的产品与服务提供商。

20 世纪 70 年代，管理软件企业率先在西方国家出现。其中最成功、也是最有代表性的管理软件厂商是成立于德国的赛普（SAP）软件公司。作为世界上最大的管理软件方案提供商，SAP 公司的客户遍及全球 120 个国家。世界 500 强企业中，超过 80% 的企业在使用 SAP 公司的软件产品。

中国管理软件企业的诞生，要晚于西方 20 年。由于中国当时经济制度和管理体制的制约和影响，中国管理软件一直单一集中在财务管理领域，模式也是提供电子化的记账工具为主，较为简单。在当时中国管理软件市场上，超过 60% 占有率的是 SAP、ORACLE、INFOR 等公司提供的 ERP 产品。直至最近十年，国内 ERP 企业有了长足的发展，金蝶、用友等企业纷纷开拓管理软件产品，不断丰富和完善，借助本地化的优势，目前管理软件国有品牌占有率已经达到 70%。

3.2.2 管理软件市场情况分析

3.2.2.1 产品结构

根据 CCID(赛迪顾问)所做的研究报告数据显示，管理软件市场占有绝对市场份额的仍然是 ERP 软件。但其他管理软件系统保持着较快增长，例如 HR 人力资源管理系统，金融危机后的 2009 年较 2008 年上涨比例为 21.8%。这种格局在 2010-2012 年也基本相同

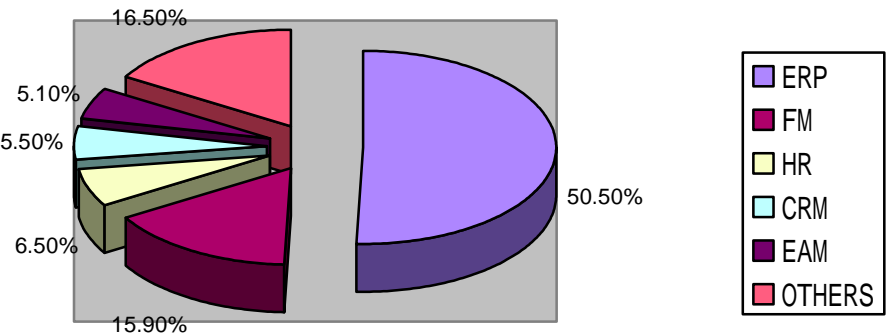


图3.1 2012年中国管理软件市场细分产品销售额构成比例

3.2.2.2 渠道结构

自 2008 年的数据显示，服务收入在中国管理软件销售额中的比例逐年提高，相应的，咨询合作伙伴模式在整个市场份额中持续走高，增速领先。至 2012 年，这一比例构成仍然如此。说明 ERP 制造商销售模式上向渠道和代理商倾斜，而 ERP 服务提供商仍占有稳定的市场份额。

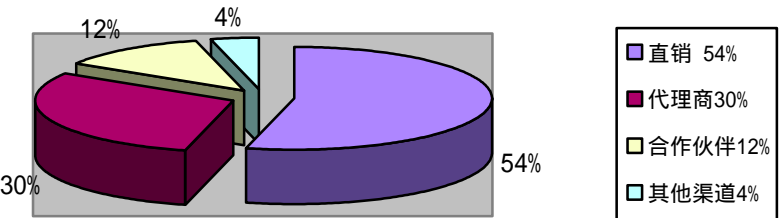


图3.2 2012年中国管理软件销售渠道结构

3.2.3 软件行业运营情况分析

根据中国电子信息产业统计年鉴(软件篇)的数据整理，中国的管理软件产业，在 2007 年已经达到了 85.02 亿元，而在 2011 年，这个数据几乎已经翻倍，达到了 166 亿元。

据工业和信息化部运行监测数据：2011 年至 2013 年，我国软件和信息技术服务业呈稳中有落态势，总体仍然保持增长势头，但略有起伏。具体特点是：

(1) 软件业务收入连续多年呈现增长，但 2013 年增速放缓。

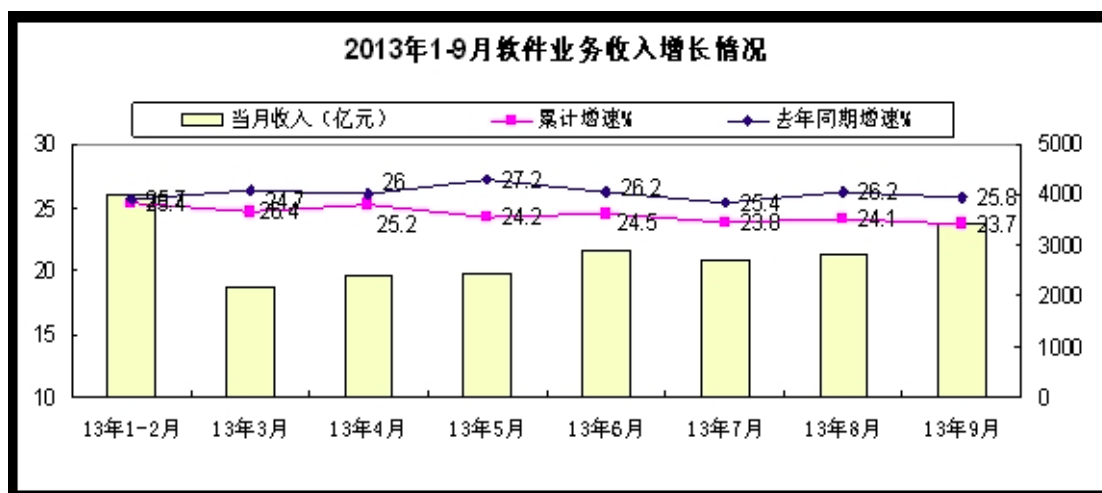


图 3.3 2013 年 1-9 月软件业务收入增长情况

根据工业和信息化部统计数据，2011 年和 2012 年的软件业务增长情况分别如下图：

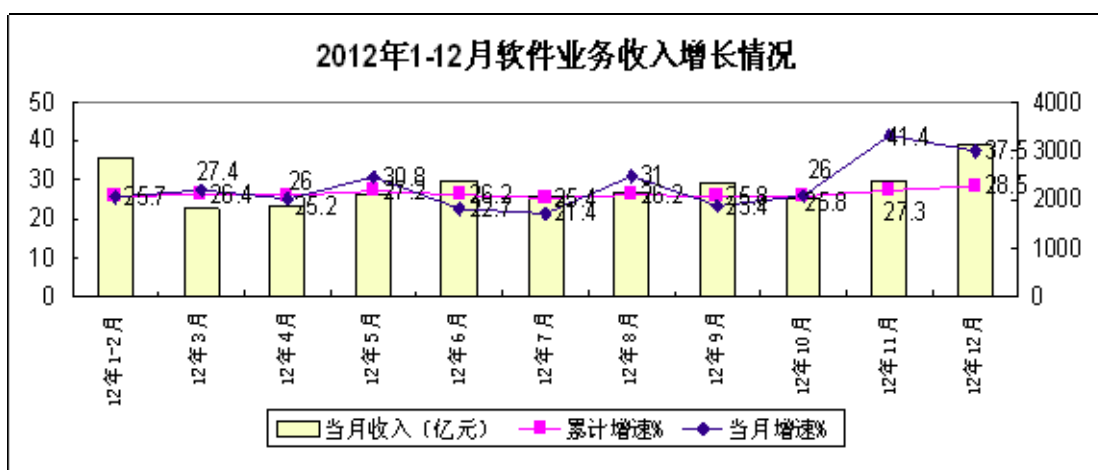


图 3.4 2012 年全年软件业务收入增长情况

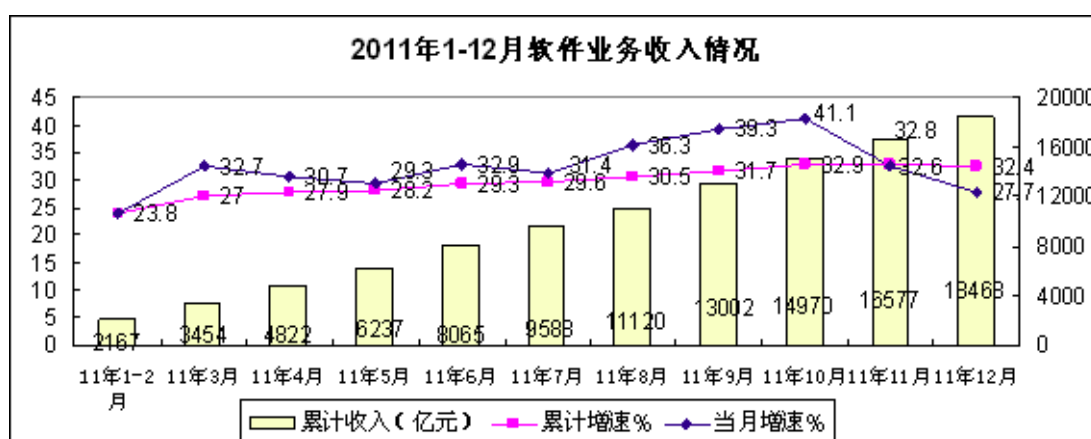


图 3.5 2011 年全年软件业务收入增长情况

从上面几幅数据中不难看出，2011 年软件收入额保持全年快速增长，而 2012

年全年则经历了有起有落的波幅,增速不及 2011 年。至 2013 年,虽然也是增长势头,但涨幅落后于前两年。

(2) 软件产品、系统集成和信息技术咨询服务保持平稳增长。

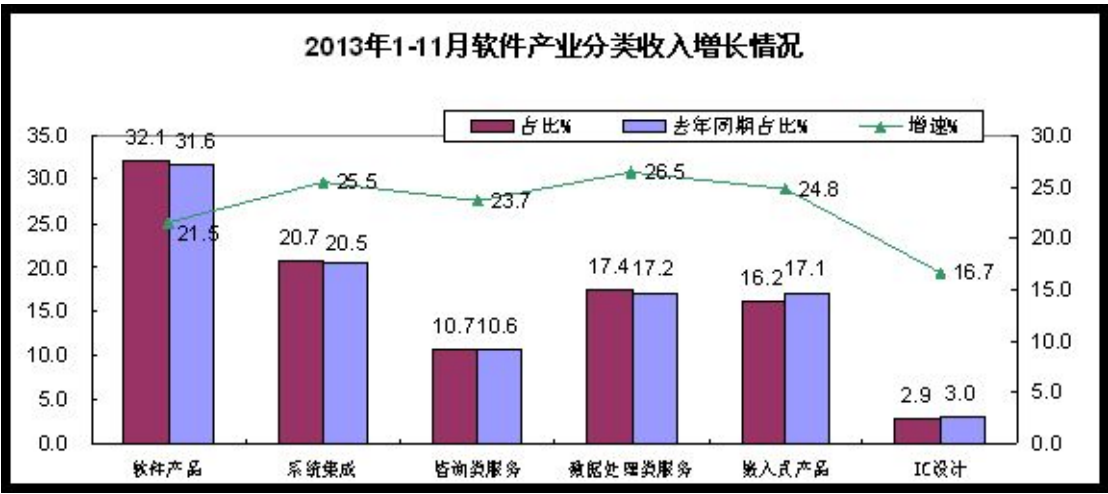


图 3.6 2013 年 1-11 月软件产业分类收入增长情况

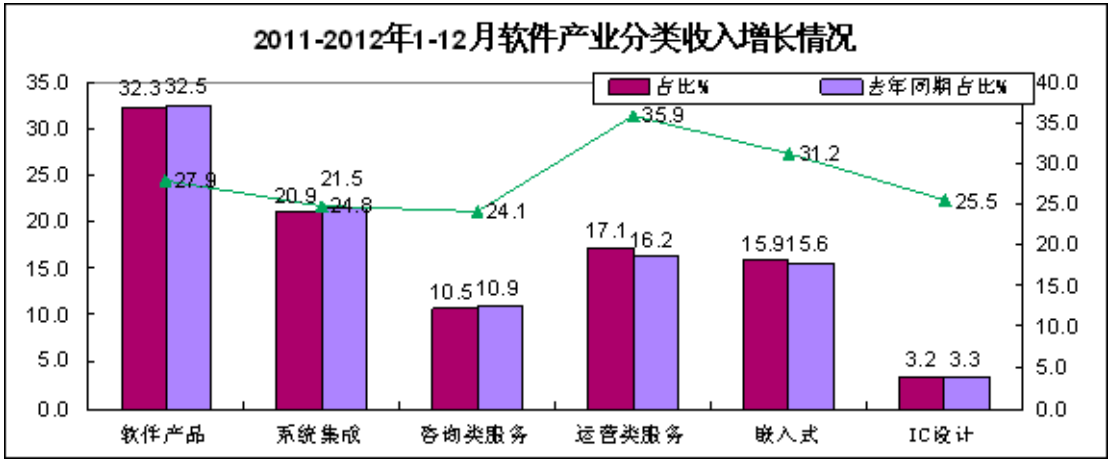


图 3.7 2011 年及 2012 年软件产业分类收入增长情况

对比 2011-2012 年的软件产业分类收入图表,可见软件产品和系统集成、以及咨询类服务的收入都是稳定增长态势。

(3) 中西部地区保持较快增长。

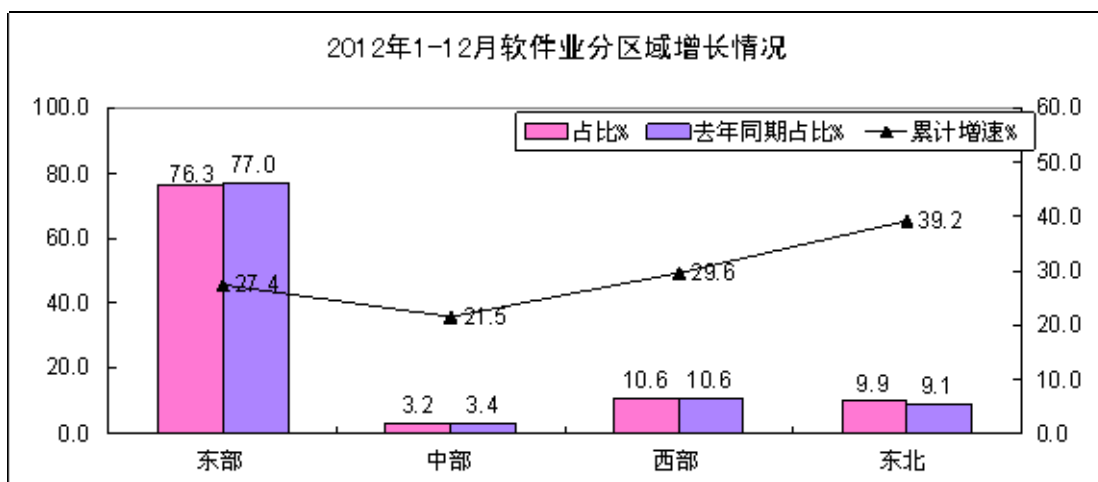


图 3.8 2012 年全年软件业分区域增长情况

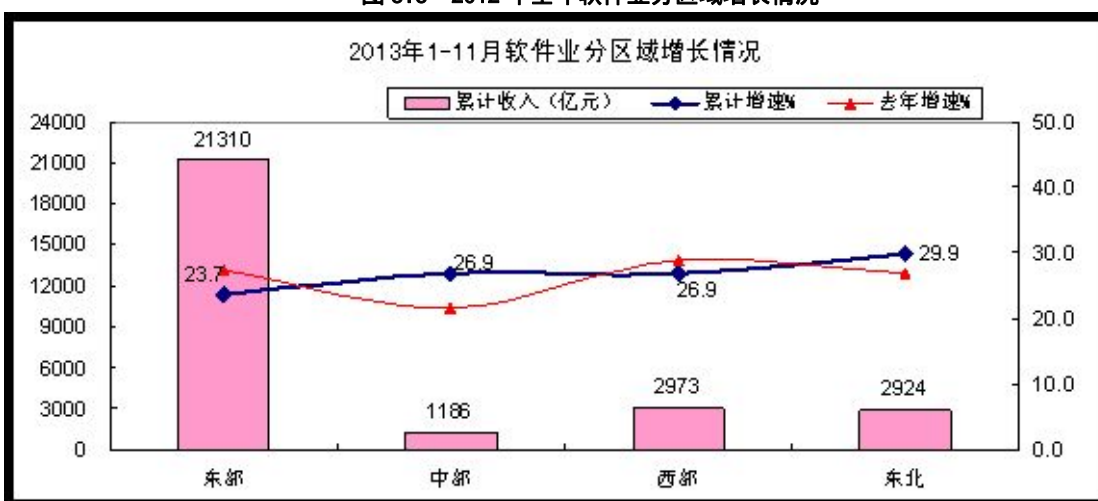


图 3.9 2013 年 1-11 月软件业分区域增长情况

根据两年的数据显示，东部地区仍占主导地位，但中西部地区保持着明显的增长。

(4) 中心城市软件业稳步增长。

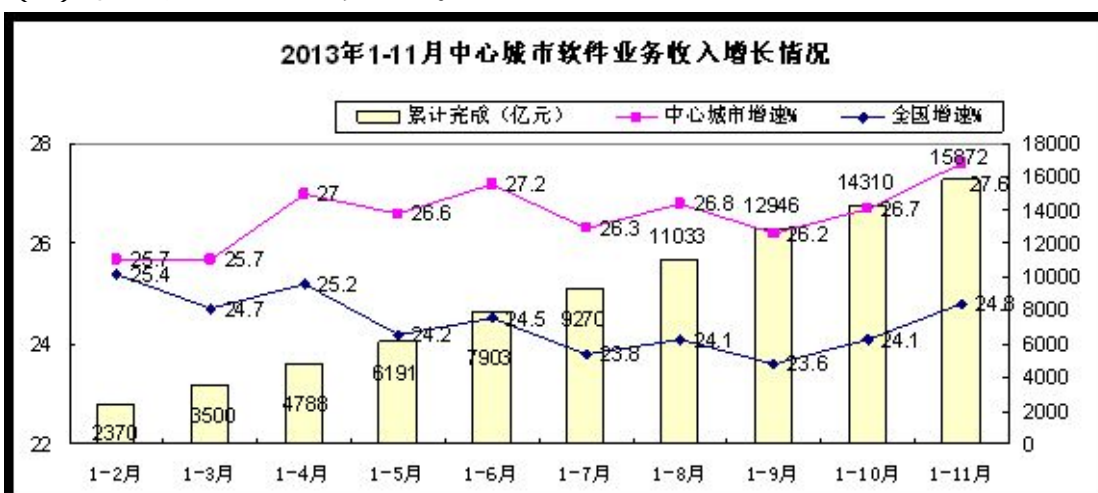


图 3.10 2013 年 1-11 月中心城市软件业务收入增长情况

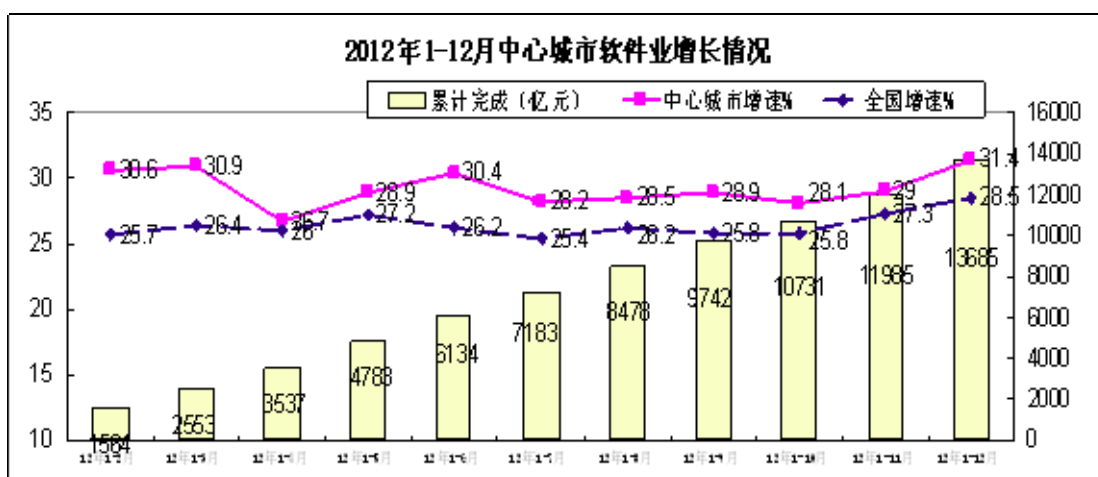


图 3.11 2012 年全年中心城市软件业增长情况

(5) 2013 年行业利润额向好

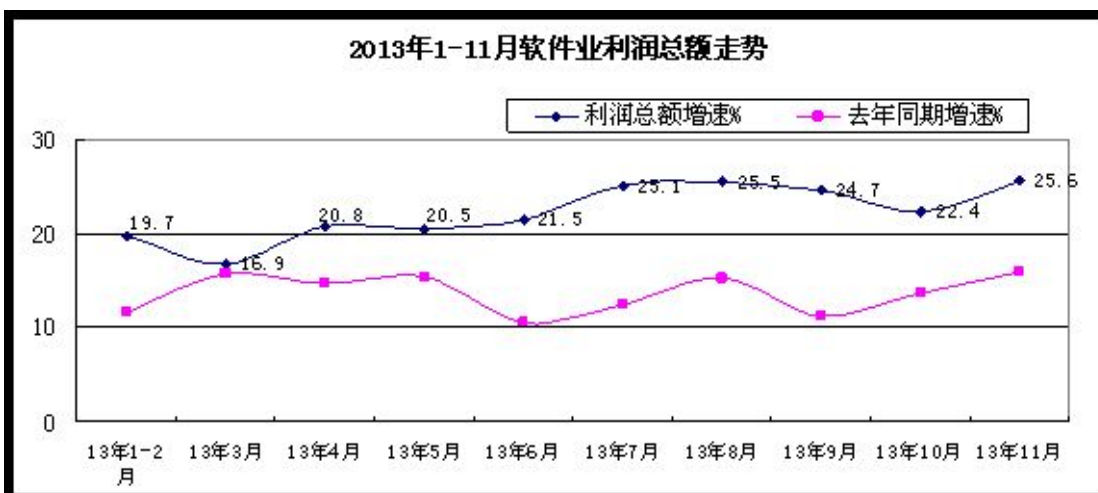


图 3.12 2013 年 1-11 月软件业利润总额走势

3.2.4 中国管理软件市场趋势分析

(1) 平台化应用将主导管理软件的未来

从定制开发、标准化模块、到行业应用，伴随着 IT 技术的发展和信息化理念的深入，管理软件走向了平台化应用之路。管理软件厂商已经不满足于标准化应用，纷纷推出自己的平台化系统。平台化系统成本低、实施快速、维护量少，不但适用中小企业，也获得了大企业的青睐。相信随着企业级平台化应用的成熟，其应用也将更为普遍。

(2) 渠道销售与直销并行，产品型企业向服务型企业转型

尽管在销售数字上，直销模式带来的销售额还领先于代理和合作伙伴，但中国多生产厂商已经充分意识到发展渠道合作伙伴和代理商的重要性。顺应未来市场需要，最大限度的挖掘和提高企业自身和合作伙伴、代理商的增值能力和盈利水平。对于渠道合作伙伴和代理商的建设和完善，几乎是所有行业内管理软件制造商的迫切计划。

同时,酝酿从单纯产品型企业向服务型企业转型,也是管理软件企业的未来发展之路。通过提供有价值的技术支持和管理咨询实施方案,打造真正的管理顾问专家形象,获得最终用户的信赖。中国管理软件企业的转型,是本土化企业的创新突破之路,在于国外厂商的竞争中,国内企业充分认识到差异化竞争的重要,从而通过这样的策略,率先抢占市场,获得先机。

(3) 顺应 IT 技术发展,加速应用 SOA、云计算

如前所述,IT 技术的日新月异是企业信息化的进程大大加快。IT 基础设施和应用的复杂性已经极大地简化,企业投入的费用在明显降低,这对于管理软件厂商是一个极大的利好。更重要的是,基于虚拟化和 SOA 的云计算的推出,使企业信息化应用的整个流程变得高效快速,安装、实施、和使用都更便捷。维护量也相应减少,软件系统的应用性得到了有效提升。

3.3 竞争环境分析

通过对 BBP 公司的外部环境分析和行业分析,我们可以看到中国管理软件市场方兴未艾。这给国内管理软件厂商和服务商创造了机会和机遇,也使国外管理软件厂商纷纷看好中国市场而寻机进入。相比国际管理软件巨头的行业竞争优势,国内管理软件厂商和服务商面临着巨大的竞争压力。此外,一些原有的计算机硬件厂商如 IBM,通过收购、兼并等方式涉入管理软件市场,凭借原有良好的计算机硬件市场占有率而瓜分管理软件市场,使竞争呈现更为激烈的态势。

美国著名管理学家迈克尔·波特在著作《竞争战略》中提出:“对于一个产业内部竞争的状态,其主要的作用力在于五个方面的竞争,即新进入者威胁、替代产品或服务威胁、供应商议价的能力、客户议价的能力和行业内竞争对手的威胁。”对企业的竞争环境分析通常采用波特提出的这五种竞争力模型来进行分析,即五力模型。这种竞争分析方法广泛应用于企业的战略制定。

下图所示为波特五力模型。

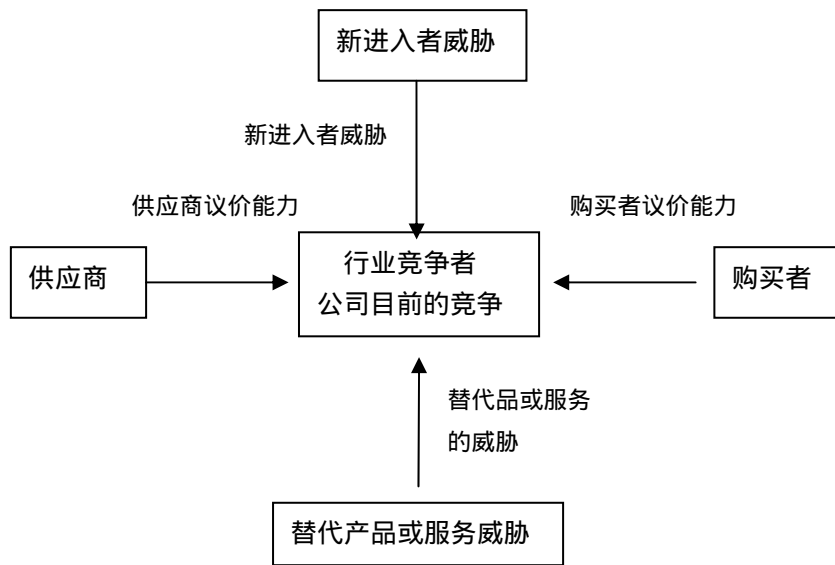


图 3.13 波特五力竞争模型

3.3.1 行业内竞争对手分析

国内管理软件市场一直竞争激烈。早期采购和使用 ERP 系统的多为跨国公司在国内的工厂或分支机构，通常在国外总部直接购买国外 ERP 产品。但随着中国管理软件市场的不断扩大和发展，到 2003 年，国际管理软件大鳄如 SAP、ORACLE、INFOR 等纷纷在国内设立代表处和销售机构，国内也涌现出一批迅速成长和发展的管理软件厂商，如金蝶、用友、浪潮、神州数码等。国产管理软件品牌的厂商，其市场份额经过逐年积累，也在稳步提高。并且已具备提供比较完善的中低端管理软件产品的能力，在优势产品财务管理方面，大型集团化客户的应用也取得了很大突破和发展，改变了市场格局。多年来国外厂商占据主导的历史已经不再。

不仅如此，在 2005 年之后，国际管理软件巨头开始调整市场策略，试图争取更多的中国管理软件市场份额。他们采取的策略是在保证集团性跨国公司等高端市场优势的同时，通过简化产品版本降低价格的形式部署和开拓中低端市场，打入中小型企业。同时，这些国际巨头及时总结了产品中国本地化优势不足的问题，通过与本地软件服务商合作的模式，优化产品设置理念和本土服务模式，其中 SAP 与神州数码合作，而 ORACLE 与清华紫光合作，INFOR 与 BBP 合作，都很快成功实现语言版本汉化、模块设置理念本地化，顺利进入了广泛的中小型企业领域。

据 CCID2011 年的统计数字，中国 ERP 软件品牌市场排名前列的公司结构如下：

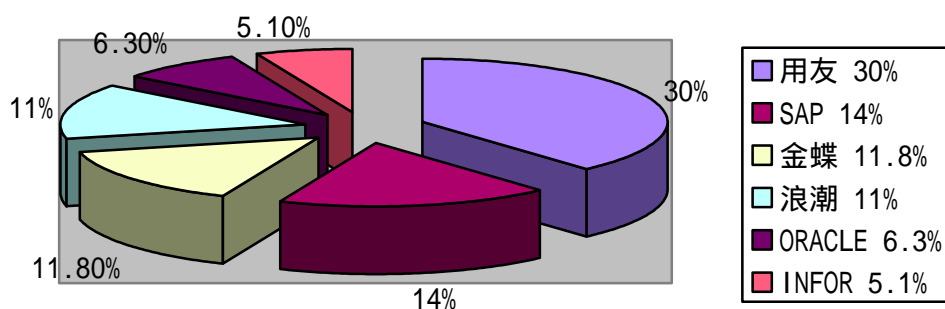


图3.14 中国ERP市场排名结构

3.3.2 新进入者的威胁

2002年3月,神州数码公司宣布与台湾鼎新公司合作,携手开发管理软件产品,这两家公司,一家是知名硬件厂商联想公司旗下控股公司,另一家是台湾第一大管理软件厂商,他们的合作,是产品与客户资源的结合,顺利打开了中国管理软件市场的大门。经过产品和团队的整合,凭借双方在品牌、资金、和渠道上的优势条件,迅速占领了市场。同时,神州数码还通过代理SAP产品,顺利进入高端ERP市场。2006年,IBM成立管理软件分公司,凭借在硬件市场的优势,迅速抢占中小型企业的管理软件市场份额。类似硬件厂商转入管理软件市场的案例屡见不鲜。同时,国内新成立的管理软件厂商也日益增多。

对于企业来说,要想抵制市场上新进入者的挑战和威胁,最直接、最有效的手段就是设法提高其行业准入门槛。所谓准入门槛,又叫壁垒,主要指规模经济、资本要求、产品差异、分销渠道和相关政府的政策及规定等影响企业进入市场的限制因素。然而,在目前中国的管理软件市场,对现有国内厂商来说,由于所谓的壁垒和门槛都相对较低,导致新进入者的挑战和威胁都直接和明显。这主要是由于软件产品尤其是ERP产品的独特之处往往在于管理理念,然后理念恰恰看不清摸不到。尤其是平台化技术的发展,管理软件厂商提供给企业的产品通常只是一个平台,需要后期的实施和设计来实现管理方案。而新厂商只要具备最根本的软件开发能力,就可以推出一个定制开发的系统,至于后期服务,则可以通过与成熟服务商合作的形式完成。所以,对于中国这样发展潜力巨大、充满诱惑力的管软件市场来讲,就吸引了大批新进入者。

3.3.3 供应商的议价能力分析

在企业的日常经营运作中,总会面临来自于供应商的提高价格、降低产品或服务质量的威胁。这种威胁会增加企业的成本,降低企业在产品或服务方面的竞争优势。

对中国管理软件企业来说,供应商包括基于服务器和客户端的硬件提供商如IBM,和基于平台和数据库的软件产品供应商如微软、ORACLE等。硬件产品供应商决定着软件平台所依存的服务器的价格和技术更新;而操作平台和数据库软件的供

应商则掌握着核心技术,控制着管理软件行业的应用操作平台。例如 Oracle 公司,就是利用其在数据库应用领域的特殊供应优势,涉足管理软件市场,直接成为国内管理软件厂商竞争对手。

对于 BBP 公司这样以代理和合作为主的软件公司,供应商则指产品供应商即 INFOR 公司。举例说明,在 INFOR 公司在中国设立分公司之前,BBP 公司的代理佣金可以达到销售额的 50-60%,以及 100%的服务收入。然而在 2007 年 INFOR 公司在北京和上海分别设立中国分公司,其代理佣金下降到 35-45%,并且维护服务佣金连年剧烈下调,从 100%-75%-50%直到 2013 年的 35%。对于 BBP 公司这样的代理产品并提供服务为主的管理软件企业来讲,供应商议价能力是直接而强大的,构成的威胁也对企业影响深远。

3.3.4 客户的议价能力分析

客户的议价威胁,主要来自客户压低产品购买价格、要求提高产品质量及增加服务内容等方面。大部分有采购计划的客户,会通过议价威胁在行业竞争者中来增加谈判的筹码,降低购买成本。对于管理软件的行业来说,顺利完成 ERP 系统的购买、安装和实施,对客户和供应商的要求都是比较高的。即便在管理软件发展将近 40 年的今天,我们也常听到 ERP 系统实施失败的案例。因此,面对相对复杂的 ERP 系统购买计划,客户在选择管理软件时,都会更加细致和谨慎。为了降低采购可能带来的风险,客户通常都会通过行业竞争者价格比较、竞标等办法和手段来降低在产品或服务上的成本支出。但是对于客户资源较为雄厚,实施服务能力比较有保障的管理软件企业来说,客户的议价能力威胁稍微减弱。

BBP 作为一家有多年发展经验,积累了一百多家大中型企业客户的专注于服务提供的软件公司,除了为客户提供优质的管理软件产品,还可以保障客户 ERP 系统的顺利实施完成。因此客户与 BBP 公司的议价能力,威胁并不强。

在软件销售市场上,产品和服务 价格通常是依据其品牌的知名度来确定的,如知名度最高的 SAP 其产品和服务价格都是最昂贵的,而知名度较低的国产软件产品和服务价格都相对较低。这样的定价策略已被市场认为合理而逐渐广泛接受。

3.3.5 替代品分析

管理软件的替代产品或服务威胁较弱,在此不做详细分析。

3.4 外部环境分析小结

3.4.1 机会 (O)

1	属于国家重点推动产业,获得政府相关政策和制度扶持
2	中国管理软件市场旺盛的需求

3	金融危机后对整合型、灵活性强的小型管理软件的新的需求
4	IT 技术发展带来的机会
5	行业整合、转型出现的机会
6	原有的客户基础、与科研院所、教育机构的良好关系

3.4.2 威胁 (T)

1	与 SAP, ORACLE, 用友, 金蝶系统的竞争压力
2	与神州数码、清华紫光等服务供应商的竞争
3	国际金融危机对软件行业的影响余波未平
4	来自供应商 INFOR 的议价威胁
5	管理软件行业成本上升

4 BBP 内部环境分析

4.1 BBP 内部资源分析

4.1.1 BBP 人力资源分析

BBP 软件公司成立于 1996 年，总部在北京，在上海设有分公司。BBP 软件公司现有员工 60 余人，其中项目经理 5 人，全部具备 MBA 或管理类硕士学历，实施顾问团队 10 人，全部具备注册会计师（CPA）或 ACCA 资格；技术支持和 IT 支持团队 20 人，百分之百具有 IT 专业本科或以上学历。

BBP 推崇以人为本、开放、自由、钻研的企业文化。作为 IT 行业内公司，BBP 重视自由探索精神，推崇工作的有效性、严谨性。在公司的企业文化和管理框架下，争取探索科技精神与人本精神和谐统一。同时，作为一家人员构成相对年轻的公司，BBP 也倡导企业与员工共同发展的理念，把公司的总体规划与员工的个人职业发展规划相结合，为员工提供自由宽广的发展空间。例如，IT 专业或软件编程专业的毕业生在进入公司之初，岗位通常是技术支持或 IT 支持，公司鼓励和支持他们考取更多的专业资格，或继续进修，当这些技术支持员工通过 CPA 或 ACCA 考试获得专业资格后，或者考取 MBA 后，可以进入实施顾问团队，获得更好的职业前景。与此相对，公司不断向前发展，也能够为员工提供更多的发展空间。另外，新员工入职后，公司配有完善的培训体系，为员工的职业发展提供有力保障。每一年度公司都会根据员工的需求及特点，调整培训计划。员工也可以根据自己的需求，向公司提出有针对性的要求。

公司非常重视团队性，由于软件实施通常是多位实施顾问和技术支持人员协同工作，项目经理对项目进程和团队的有效把控及团队内人员的互相配合，是项目得以顺利实施的前提。项目经理制的优势是经验丰富的项目经理会有效率地安排人员、日程，合理利用资源，有效针对客户需求做出方案设计。而弊端是个人权力过于集中，项目经理还常常掌握客户资源，对公司优化人员配置和重新开发利用客户资源有一定影响。

4.1.2 BBP 财务资源分析

BBP 软件公司属于股份制企业，公司拥有比较完善的财务流程和管理制度，总体财务状况良好。

BBP 软件公司 2012 年销售额为 3100 万元人民币，比上一年增长了 6%，其中实施服务销售额占到了总销售额的 70%，增长幅度达到了 14%，主要是实施了壳牌石油加油站、宝马汽车等几个大项目。

表 4.1 BBP 软件公司 2009-2012 年营业收入及利润总额

项目	2009 (千万)	2010(千万)	2011(千万)	2012(千万)
全年营业收入 (万元)	2650	2880	2925	3100
实现净利润总额 (万元)	680	700	720	735

从上表可以看出，从 2009 年到 2012 年，BBP 的销售总额保持增长的态势，利润率也保持在较稳定的水平，能够给公司带来较为稳定的收益。

4.1.3 BBP 组织管理情况分析

BBP 的组织机构图如下图 4.1：

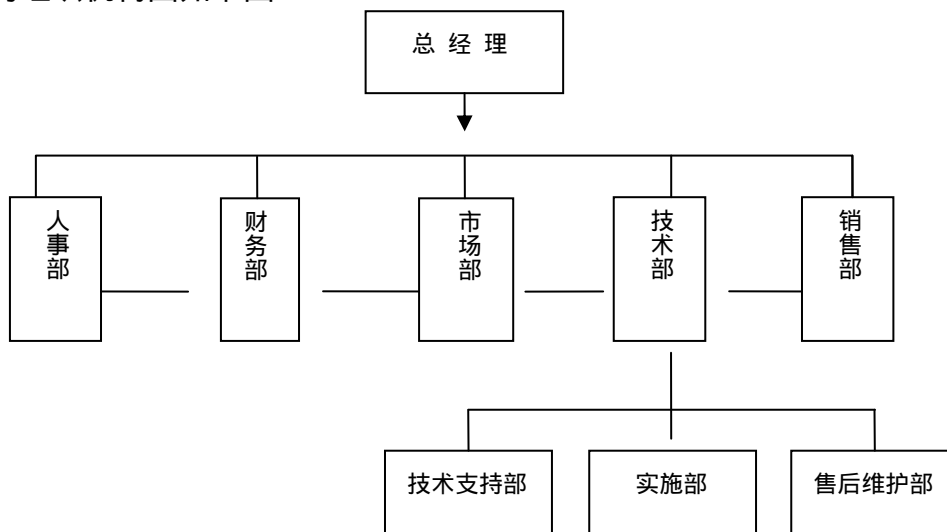


图 4.1 BBP 组织机构图

由上面的组织机构图可以看出，BBP 采用的是平行矩阵式的组织结构图。这种组织结构的优点是：

- (1) 有利于加强各职能部门之间的协作和配合，及时沟通情况；
- (2) 具有较好的统一部署性；
- (3) 有利于团队成员互相启发，集思广益，在项目上相互支持。

缺点是：

- (1) 销售和技术隶属不同团队，容易造成销售和售后服务的脱节；
- (2) 总经理需要兼顾各个部门管理及资源需求；
- (3) 职权关系容易造成混乱和冲突，造成管理秩序混乱，从而使组织工作过程容易丧失效率性。

4.2 BBP 综合分析

4.2.1 研发能力

BBP 公司有较为雄厚的软件服务团队，主要致力于现有 INFOR 公司 ERP 产品的实施和维护。公司现有工作人员中，有 20%左右有计算机开发专业学历，但公司目前

未设有研发部门，也没有专门的研发岗位。

在实际经营活动中，对于有客户提出的不同系统间的数据整合需求，有些解决方案是研发接口程序或数据转移小程序，这些工作由软件技术支持部门作为辅助工作完成。但随着客户需求增多，在财务预算审核、费用控制方面，都出现明显的研发需求，BBP 公司目前具备独立研发能力，但还没有更进一步的计划。如在新的战略目标中加入研发领域，则应该进行市场调研、研发市场定位、研发产品化流程、人员配置、市场推广等更完善的计划。

4.2.2 市场销售情况

目前 BBP 公司总部位于北京，在上海设有一家分公司。2012 年全年销售额为 3100 万元，比上一年增长了 6%。从 2009 年到 2012 年公司的销售额保持了稳定的增长速度，尤其是 2012 年销售额首次突破 3000 万元，可以看出公司的发展态势非常好。

表 4.2 BBP2009-2012 年经营情况统计

	2009 年（千万）	2010 年（千万）	2011 年（千万）	2012 年（千万）
销售收入(万元)	2650	2880	2925	3100

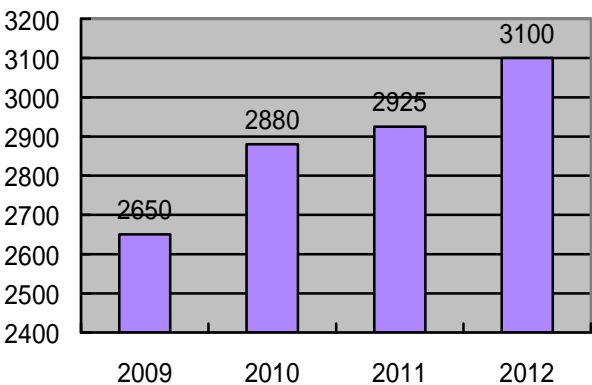


图 4.2 BBP2009-2012 年是销售收入走势图

从市场分布来看，公司 80%的营业额来自北上广及香港等几大区域。而在东北三省、四川重庆、云南、西安等地区的市场影响力比较薄弱，这些地区企业规模较小，国产管理软件市场占有率较高。由于国内一线大城市的房价租金压力，很多集团公司选择在西北、西南及东北建设生产厂房，并极有可能将办公总部一并迁移。所以公司在未来 3 到 5 年内应该在稳固现有市场区域的基础上，加强对这些地区的市场推广，增加品牌知名度和市场占有率。

从销售额构成来看，服务销售额在 2012 年占据 70%份额，这一方面是由于管理

软件系统的特点，实施周期长，收益高，另一方面也是由于竞争加剧，厂商调低了软件的市场价格，使单纯的“卖”软件销售额减少。

4.2.3 售后服务体系

对于管理软件来说，售后维护服务非常重要。主要包括软件日常技术支持、软件 BUG 修复、版本升级及操作培训等。

BBP 在北京建立售后服务中心，配备专业的售后服务团队，在接到问题反馈的 2 小时内必须相应，并以电话、远程通讯、邮件、现场等多种方式提供及时、专业的解决回复。

售后服务团队还提供现场回访服务，即使客户没有什么技术问题，服务人员也会跟踪软件使用情况，到现场了解实地了解客户的网络运行、数据备份等常规操作是否一些正常。

每一年度售后服务团队都会向客户发放服务调查表，由客户为提供服务的售后团队人员打分，支出优点和不足，以便改进。

需要说明的是，管理软件系统的售后维护服务是按年收费的，属于固定收益。良好的售后服务不但保证公司顺利收取每年的维护费用，同时也会带来新增需求。因此售后服务体系在公司中承担着重要使命。

4.2.4 BBP 品牌和声誉

BBP 公司经过近 20 年的发展和积累，客户广泛涉及能源、制药、酒店、金融服务机构、网络公司、食品加工等领域，遍及中国内地和香港、越南。在 INFOR 管理软件实施服务领域树立了良好的口碑和品牌形象。

由于具备专业的实施团队，由经验丰富的项目经理带领团队高效率高质量的完成整个实施流程，业内对 BBP 公司的项目经理和实施顾问也极为推崇和认可。但在 2008 年，由于人才外流，接连三位资深项目经理离职，使客户对 BBP 的实施能力有一定的疑虑。但 BBP 迅速提出应急策略，由多位实施顾问联手为客户提出可行方案，保证项目顺利实施。同时，也使公司意识到项目经理的权力不能过于集中。

4.2.5 其它资源能力分析

(1) 重要的客户资源

BBP 公司拥有丰富而雄厚的客户资源，涉及各行业和领域。通常情况下，客户决策购买一款管理软件，是由 IT、财务、采购等部门的高管联合考察的，在使用中也是这几个部门的领导者充当系统管理者。BBP 实施服务中给客户留下的专业、负责的形象，不但营造了良好的口碑，而且客户在后续新项目、合资合作公司的新采购、以及个人跳槽离职到新公司后的系统采购，都会带来新的销售机会和潜力。

例如 BBP 在石油能源行业第一个客户是壳牌石油中国公司，由于良好的服务合作，给壳牌中国的使用者留下良好印象。于是壳牌后续在国内合资兴办的 27 家加油

站，全部购买了 BBP 提供的服务；不但如此，壳牌石油的财务总监在使用过程中，感觉 INFOR 的 ERP 系统和 BBP 的服务都很满意，在他个人到某顶级汽车品牌担任新的职务后，立即也采购了 BBP 的产品和服务。

在酒店业客户中同样也存在这样的情况。所以，客户资源是最宝贵的，往往会带来新产品和增值服务的巨大商机。

4.3 核心竞争力

BBP 的核心竞争力在于对 INFOR 系统管理软件的强大实施能力。BBP 公司实施顾问具备对 INFOR 管理软件包括 ERP、EAM 资产管理、XM 费用管理等全线产品的独立实施能力。对产品设计理念和功能有极佳的把握和理解力，并通过高素质的实施团队实践于客户平台。

这种能力还体现在实施客户不限制行业领域，无论是能源勘探、生产制造、还是网络公司、连锁酒店，都能提供极佳的实施方案，并保证顺利实施完成。

对于管理软件生产厂商来说，拥有强大的实施队伍非常耗费人力成本。因此，包括 BBP 的软件供应商 INFOR 在内的几大国际软件巨头，都在尝试做更多的产品开发和资本运作，而将服务流程完全交由服务商来完成，减少人力物力成本。

4.4 内部环境分析小结

4.4.1 优势（S）

1	成熟的市场销售运作能力
2	强大的实施服务团队
3	财务状况良好
4	企业人才储备良好，人员高素质有成长空间
5	良好客户资源

4.4.2 劣势（W）

1	对软件产品无控制权，受制于软件供应商
2	产品的创新性不足
3	人力成本较高
4	研发缺失，不能满足客户定向开发上的需求

5 BBP 的战略定位及发展战略制定

5.1 BBP 的 SWOT 分析

表 5.1 BBPSWOT 分析

	S-优势 1)成熟的市場銷售運作能力 2)強大的實施服務團隊 3)財務狀況良好 4)企業人才儲備良好,人員高素質有成長空間 5)良好客戶資源	W-劣勢 1)對軟件產品無控制權,受制於軟件供應商 2)產品的創新性不足 3)人力成本較高 4)研發缺失,不能滿足客戶定向開發上的需求
O-機會 1)政府相關政策和制度扶持 2)中國管理軟件市場旺盛的需求 3)金融危機後對整合型、靈活性强的小型管理軟件的新的需求 4)IT 技術發展帶來的機會 5)行業整合、轉型出現的機會 6)原有的客戶基礎、與科研院所、教育機構的良好關係	SO 戰略(利用) *採取競爭戰略,提高現有客戶的忠誠度; *利用現有銷售渠道,並進一步拓寬市場範圍,提高產品銷量; *利用新技術發展的機會,提高增值服務的空間; *充分利用成功的服務經驗,爭取創造新的產品或服務購買點	WO 戰略(改進) *開展專項研發服務,滿足客戶新增需求; *注重發展渠道銷售或分銷能力; *拓寬產品線,降低軟件供銷商影響; *降低人力成本
T-威脅 1)與 SAP,ORACLE,用友,金蝶系統的競爭壓力 2)與神州數碼、清華紫光等服務供應商的競爭 3)國際金融危機對軟件行業的影響余波未平 4)來自供應商 INFOR 的議價威脅 5)管理軟件行業成本上升	ST 戰略(關注) *充分利用本地化的優勢,進一步加強跨國集團或國際公司的銷售額; *提升核心競爭力; *加強行業客戶的積累,創造行業優勢;	WT 戰略(消除) *避免產品過於單一,受制於供應商議價; *避免雇員權力過分集中,應利用好團隊優勢; *避免急於拓寬新領域,造成原有佔據優勢的實施服務項目流失

根據上面的 SWOT 分析, BBP 在現階段應該充分利用外部環境機會, 大力發掘內部資源優勢, 使公司在未來 5 到 10 年內能夠在牢牢把握管理軟件服務市場的基礎上, 穩步拓展技術研發領域。提升在中國管理軟件相關領域的市場份額, 並進一步增加代理、銷售的管理軟件產品種類, 增強公司的核心競爭力, 擴大 BBP 自己的品牌在國內的影響力。

5.2 公司的使命和目标

5.2.1 使命

BBP 公司的使命就是要成为国内管理软件行业专业而领先的产品及服务供应商；努力完善技术水平和经验，从而更好地满足客户需求；与员工共同成长，以人为本，给员工创造更好的生活。

5.2.2 目标

塑造具有持续竞争优势的技术密集型企业，成为专业而优秀的管理软件产品和服务供应商。能够根据客户需要提供有使用价值的管理系统。力争在 2018 年实现营业收入五千万元。

5.3 BBP 公司发展战略定位

1. BBP 公司应该借助 IT 技术发展的机会，以及客户新需求的出现，建立研发团队，研制开发自己的品牌产品。在初期阶段，产品以小型、灵活为主，可以作为现有 ERP 功能补充型和数据衔接型工具。在建立初步客户群体之后，继续增加产品功能模块和范围。

2. 巩固对 INFOR 管理软件系统的代理销售优势，同时拓展与其他品牌软件系统合作，使用户选择范围更大，降低对唯一产品供应商的依赖，增加同类管理软件产品的市场占有率

3. 加快公司销售网络的建设，积极发展直销与分销相结合的销售模式，拓展销售额；

4. 完善内部流程管理，提高公司运作效率，降低人力成本。促进企业持续发展。

5.4 BBP 公司发展战略主要内容

5.4.1 拓展业务领域

BBP 公司应该借助 IT 技术发展的机会，以及客户新需求的出现，建立研发团队，研制开发拥有产品版权和许可权的品牌产品。

在初期阶段，研发系统产品以小型、灵活为主，可以作为现有 ERP 系统的功能补充型和数据衔接型工具。在建立初步客户群体之后，继续增加产品功能模块和范围。

在管理软件行业发展到今日，作为使用者的客户越来越注重产品的有效整合型，跨系统平台的数据是否能实现实时可查可控？业务系统中的数据是否可不通过人工干预就进入财务核算系统从而减少人为操作的误差？预算系统是否可以在预算开始执行时就承担数据监控而不是超额后报警？……客户提出的种种问题和需求，反映了 ERP 系统目前的一个弊端：每个产品每个模块的设计都合理而功能强大，但恰恰是产品之间的数据整合，能够提供各系统融合后宏观的管理和分析是目前企业经营中最看

重的。BBP 公司已经意识到这一领域的产品研发存在缺口，国内外都没有成型的工具型 ERP 补充产品。

在新的发展战略中，BBP 公司应着重在研发领域投入人力和物力，按照规划，从小型数据接口工具起步，首先面向现有客户推销研发产品，继而向新客户销售。

5.4.2 增加产品范围

(1) 与新的管理软件厂商合作，拓宽销售的产品范围。

在公司成立之初，就成为 INFOR 公司的内地合作伙伴，代理销售 INFOR 公司的管理软件产品。长期的合作，使 BBP 公司树立了专业和专注的形象。但是，公司也意识到产品品牌和种类的缺乏，使目标客户缺乏产品选择性；而对同一品牌的长期依赖，供应商议价能力的威胁加剧，不利于公司长久发展。

因此，应积极开展与新的管理软件厂商合作。例如与 IBM 的合作，IBM 作为硬件厂商转管理软件厂商，本身有较强开发优势，但在管理软件销售方面经验尚浅，也正寻找有经验的渠道销售伙伴。而且其产品与 INFOR 公司产品有重合，但各有优势和缺点，可以形成互补，给客户合理的选择性。

(2) 产品多样化

在保持现有对 INFOR 公司 ERP 产品的销售和服务优势的同时，也积极引进 INFOR 公司更多软件产品线，如以前接触较少但近年客户需求较旺盛的适合中小企业使用的资产管理系统。中小企业管理软件市场方兴未艾，其特点是总购买价格较低，模块简单，但购买量很大，实施周期短。引进中低端产品，既可以缩短了实施周期，又可以增加产品销量，从而降低公司各项内部成本。

5.4.3 建立渠道销售

1、开发中小企业管理软件市场。

目前公司客户主要集中在石油能源、生产制造、电力、汽车等领域的大型跨国公司。对中小企业市场开发不足。如前所述，中小企业适用的管理软件市场是一块新鲜而巨大的蛋糕，此前由于购买力和使用需求的限制，中小企业采购大型 ERP 较少或多以国产简单产品为主，但目前既有更新换代的需要，又有购买新的管理系统的需要。

BBP 公司应在大企业客户的基础上，利用现有客户资源优势，积极开发中小企业市场。

2、建立渠道销售体系。

目前公司仅有北京总部，以及上海分公司，相比于竞争对手，销售网络显得不够广。尤其是中西部地区和东北三省，BBP 的市场开发还很薄弱。公司未来应通过建立渠道销售的模式，使产品和服务可销售的范围更广。

渠道销售合作伙伴可不具备较强的实施能力，前期 BBP 公司可以提供销售上的帮助，并通过派人到现场服务的模式实现合作。后期可通过培训等模式帮助渠道分销

商或合作伙伴建立自己的实施团队。

5.4.4 提升内部竞争

面对激烈的市场竞争，对于企业来说除了要拥有良好的产品和服务，还要具有专业而高效的内部管理制度。

内部流程管理是现代企业管理的重要组成部分，也是经营活动能够顺利进行的有力保障。内部流程管理不仅仅是一堆制度、手册那么简单，而是要企业员工全员参与进去，并切实落实到具体的日常工作中，结合本公司的具体情况，与时俱进的提出创新，不断完善内部流程管理，促进企业持续发展。

内部流程管理要适应企业的发展需求。企业的内外部环境处于不断的变化中，内部流程管理制度也要适应变化的需要，不断做出调整，才能与企业的运行保持和谐一致，促进企业的发展。如果企业的内部流程管理过于僵化，不能适应企业发展的需要，就会对打乱企业运行的节奏，降低办事的效率。

内部流程管理要全面而具体，而不失灵活性。企业的运行涉及众多职能部门，流程管理要有足够宽广的覆盖范围，把公司运行的大框架和细支环节全部纳入流程管理之中。对于具体任务流程，也要不失一定的灵活性，要能够适应突发的情况。

监督内部流程管理的落实和执行情况，与绩效评估体系挂钩，建立良好的激励和奖惩机制。对于内部流程执行好的部门和个人，给予物质和精神奖励，落实的差的部门和个人，给予一定的惩罚，这样才能在公司内部形成全员参与全员监督的良好的内部环境。

5.4.5 打造 BBP 文化品牌

继续坚持以人为本的经营理念，在此基础上，强调高效率、分担共享的团队精神。本着员工与企业共同成长的理念，为员工提供良好的职业发展空间，创造和谐共进的企业氛文化氛围，打造属于 BBP 自己的品牌价值。

6 BBP 战略实施

6.1 战略实施的步骤

6.1.1 设立软件研发部，建立产品研发体系

BBP 公司战略实施的首要步骤就是建立专门的软件研发部门，开始系统研发工作。具体方法和措施应该包括：

（1）设立软件研发部，独立于技术部之外。部门运营采用目前行业内最高效的管理模式和流程。研发部除进行客户需求定向研发外，也以产品化为目标，逐步研发出公司自己的产品品牌；

（2）强化研发部管理机制，引入研发项目经理制，设立软件架构师岗位并作为研发项目经理人对产品线和项目进行全程管控。采取分级管理，逐级监督，体现团队合作优势。

（3）在实现初期定向研发目标后，采取统计设计和规划产品的模式，使公司投入研发的模块化产品能直接应用于客户，并做到数据的整合性、实时性、先进性和规范性的统一。

（4）确保在先进技术如云计算、云存储及 SOA 的基础上进行产品研发，并、努力实现开发应用平台化，争取进入研发技术领先行列。

（5）深化与 INFOR 的技术合作，通过学习其产品研发过程中的优势，尽快进入实操轨道，加快公司整个部门运作的脚步。实现研发产品可销售的目标。

6.1.2 通过与其它品牌供应商合作，增加所销售的产品种类

（1）与 IBM 合作，拓宽销售的产品范围

BBP 公司与美国 INFOR 公司的合作已经长达十六年。INFOR 是一家美国公司，其最早是一家贸易公司，后通过收购一系列优秀的管理软件，成为全球知名的管理软件供应商。但在众多产品收购后，有效整合也是该公司面临的一个大问题。由于自身所限，INFOR 在中国内地一直依靠合作伙伴和代理商完成大部分销售业绩，近年来，出于上市融资的考虑，该公司加大收入压力，对代理商和合作伙伴直接的影响就是提高销售额业绩要求同时减少佣金比例。面对来自于唯一供应商 INFOR 的压力，BBP 公司应合理规划其合作计划，开展与其他品牌的有效合作，增加代理销售的产品，从而降低供应商议价威胁。

IBM 作为硬件转软件的供应商，在产品种类划分上，避免了与 INFOR 公司的直接冲突，不违反合作协议条例。同时，IBM 初入管理软件市场，也需要有经验的服务提供商合作来更快打入市场。综合分析，IBM 成为比较理想的新的合作伙伴。其核心 ERP 系统也具有报表、数据追查等方面的优势。通过增加产品种类，既能减少 INFOR 的供应商压力，又能给客户提供更多的系统选择，是一个行之有效的实施策略。

(2) 增加适合中小企业使用的相对简单的管理软件产品

在保持现有对 INFOR 公司 ERP 产品的销售和服务优势的同时,也积极引进 INFOR 公司更多软件产品线。目前众多管理软件厂商和服务商都把目光对准中小企业,国内中小企业采购管理软件的需求旺盛,其采购特点是总购买价格较低,模块简单,实施周期短,应用相对简便。预计未来 INFOR 公司的 XM 费用控制系统、FMS 财务管理系统等在中小企业市场都大有可为,BBP 公司可派销售和技术团队积极参与这些产品的学习培训和推广,创造更多的销售额。

6.1.3 拓展销售市场与开展渠道建设

(1) 在广州和沈阳筹建办事处,辐射珠江三角洲及东北工业基地,目标市场可定位有生产制造工厂的企业集团。可在当地招聘高素质新员工,也可内部委派,扩大销售团队力量,逐步在国内建立覆盖比较全面的销售网络,在未来 5 年内,扩大北京上海及香港地区的销量,同时积极进入东北和南方市场。。

(2) 在各地区,除加强销售团队建设做好直销外,积极建立渠道分销制。寻找当地有一定销售和服务能力的小型软件机构或公司,前期可以采取分销商只负责获得潜在客户,BBP 委派销售和服务团队的模式。合作深入后,可以对分销商提供产品培训和实施培训,以帮助其获得独立销售能力。

(3) 通过直销与代理相结合的方式,加强市场互补,对于高端市场、大型企业集团、重点项目和现有优势领域,可以采用直销的方式,由 BBP 直接掌握市场变化情况,分析形势,直接为客户提供优质的产品和服务。对于中低端市场、中小企业项目,通过代理模式,借助代理商的本地资源优势,可以迅速打开市场,但同时公司也要推进对代理商和经销商的考核和评估,注意项目完成的时效性,避免由于代理商的反应滞后或者不当反应,带来不必要的损失。

(4) 制定相对完善的价格体系和市场区域负责制,避免由于价格竞争而扰乱市场。对当地市场和价格体系、分销商利益都有保障措施。

6.1.4 企业文化与 BBP 品牌形象塑造

(1) 继续发挥以人为本理念

作为知识密集型行业,软件行业集合了人力、物力、财力和科技知识等元素,经过融合和塑造,形成一个企业独有的文化。BBP 公司一直坚持“以人为本”的经营理念,同时尊重科技,以发挥企业的创造力和凝聚力为发展动力。

(2) 时刻不忘团队精神

每个员工在入职之初就铭记于心的一种企业精神是“团队精神”。管理软件企业的每一个项目都是集体智慧和协作的结晶,无论销售还是实施,都无法凭借个人能力完成,而是需要团队的密切配合。当所有员工融入一个集体,这个集体也就充满了凝聚力和荣辱与共的归属感。在集体中的每个成员都可以畅所欲言,发挥所长,又互相

分享和分担，有彼此力往一处使的使命感，这必然会成为是一个有效率有业绩的优秀团队。

（3）强调员工与企业共同成长

此外，公司对员工的要求也不仅仅是奉献和贡献，还有共同成长。企业给员工提供宽松的学习氛围，建立比较完善的内部培训机制，员工可以广泛学习各种专业知识、英语培训、行业动态、最新技术资讯等。同时，公司鼓励员工积极考取各种专业资格和进修更高层次，例如 CPA、MBA、MPA 等。这既是员工个人学识与修养的提升，也是内部岗位晋升的资本。

6.2 战略执行保障体系

企业的战略保障体系，是当企业制定好战略目标，将要进行一项战略时，为了顺利达到既定的目标，而采取的可行的保障措施。通常企业是以建立相应制度的方式，设立执行机构，来及时监督和监控战略执行情况。战略保障体系有助于企业及时发现战略执行中遇到的问题，纠正行动偏差，从而达到战略执行的结果与目标一致，或者优于战略目标。BBP 公司的战略保障有以下几种方式：

6.2.1 制定严谨计划，加强预测

在开始战略实施之前，企业通常要有保证战略计划切实可行的措施。例如成立战略评估团队，对企业所在的外部环境以及自身内部资源的变化进行全面、广泛的分析和预测。通过分析和预测，可以及时发现可能导致战略执行结果偏离既定轨道的因素，防患于未然。战略评估团队可以主要可以对以下几个方面进行预测：

（1）预测战略执行过程中需要人力资源成本，包括人力投入、物力、知识水平预算。在战略方案正式实施前提出，经过可行性分析后，由公司高层管理团队审批确认执行。

（2）对企业战略规划拟达到的目标和成果进行预测。对预算执行情况是否合理、事项启动是否按时等，进行预测和评估，以避免预算超额、不合理或浪费有限资源，或不能按照预定日期开始战略实施。

（3）对环境变化因素进行实时监控和预测，包括外部政治、经济及行业环境和内部资源的变化因素。将变化及时与战略执行部门的主管沟通，了解情况并分析是否可以在战略执行中有效应对、修正发生变化的因素。

企业的任何战略都是在分析了一定的外部环境和内部环境因素的前提下做出的，环境因素瞬息万变，发展战略也始终面临着变化。只有及时跟踪和把握国家及行业内政治经济动态、经过严谨的计划和周密的预测评估，才有可能制定出合理的战略决策，并保障其顺利得以执行实施。

6.2.2 战略执行过程中调校进度和方向的措施

在战略执行的过程中，企业也需要实时对照战略目标进行战略进度调整。可以通过采取有效手段和措施，防止出现问题导致偏离战略计划；即使在执行中出了问题，也应备有预案，可以有效进行修正、弥补，以确保企业的战略执行顺利。

在这一过程中，可行方案是由总经理牵头，带领销售、技术、研发部门的经理亲自参与战略执行的即时监控，在发现问题之后立即进行修正，通过快速的决策力和执行力将损失降低到最小。

对于 BBP 公司来说，战略执行中可能遇到的阻力，最大可能是来自于研发产品的不顺畅，和渠道分销制运作的不顺利。这主要是由于客户需求描述是带有一定理想性的，在产品模块化之前，研发产品通常带有固化的设置，当客户需求变化时，就需要通过更改后台设置代码来实现，容易造成重复劳动或无效劳动。而在建立销售渠道的问题上，既要当地市场和销售状况进行比较深入的了解和摸底，也需要在了解当地产品和服务销售商之后选择合适的合作伙伴，并经过一个发现潜在、评估、检验、最终正式签约的过程。这个过程可能周期较长，需要对此给予足够的心理准备，并在人力、财力方面投入支持。

6.2.3 具备战略执行偏差补救措施，避免再次发生

这一保障措施主要是指在战略的某项内容完成具体执行之后，将达到的结果与战略目标进行比较，分析是否完全达成，以及未完全达成的原因。找到执行过程中存在的问题，并进行有效补救，防止以后同类问题继续发生。

BBP 公司的战略执行部门在完成一项战略目标内容后，例如在研发部门设立并完成一项自有研发产品后，应将产品及时交由客户试用，评估客户使用反馈口碑，产品的功能性与适用性是否与战略目标中的预期一致。如果达到目标或超额完成，说明 BBP 公司的战略执行和控制都是成功的，否则则应该分析是什么原因导致了偏差，总结原因后找到解决方案。

综合分析这三项保障措施，由于第一项是战略实施前进行的，相较于战略已开始执行后进行的第二、三项，是投入成本最低、效果最明显的。但第一项保障措施是建立在预测的基础上，预测的准确性是无法长期把握的，尤其在当前金融危机余波未平，各国发展仍不稳定的前提下，预测容易出现偏差。第三项措施是在战略方案某项内容或全部内容已执行完毕后进行的，也有可能因为已经造成的战略执行结果与战略目标不符，发生无法挽回的损失的情况，故而这一项成本最高。因此，最合理、最具备可行性的保障措施是第二项，BBP 公司应在战略方案执行过程中实时监控实施情况，及时了解分析国内外政治、经济的影响因素的变化，并与企业的战略目标进行实时对照，随时纠正可能或已经出现的偏差，保证战略方案的有效执行，最终顺利实现战略目标。

7 结论

身处中国这样蓬勃的经济环境下，面对纷繁复杂的竞争环境，企业发展战略必然要跟随其内、外环境因素的变化而改变。同时，企业也只有通过有效执行战略方案，不断提升核心竞争力，才有可能最终实现战略发展目标。

本文在撰写过程中，作者驻扎在 BBP 软件公司，对其经营运作情况进行了长达三个月的现场详细调研，并通过发放调查问卷的方式，向各级员工征询公司现状。对这些来自一线的调研数据，作者都进行了详细分析和处理。同时，对管理软件行业的相关主管部门如电子信息化部和竞争对手如 SAP、ORACLE 都进行了电话访问，并对获得的信息进行了分析和比对。通过查找行业年鉴的方式，对电子信息化行业相关信息进行了详细的调查，并结合电子与信息化产业部发布的行业数据对未来发展趋势作了分析研究。

本文以企业战略理论为基础，以 BBP 软件公司为研究对象，通过 PEST 分析法和 SWOT 分析矩阵，比较全面的分析和探讨了 BBP 公司目前面对的外部环境、内部资源利用和运营状况。在剖析管理软件企业自身特点的前提下，制定出适合 BBP 公司的未来发展战略，并拟定了战略执行的保障体系。

在 PEST 分析法的应用中，对影响 BBP 公司的政治法律环境、经济环境、技术环境和社会文化环境都进行了分析，结论是整体宏观环境向好，无论是中国经济的持续稳定、高速发展，还是政府对软件产业的扶持，以及科技大环境下不断的技术革新，对 BBP 这样的管理软件企业来说都是难得的机遇，利于企业未来发展。通过波特的五力模型，在主要竞争对手、行业潜在进入者、供应商议价能力、客户议价能力及替代产品几个影响因素方面，分析了 BBP 公司的行业竞争环境；通过 SWOT 分析法，对 BBP 软件公司的内部优势与劣势、外部机会和威胁进行分析，得出 SWOT 矩阵，得出内部发展优势大于劣势，外部发展机会大于威胁的结论。这样逐步明确，BBP 公司的发展战略是在现有资源和基础上，拓展业务领域，即建立研发团队进行自有产品研发；增加产品种类，即与发展更多合作伙伴代理更全面的产品，争取进入中小型企业市场；健全销售网络建设，即发展渠道销售模式，积极扩大销售额与市场占有率。

由于时间与精力有限，本论文对竞争对手竞争策略的变化、以及公司各部门的具体职能战略等方面没能进行详细的研究。在以后的工作和学习中将进一步深入研究。

参考文献

- [1] 邹昭晞,《企业战略分析》,首都经济贸易大学出版社,2008年3月第3版;
- [2] 明茨伯格 《战略历程:纵览战略管理学派》[M],机械工业出版社,2001
- [3] 迈克尔·波特,《竞争战略》,陈小悦译,华夏出版社,1997;
- [4] 邹昭晞编著,《跨国公司战略管理》[M],首都经济贸易大学出版社,2004;
- [5] 邹昭晞编著,《论替代品的威胁与新兴产业的风险》[J],首都经济贸易大学学报,2000(3)
- [6] 迈克尔 A. 希特,R.杜安·爱尔兰,罗伯特 E.霍斯基森,《战略管理:竞争与全球化(概念)》,机械工业出版社,2012年3月第9版;
- [7] 吴维库,《企业竞争力提升战略》,清华大学出版社,2002年7月第1版;
- [8] 彭维刚,《全球企业战略》,人民邮电出版社,2007年7月第1版;
- [9] 菲利普·科特勒,何麻温·卡塔加雅,伊万·赛蒂亚万,《营销革命3.0》,机械工业出版社,2011年3月第1版;
- [10] 菲利普·科特勒,凯文·莱恩·凯勒,《营销管理》,格致出版社,2009年11月第13版;
- [11] 安索夫著,邵冲译,《战略管理》,机械工业出版社,2010年3月;
- [12] 弗雷德·R·戴维著,《战略管理:概念与案例》(第12版),清华大学出版社2010年10月;
- [13] 张梦霞,《市场营销学》,北京邮电大学出版社,2007年11月第1版.
- [14] 张沁园,《SWOT分析法在战略管理中的应用》,《企业改革与管理》,2006年第2期
- [15] 王方华主编,《企业战略管理》,复旦大学出版社,2007年2月第版.
- [16] 徐二明,《战略管理》,经济管理出版社,2011年7月第1版;
- [17] 阿尔文·C·伯恩斯,罗纳德·F·布什,《营销调研》.中国人民大学出版社.2011年3月第1版;
- [18] 《2009-2010年ERP软件市场竞争分析》,赛迪顾问股份有限公司,2010年2月;
- [19] 周玉清,刘伯莹,周强,《ERP与企业管理:理论、方法、系统》(第2版)清华大学出版社,2012年12月;
- [20] 薄湘平,邓逸伦,《企业核心竞争力培育研究述评》,管理科学,2007年10月第7卷第19期
- [21] 张新华,范宪,《识别、构建和保持企业核心竞争力》,复旦学报(社会科学版)2002年第5期.
- [22] 王映浩,《我国企业核心竞争力培育分析》,科技和产业,2006年8月第8期第

6 卷.

- [23] 杨笑冰, 曹庆仁,《论企业的核心竞争力及其培育》, 企业经济, 2006 年第 5 期.
- [24] Watts S. Humphrey、William R. Thomas ,《软件管理沉思录:SEI 的项目管理、人际沟通和团队协作要诀》, 人民邮电出版社 (2012-06)
- [25] 简泽民,《企业 ERP 成功之道》, 2010 年 10 月;
- [26] 《2009-2010 年 ERP 软件市场竞争分析》,赛迪顾问股份有限公司, 2010 年 2 月;
- [27] 林锐, 周恒, 李江博,《软件企业量化管理:理念、方法与实践》 机械工业出版社 (2012-03);
- [28] 林锐, 李江博, 黄曙江,《如何管理软件企业》(第 2 版), 机械工业出版社 (2011-01);
- [29] 林锐、 彭韧,《研发企业管理:思想、方法、流程和工具》, 人民邮电出版社 (2014-01)
- [30] Bob Hughes , Mike Cotterell ,《软件项目管理》(英文版•第 5 版), 机械工业出版社 (2010-06)
- [31] 《2012 年市场分析报告》, BBP 软件公司, 2012 年 6 月
- [32] 《创新与研发管理系列丛书:研发绩效管理手册》, 青铜器软件公司 电子工业出版社 (2012-09)
- [33] Stephen R.Schach ,《Object-Oriented and Classical Software Engineering 》, 机械工业出版社, 2011 年 4 月
- [34] Randal E.Bryant ,《Computer Systems a Programmer's Perspective Second Edition》, 机械工业出版社, 2011 年 6 月.
- [35] Roger S.Pressman ,《Software Engineering:A Practitioner》, 2011 年 10 月;
- [36] Thomas D. Nadeau《SDN:Software Defined Networks》,人民邮电出版社; 第 1 版 (2014 年 1 月 1 日)
- [37] 《2012 年市场分析报告》, BBP 软件公司, 2012 年 6 月
- [38] 陈伯龙 , 程志鹏 , 张杰,《云计算与 OpenStack》(虚拟机 Nova 篇) 电子工业出版社; 第 1 版 (2013 年 9 月 1 日)
- [39] Michael Kircher 《Pattern-Oriented Software Architecture Volume 3:Patterns for Resource Management》, 人民邮电出版社, 第 1 版 (2013 年 6 月 1 日);
- [40] 原毅军、 徐冠华,《软件服务外包与软件企业成长》, 科学出版社, (2009-08);
- [41] 中华人民共和国工业和信息化部网站
<http://www.miit.gov.cn/n11293472/index.html>

致 谢

时光飞逝，转眼间，我在首都经济贸易大学专硕中心 MBA 的三年学习时光就要结束了。回顾这三年光阴，从工作岗位重新回归校园，和亲爱的同学们一起上课，完成作业，参加考试，聆听我们敬爱的各位教授、老师的精彩课程、谆谆教诲……这是真正学有所成，有成长和进步的三年。我顺利完成了课业要求，同时个人的管理理论和实际应用水平都得到了提升。在这里我要衷心感谢学校 MBA 所有传道授业解惑的恩师们，他们的专业水平、责任心、关怀和鼓励不但使我学到理论知识和研究方法，也学会在应用问题中举一反三，在工作和学习中拓宽眼界和思路，面对未来的挑战更有信心和激情。

在本篇论文的创作过程中，特别要感谢我的导师邹昭晞教授的耐心、悉心指导。无论是论文的选题、写作思路的明确、还是研究方法、理论知识的完善，直至评审稿的完成，邹老师提纲挈领，清晰明了的指导我理清思路，完善了论文的结构和内容。邹老师的认真与责任心一直激励着我，每当我松懈或者遇到困难，都是老师及时的鼓励帮我树立信心，最终按照进度完成论文。在此谨向邹昭晞教授致以衷心的感谢！

在论文的撰写过程中，也得到了 BBP 软件公司单位领导和员工的帮助，特别是公司财务部、人力资源部、销售部及市场部的员工们，由于他们的大力协助，论文的资料收集和研究工作能够顺利进行，一并致以感谢！

最后，我要感谢班级友爱的同学们，MBA11 级 2 班一直是一个学习气氛浓郁的班级，在论文撰写中，同学们也互相帮助，对软件行业数据和经济环境的数据收集和分析得益于同学们的集思广益，谢谢大家！

由于本人水平有限，本文论述肯定存在一些不尽完善之处，在此恳请各位老师和专家们批评指正。

周雨辰

2014 年 2 月 28 日



专业硕士学位论文