



华南理工大学
South China University of Technology

专业学位硕士学位论文

会博通软件公司基于顾客价值的战略研究

作者姓名	谭卓之
学位类别	工商管理硕士
指导教师	葛淳棉
所在学院	工商管理学院
论文提交日期	2021 年 6 月

Research on the Strategy of Huibotong Software Company Based on Customer Value

A Dissertation Submitted for the Degree of Master

Candidate: Tan Zhuozhi

Supervisor: Prof. Ge Chunmian

South China University of Technology
Guangzhou, China

分类号：C93

学校代号：10561

学 号：201820254436

华南理工大学硕士学位论文

会博通软件公司基于顾客价值的战略研究

作者姓名：谭卓之

指导教师姓名、职称：葛淳棉、教授

申请学位级别：硕士

学科专业名称：工商管理

研究方向：企业战略管理

论文提交日期：2021 年 6 月

论文答辩日期：2021 年 5 月 23 日

学位授予单位：华南理工大学

学位授予日期：2021 年 6 月

答辩委员会成员：

主席：宋铁波

委员：简兆权、张峰副、彭说龙、曾俊健

华南理工大学

学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的论文是本人在导师的指导下独立进行研究所取得的研究成果。除了文中特别加以标注引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写的成果作品。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律后果由本人承担。

作者签名：曾卓

日期：2021年06月21日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属华南理工大学。学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许学位论文被查阅（除在保密期内的保密论文外）；学校可以公布学位论文的全部或部分内容，可以允许采用影印、缩印或其它复制手段保存、汇编学位论文。本人电子文档的内容和纸质论文的内容相一致。

本学位论文属于：

☐ 保密（校保密委员会审定涉密学位论文时间：____年__月__日），于____年__月__日解密后适用本授权书。

☒ 不保密，同意在校园网上发布，供校内师生和与学校有共享协议的单位浏览；同意将本人学位论文编入有关数据库进行检索，传播学位论文的全部或部分内容。

（请在以上相应方框内打“√”）

作者签名：曾卓
指导教师签名：高心柳
作者联系电话：
联系地址(含邮编)：

日期：2021年06月21日
日期：2021年06月21日
电子邮箱：

摘要

我国软件和信息技术服务业整体收入高企，增长率强劲。其主要收入来源是信息技术服务，并在持续升高；而软件产品收入的占比却在逐年递减。此外，SaaS（软件即服务）模式在未来将会迎来较大的发展，并逐渐蚕食软件产品市场。同时，互联网技术的日新月异和行业技术门槛的不断降低，软件产品同质化加剧，用户对软件应用体验的要求不断提升。以销售软件为主的传统软件企业面临着如何在激烈竞争的市场中赢得生存与发展的机会、实现业绩增长等问题。所以，研究传统软件企业如何新的市场环境下做出怎样的战略选择具有重要的现实意义。本文以一家拥有超过 30 年历史、专注于文档管理软件的传统软件企业，广州市会博通软件科技有限公司（下文简称会博通公司）为研究对象，研究该公司如何制定基于顾客价值的战略的问题，从而能让其在互联网、云计算的大浪潮中建立优势以应对竞争日益激烈的市场环境和各种潜在挑战。

本研究以国内外战略管理的研究现状与理论为基础，通过应用 PEST 分析法以及波特五力模型进行系统分析，理解市场竞争现状，从而识别出会博通公司面对复杂多变的外部环境中所面临的机会与威胁，并归纳出管理软件行业的关键成功因素。接着通过调研会博通公司的内部资源与能力现状，分析得出会博通公司目前的优势与劣势，进而归纳出企业核心能力，并使用 SWOT 分析法进行战略选择分析。在战略分析阶段，通过竞争战略理论分析得出采用差异化战略是符合会博通公司当前的最优选择；结合基于顾客价值的企业竞争力整合模型分析得出以为顾客创造价值作为差异化的重点更符合其发展需要；而会博通优秀的研发能力更是保障顾客价值创造的重要基础。综上所述，总结出“三位一体，内外共生”这项基于顾客价值的差异化战略，其核心关注点在于让产品与服务给顾客创造、传递更大的价值。结合以上分析结论，本研究以创新营销策略、整合组织机构、优化业务流程以及建设与“合伙人”共生的渠道策略等几方面展开阐述会博通公司以顾客价值为核心的战略的实施方案，并结合基于顾客评价的考核机制、知识管理的应用以及提升顾客感知价值的具体行动措施制定战略实施的保障措施。本研究对会博通公司在洞察市场机会、找到核心竞争力、实现服务转型、获得市场竞争优势、提升战略思维等方面有指导意义。并且，作为一项基于顾客价值的企业竞争力模型的研究，也能对存在与会博通公司类似管理现状与问题的传统软件企业有参考价值。

关键词：软件公司；企业战略；顾客价值

Abstract

In 2020, China's total earnings of the software and information technology service business reached 8,161.6-billion-yuan with a year-on-year increase of 13.3%. Among different sectors, the information technology service sector constituted the main source of income, accounting for 61.1% of the overall revenue, while the software product sector saw a continuous decline in proportion, accounting for 27.9%. On the other hand, the scale of public cloud market surpassed that of private cloud for the first time in 2019 in China, indicating that public cloud model (SaaS, software as a service) is likely to welcome big progress in the future. Besides, the software and information technology service industry is growing bigger and bigger in recent years thanks to the constant lowering of industry thresholds and the rapid rise of internet technology, which brings about more intense competition. Moreover, challenges increase for enterprises involved as software products have higher possibility of displaying homogeneity while users value quality interaction more and have more personalized needs. Traditional companies specialized in software products face key issues to address in order to survive and thrive. Therefore, it is of great practical significance to study how traditional software companies make strategic choices facing a new environment. This research will take Guangzhou Huibotong Software Technology Co., Ltd. (hereinafter referred to as Huibotong Company), a traditional software company with a history of more than 30 years' development in document management software, as the object, and explores how the company develops a strategy based on customer value to gain advantages in the wave of Internet and cloud computing and to cope with various challenges in the increasingly competitive market.

This research will begin with theories and research status of strategic management at home and abroad before analyzing from both external and internal perspectives the status of Huibotong company, the outcome of which, after reorganization in accordance with the SWOT theory, will be contributed to compiling a business strategy, as well as a specific, concrete plan of operation and other follow-up measures.

This research will not only provide detailed guidance for Huibotong Software Company to gain market insight, advance transition and discover its key competitiveness, but also, as a study of the model of corporate competitiveness based on customer value, serve as a reference for other small and medium-sized companies specialized in management software.

Keyword: Software company; Corporate strategy; Customer value

目 录

摘 要.....	I
Abstract	II
目 录.....	III
图表清单.....	VI
第一章 绪论.....	VI
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究问题.....	2
1.1.3 研究意义.....	3
1.2 文献综述.....	3
1.2.1 理论基础.....	3
1.2.2 国内外研究现状.....	4
1.3 研究方法.....	7
1.4 研究内容与技术路线.....	7
1.4.1 研究内容.....	7
1.4.2 技术路线.....	8
第二章 外部环境分析.....	9
2.1 PEST 分析.....	9
2.1.1 政治环境分析.....	9
2.1.2 经济环境分析.....	10
2.1.3 社会文化环境分析.....	14
2.1.4 技术环境分析.....	14
2.2 波特五力模型分析.....	15
2.2.1 行业现有竞争情况分析.....	16
2.2.2 购买者的议价能力分析.....	19
2.2.3 供应商的议价能力分析.....	20
2.2.4 替代品的威胁.....	21
2.2.5 潜在进入者的威胁.....	22

2.3 管理软件行业关键成功因素分析	23
2.4 本章小结	25
第三章 会博通公司内部环境分析	26
3.1 会博通公司的基本情况	26
3.1.1 公司概况	26
3.1.2 经营历程	26
3.1.3 主营业务情况	27
3.2 内部环境调研分析	27
3.2.1 战略认知情况	27
3.2.2 发展优势与劣势	28
3.2.3 产品与服务情况	30
3.2.4 内部运营情况	32
3.2.5 各部门工作效率评价	35
3.3 企业资源现状分析	35
3.3.1 产品资源现状	35
3.3.2 组织机构与人力资源现状	36
3.3.3 实物资源现状	37
3.3.4 品牌资源现状	38
3.4 企业能力分析	38
3.4.1 营销能力分析	38
3.4.2 研发能力分析	40
3.5 核心竞争力分析	41
3.6 本章小结	41
第四章 战略的制定	42
4.1 机会与威胁分析	42
4.1.1 机会	42
4.1.2 威胁	43
4.2 优势与劣势分析	44
4.2.1 优势	44
4.2.2 劣势	45

4.3 SWOT 分析.....	47
4.4 战略愿景与使命	48
4.4.1 公司愿景.....	48
4.4.2 公司使命	48
4.5 战略目标.....	48
4.6 战略选择.....	48
4.7 本章小结	54
第五章 战略的实施方案与保障措施.....	55
5.1 战略的实施方案	55
5.1.1 创新营销策略	55
5.1.2 整合组织机构	56
5.1.3 优化业务流程.....	57
5.1.4 建设与“合伙人”共生的渠道策略	59
5.2 战略的实施保障措施.....	60
5.2.1 战略实施中对知识管理的应用	60
5.2.2 基于顾客评价的考核机制	61
5.2.3 战略实施中对提升顾客感知价值的行动措施.....	63
5.3 本章小结	64
研究结论	65
参考文献.....	66
攻读硕士学位期间取得的研究成果.....	69
致 谢	70

图表清单

图 1-1 技术路线图.....	8
图 2-1 2012-2020 年中国软件业务收入增长情况	10
图 2-2 我国软件和信息技术服务业收入结构（2015-2020）	11
图 2-3 全球云计算市场规模.....	12
图 2-4 中国公有云细分市场规模及增速.....	12
图 2-5 中国云计算市场规模及增速.....	13
图 2-6 知识、文档管理软件行业的技术发展的三个阶段.....	15
图 2-7 企业信息化情况.....	16
图 2-8 文档管理类应用功能关注点.....	17
图 2-9 企业采用 SAAS 服务的障碍	18
图 2-10 会博通软件产品功能及市场占有矩阵.....	19
图 3-1 会博通公司发展历程图.....	27
图 3-2 员工对公司战略目标和方向的认知情况.....	28
图 3-3 公司员工对公司经营宗旨与经营理念的认知情况.....	28
图 3-4 公司发展优势.....	29
图 3-5 公司发展劣势.....	30
图 3-6 公司员工认为顾客对产品的满意度.....	30
图 3-7 公司员工认为顾客对产品的不满意之处.....	31
图 3-8 公司员工认为顾客对服务的满意度.....	31
图 3-9 公司员工认为顾客对服务的不满意之处.....	32
图 3-10 公司员工对内部运营秩序的评价.....	32
图 3-11 公司员工认为运营秩序不好的原因.....	33
图 3-12 公司员工对跨部门协助配合度的评价.....	33
图 3-13 公司员工认为部门协助出现问题的原因.....	34
图 3-14 工作中遇到的问题.....	34
图 3-15 各部门工作效率评价.....	35
图 3-16 会博通公司组织架构图.....	36
图 3-17 会博通软件产品结构图.....	38
表 4-1 会博通公司 SWOT 分析表.....	47

图 4-1 顾客对产品的不满意之处	49
图 4-2 顾客对服务的不满意之处	50
表 4-2 近五年会博通软件产品行业渗透（顾客数量）	52
图 4-3 “三位一体，内外共生” 战略	53
图 5-1 会博通公司营销中心组织架构	57
图 5-2 会博通软件产品推广策略	56
图 5-3 会博通软件产品营销流程	56
图 5-4 业务流程图	58

第一章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

2015 年至 2020 年，我国软件和信息技术服务业（以下简称软件业）产业规模不断扩大，每年以超过 12% 的增速稳步发展，业内企业效益水平不断上升，从业人数也不断增多，研发投入亦成增长趋势。2020 年，我国软件业中在运营的规模以上企业（即年收入逾 500 万元）有超过 4 万家，整体收入达到 81616 亿元，同比增长率为 13.3%。其中 2020 年软件产品收入同比增长 12.5%，规模达到 22758 亿元，占全行业收入的 27.9%；而 2020 年信息技术服务收入同比增长 15.2%，规模达到 49868 亿元，占全行业收入的占比高达 61.1%，其中云服务、大数据服务收入同比增长 11.1%，规模达到 4116 亿元^[1]。虽然受到新冠肺炎疫情的影响，软件产业增速相对往年有所减缓，但后续也呈现出了明显的恢复性发展，其业务收入、利润总额、从业人员工资总额增速得到了回升，从业人数亦有增加^[1]，整个产业呈现出巨大的市场潜力。

《云计算发展白皮书（2020 年）》预测未来十年会进入我国云计算市场的黄金发展时期。其归纳的主要原因分为以下三个方面：第一是随着新基建以及信创产业的推进发展，云计算的落地进程将会得到加快，尤其是在政务、金融、物流、交通、互联网、教育等各个领域；第二是基于全球数字经济发展情况的分析，了解到全球范围的企业普遍采用云计算来实现企业的数字化转型，2019 年我国公有云市场规模首次超过私有云市场，这表明企业上云的进程会得到加快；第三是 2020 年的新冠肺炎疫情给远程办公、远程会议以及网上教育等 SaaS（软件即服务）服务市场带来了刺激，这加快推进了云计算产业的发展。基于以上市场情况，可以得出，以公有云为载体的软件服务，即 SaaS 模式将成为未来的主流^[2]。

我国软件业的主要收入来源是信息技术服务，其业务收入也在持续升高，而软件产品与嵌入式系统软件的收入正在逐年下降。而且，近年来市场环境变化越来越大，一方面，互联网技术日新月异、行业技术门槛不断降低导致市场竞争越来越激烈；另一方面，软件产品同质化日益加剧，用户对软件应用体验的要求不断提升，个性化需求也相应增加，给软件企业带来越来越大的挑战。加之 SaaS 模式正在逐渐蚕食软件产品的市场份额，对于传统的软件企业来说，如何保持自身软件产品市场份额的持续增长，并逐步拓展 SaaS 业务是面对变化越来越快、竞争越来越激烈的市场环境所不得不考虑的问题。

由此可见，我国软件业会面对前所未有的，且机遇与挑战并存的发展前景。整个行业软件产品的收入也在不断增长，传统软件企业依然能依靠原有的基础实力迎来发展。但是，市场上除了盘踞着同类产品的竞争对手以外，还面临着其它大型厂商的横向“侵略”以及互联网企业的“跨界”进入。并且，面对同类软件产品日益同质化的现状，如何通过产品之间的差异进行重新定位，从而在竞争时取得比较优势，是传统软件企业需要着重考虑的问题。如果能回答顾客该软件与同类软件有什么区别，什么方面有较大的优势；或者是把认可这些优势的顾客划分为对应的细分市场进行针对性的营销，是应用同质化问题的有效应对方法。随着近年来技术的快速进步，用户对于管理软件的要求也从“满足需求、解决问题”向“使用便捷、人性化服务”进行转变，近年来也有非常多的学术文章在探讨计算机软件用户体验的重要性以及具体的提升策略与方法，因此，一款软件如果想其用户对其产生依赖，并获得稳定的用户群体，那么需要在软件产品从营销到售后服务的过程中提高用户体验；而且，SaaS 服务这种“逐年付费”模式的立足点就是用户体验，如果不能持续地为顾客创造价值，提升顾客对产品的认可程度，SaaS 业务的拓展迟早会面临顾客停止使用进而转投他家的风险。

因此，基于以上市场情况以及变化多端的外部环境，传统的软件企业如何寻求发展呢？广州市会博通软件科技有限公司（下文简称会博通公司）是一个拥有超过 30 年历史、专注于文档管理软件的传统企业，其经过多年发展沉淀出了一个在市场上具有一定竞争力的产品，获得了不少名头响亮的客户。但随着其产品应用范围的扩大使得产品功能越来越臃肿、产品定位越来越模糊，这对研发与技术支持人员造成越来越大的压力，顾客对于产品的体验变得难以提升，销售人员辛苦建立的客户关系得不到延续，也就难以营造产品自信，难以提升客户口碑，难以带动销量。会博通公司与众多传统的软件企业一样，面临着同样的发展问题，急需找到应对的方法与措施。

1.1.2 研究问题

如今传统软件企业仍以软件产品销售为主，SaaS 模式才刚刚起步，其现有的经营发展方法已经难以应对竞争日益激烈的市场环境。因此，在互联网技术、商业模式高速发展和用户体验为王的环境下，本论文将对如何制定会博通公司基于顾客价值的战略这一问题进行研究。下文将通过三个方面来分步探讨以上的研究问题：第一，如何在现今复杂多变的市场竞争环境中找到企业的发展机会；第二，如何选择产品与服务的主攻业务方向并进行重新定位，从而抓住发展机会；第三，如何优化从营销到售后服务的业务流程，并建立对应的考核机制来实现以顾客价值为中心的经营方式，从而面对日益同质化

的市场现状。

1.1.3 研究意义

本研究基于我国软件业中软件产品收入占比逐年递减，SaaS 模式逐步蚕食软件产品业务收入，以及软件产品同质化加剧，用户对软件应用体验的要求不断提升的市场环境下，对于仍然维持以销售软件产品为主，SaaS 服务刚刚起步的传统软件企业而言，研究其如何在不断变化的市场环境下通过制定怎样的战略并加以实施具有重要的现实意义。因此，本人以三年 MBA 所学到的知识，通过站在第三方的角度以会博通公司作为研究对象深入调研分析，目的是找到可以落地实施的解决方法。本研究以国内外战略管理的研究现状与理论为基础，通过应用 PEST 分析法以及波特五力模型进行系统分析，理解市场竞争现状，从而找到潜在的市场机会，并归纳出管理软件行业的关键成功因素，识别出会博通公司面对复杂多变的外部环境中所面临的机会与威胁。接着通过调研会博通公司的内部资源与能力现状，分析得出会博通公司目前的优势与劣势，进而归纳出企业核心能力，并使用 SWOT 分析法进行战略选择分析，据此提出会博通公司“三位一体，内外共生”这项基于顾客价值的差异化战略，以及对应的具体实施方案与保障措施。本研究对会博通公司在洞察市场机会、找到核心竞争力、实现服务转型、获得市场竞争优势、提升战略思维等方面有指导意义；并且，作为一项基于顾客价值的企业竞争力模型^[7]的研究，也能对存在与会博通公司类似管理现状与问题的传统软件企业有参考价值，从而在互联网、云计算的大浪潮中建立优势以应对竞争日益激烈的市场环境及各种潜在挑战。

1.2 文献综述

1.2.1 理论基础

企业战略，是指企业为在复杂多变的外部环境变化中取得竞争优势而制定并实施的一系列长期且重要的行动，而企业战略的选择是否正确非常依赖于对其所处于的外部环境的理解与判断^[3]。

竞争战略，是指使用进攻或防御战略在行业中创造防御地位所采取的一系列决策与行动。哈佛商学院大学教授迈克尔·波特在《竞争战略》一书中提出了能有效稳固企业防御地位，在行业中抵御竞争对手的三大通用战略，包括集中战略、总成本领先战略以及差异化战略^[4]。

波特五力分析模型：哈佛大学教授迈克尔·波特提出行业结构分析及自我定位在企

业竞争战略制定上的关键作用，而其创立的五力分析模型则是通过行业现有竞争情况、购买者的议价能力、供应商的议价能力、替代品的威胁以及潜在进入者的威胁这五种力量的相互作用分析了解企业所在的行业结构情况以及进行自我定位的重要分析模型^[4]。

PEST 分析法：企业可以使用 PEST 分析法，即对政治环境、经济环境、社会文化环境与技术环境进行分析，得以识别企业在宏观环境中所存在的机遇与挑战。

7Ps 营销理论：布姆斯和比特纳（Booms and Bitner）在 1964 年麦卡锡（McCarthy）提出的 4Ps 营销组合的基础上于 1981 年提出了 7Ps 营销理论。该理论以产品、价格、渠道、促销、人员、有形展示和服务过程等 7 个要素让企业可以据此分析进行营销组合，从而满足市场需求，获得最大利润。

企业核心竞争力理论：或称企业核心能力，由美国战略管理学家 C.K.Prahalad（1990）等提出，指的是企业根据自身内部资源与能力形成的竞争对手难以模仿的能力^[5]。

SWOT 分析模型：哈佛商学院的 K·J·安德鲁斯教授出版的《公司战略概念》（1971）一书中提出了 SWOT 分析模型，该模型将企业从内部环境分析中提炼出的优势和劣势与企业外部环境分析中归纳出的机会和威胁进行组合与分析，以便于帮助企业做出最优的战略选择。

基于顾客价值的企业竞争力模型：该模型旨在通过回答目标顾客在哪里、怎样定位和定位怎么实现等问题，使顾客感受到企业给其创造与传递更大的价值为战略核心，即谁能让产品与服务给顾客创造与传递更大的价值，则能直接影响到顾客的决策行为^[7]。

1.2.2 国内外研究现状

明茨伯格是国外著名的战略管理学者，他提出了有关于企业战略性质的 5P 理论，5P 分别代表的是计划、模式、定位、愿景以及计谋。项保华与李庆华（2000）认为企业战略理论的发展分为三个阶段，分别是早期战略思想阶段、传统战略理论阶段、及竞争战略理论阶段。早期战略思想阶段并未有成体系的理论，但已有战略思想萌芽。美国哈佛大学教授迈克尔·波特总结了这阶段的三个重要观点，第一个观点强调了计划职能在企业管理五项职能（计划、组织、指挥、协调和控制）中的主要作用，第二个观点探讨了组织在企业管理的重要性，第三个观点提出了企业战略的四个组成因素（市场机会、社会责任、公司实力、个人价值观和渴望），可归类为外部环境因素和内部环境因素，并提出了企业可通过资源配置获得独特优势的观点。传统战略理论阶段开始关注组织与环境的关系，出现了十个学派，包括提出了 SWOT 分析模型的设计学派、提出由四个要素（产品与市场范围、增长向量、协同效应和竞争优势）组成战略的计划学派、以及强调

企业对其所处环境进行分析的定位学派等。竞争战略理论阶段将探讨重点逐步放到企业竞争上，出现了三大主要学派：行业结构学派、核心能力学派和战略资源学派。其中，行业结构学派的代表人物迈克尔·波特教授强调了企业进行行业结构分析及自我定位的价值，并创建了五种竞争力量分析模型；核心能力学派强调了核心能力对企业的重要意义；战略资源学派则确定了企业内部资源与能力结合的重要性。

企业核心竞争力，或称企业核心能力，由美国战略管理学家 C.K.Prahalad（1990）等提出，指的是企业根据自身内部资源与能力形成的竞争对手难以模仿的能力，该能力具有能体现其能为企业及其顾客创造价值的价值性、其难以模仿的独特性以及其适用于长期且和种应用的延展性等。该能力被定义为企业竞争优势的来源^[8]，也可以理解为能给顾客创造对应的价值性、独特性以及延展性价值的能力。董大海、金玉芳（2004）的研究结果中指出，顾客价值与竞争优势相关联，即较之于竞争对手，如果顾客能很好地感知到企业给其带来的实际价值，这对企业而言则是取得了竞争优势^[10]。并且，迈克尔·波特教授也在《竞争优势》一书中指出，竞争优势来源于顾客价值^[8]。这表明了企业核心竞争力与顾客价值之间以及竞争优势与顾客价值之间的关系，也说明了企业战略的制定与顾客价值息息相关。

近年来，在西方企业战略研究的基础上，我国学者对这方面的研究也逐渐从以往着重于理论，转变为理论结合实践的模式。企业战略理论的重点也从“求赢”——考虑如何战胜竞争对手，转变为“创造顾客价值”——考虑如何满足顾客需要。吴金希（2001）在回顾战略管理相关理论的基础上，指出企业最重要的资源是知识，企业的核心能力相对应则是管理知识的能力^[13]，这对于战略的选择与实施具有指导性作用。余伟萍发表的研究（2003）指出，企业核心竞争力要素由人力资源能力、创新能力、组织管理能力、市场营销能力、战略管理能力、企业文化、生产制造能力这七项能力组成^[14]，这能有效帮助企业分析、归纳其核心竞争力。武永红（2004）认为，企业市场竞争力的本质是在角逐谁能给顾客传递更大的感知价值^[7]。2015年，陈春花教授提出个体价值释放是随着互联网技术深入而出现的现象，那么管理新方式的探索则应该基于个体价值的崛起^[15]。2017年，陈春花出版的《激活组织》一书旨在探索如何让个体价值的崛起得以赋能组织。2018年，陈春花提出了共生型组织，这种新型的组织形态依靠创造顾客价值及跨领域合作在数字化时代的复杂环境中谋得一席之地^[16]。陈春花教授这一系列以组织行为学为基础的研究探索，也指出了一条以“顾客价值”为核心的企业战略思维。武文珍（2017）在“共创价值”与“顾客参与”理论的基础上，研究得出了在共创价值模式下，顾客从

被动接受转向了主动参与，顾客参与的结果与顾客的满意度和行为意向具有相关性。而管理软件行业正是价值共创特征较为明显的行业，特别是 SaaS 模式。因此，软件企业战略的实施需要重点考虑顾客参与的价值共创和顾客体验的重要性^[17]。

软件与软件行业具有以下四个特点^[23]：1) 互补性、兼容性和标准化。即软件需依托于一系列互相兼容的运行环境下运作，同一技术路线会形成对应的生态体系；2) 网络外在性。即软件产品的使用价值取决于使用该产品的用户数量，用户数量越多，软件产品的使用价值越能凸显；3) 转移成本与锁住用户。即顾客更换一套已经使用的软件的成本较高，因此，软件产品能帮助软件企业将顾客锁定在自己的阵营中；4) 规模经济明显。即软件一旦研发出来，且有一定的通用性，则其边际成本接近为零。以上特点说明了软件行业是一个互相融合的生态，横向一体化整合更适用于软件产品的拓展，顾客一旦采用则会形成较强的依赖性，转移成本较高，而且，越多人使用其价值越明显，软件企业的收益越可观。因此，软件企业的竞争战略应该考虑到技术的更新迭代、横向整合、制定标准形成生态、发挥规模效应以及不断研发优化产品等方面。并且，技术创新可以非常有效地为企业战略赋能，从而给顾客带来差异化的感受^[11]。中小型软件企业受制于其体量，具有营销、创新能力不足的问题，在目标市场的选择上需要考虑到产品与市场的专业化策略，即集中资源瞄准某一类型产品或瞄准某一特定的顾客群体，在战略的选择上，也对应可考虑差异性和集中性的战略^[24]。

在文献的阅读与调查中发现目前企业战略处理的主要是如何在时刻变化的外部环境中形成自有的一套竞争抵御体系，从而在市场上抗击竞争对手这一问题。以波特的竞争战略理论为例，其核心点为：企业战略主要是通过结合对外部环境的认知和对自身优势的提炼形成的，并把战略的核心定位在跑赢竞争对手。但是，随着市场大环境的日益开放，技术水平的提高，出现了许多原不属于某一跑道却也参与瓜分市场份额的跨界竞争者，这些跨界竞争则会通过知识内化阶段与组织边界跨越阶段进而进入颠覆阶段，以顾客价值为导向，通过以 IT 能力为载体的创新商业模式颠覆传统行业的运作模式从而进入市场^[18]。这让用户体验显得尤为重要，用户体验是人们对于针对使用或期望使用的产品、系统或者服务的所有反应和结果^[26]，也是产品或服务给予顾客的感知价值的直接感受。考虑到软件产品的转移成本与能锁住用户的特性，用户体验，即给顾客带来的感知价值是顾客能持续使用产品或服务的关键。因此，以往着眼于跑赢竞争对手的战略已不足够，如诺基亚、柯达等以往拥有称霸地位的企业巨头，即便不断优化产品，企图依靠核心竞争力来建立壁垒，也难以抵抗跨界新兴互联网企业的弯道超车，这种颠覆性的

跨越行业边界的挑战导致只对标于竞争对手的核心竞争力不攻自破。

综上所述，战略制定的关键在于基于顾客价值识别、发挥、拓展竞争优势，发展对外部环境变化的抵御力。因此，本研究以顾客价值导向的战略思维为指导，结合基于顾客价值的企业竞争力整合模型，探讨一条适用于会博通公司的战略之路。

1.3 研究方法

本研究主要采用以下研究方法：

文献研究法。通过查阅文献资料获得企业战略管理、竞争战略、核心竞争力、顾客价值、考核体系以及知识管理等方面的理论资料，从中提炼出对应的研究理论基础、分析方法以及分析模型工具。

理论研究法。结合会博通公司实际情况，通过 PEST 模型和波特五力竞争模型等研究方法，对会博通公司的外部环境进行分析，理解市场竞争现状，从而找到在宏观层面的市场机会。再通过 SWOT 模型、服务营销的 7Ps 理论以及基于顾客价值的企业竞争力模型进行内部环境分析，找出会博通公司的核心竞争力。

案例分析法。通过市场实际情况结合具体案例进行分析的研究方法。本研究依托会博通公司为案例企业进行定性与定量调研并加以分析、研究得出结论。

问卷调查法。问卷调查法是指研究者根据研究的问题设计问卷给研究对象回答，从中收集到可靠信息与可度量数据的一种研究方法。该方法的应用能更加精准地获取到会博通公司的核心竞争力与存在问题。

1.4 研究内容与技术路线

1.4.1 研究内容

第一部分是绪论。这部分内容由研究问题及意义、文献综述、研究目标及方法、研究内容与研究采用的技术路线所组成。

第二部分是外部环境的分析。这部分借鉴 PEST 模型和波特五力分析模型的研究思路，对会博通公司的外部环境进行分析，从而理解市场竞争现状，找到潜在的市场机会。

第三部分是内部环境的分析。这部分以基本情况、资源、能力、核心竞争力这样的思路对会博通公司的内部环境进行梳理，清晰理解目前企业状况。

第四部分是战略的制定。首先将对会博通公司外部及内部环境的分析结果通过 SWOT 分析法进一步提炼，再结合战略愿景、战略使命、战略目标以及市场定位分析来制定企业战略。

第五部分是具体的战略实施方案与保障措施。这部分从组织架构调整、营销策略制定、业务流程优化以及建立与“合伙人”共生的渠道策略等几方面展开阐述会博通公司以顾客价值为核心的战略的实施方案，并结合知识管理的应用、基于客户评价的考核机制以及提升顾客感知价值的具体行动措施制定保障措施。

第六部分是论文的结论。

1.4.2 技术路线

本论文参照企业战略管理学术论文成熟框架，技术路线图如图 1-1 所示：

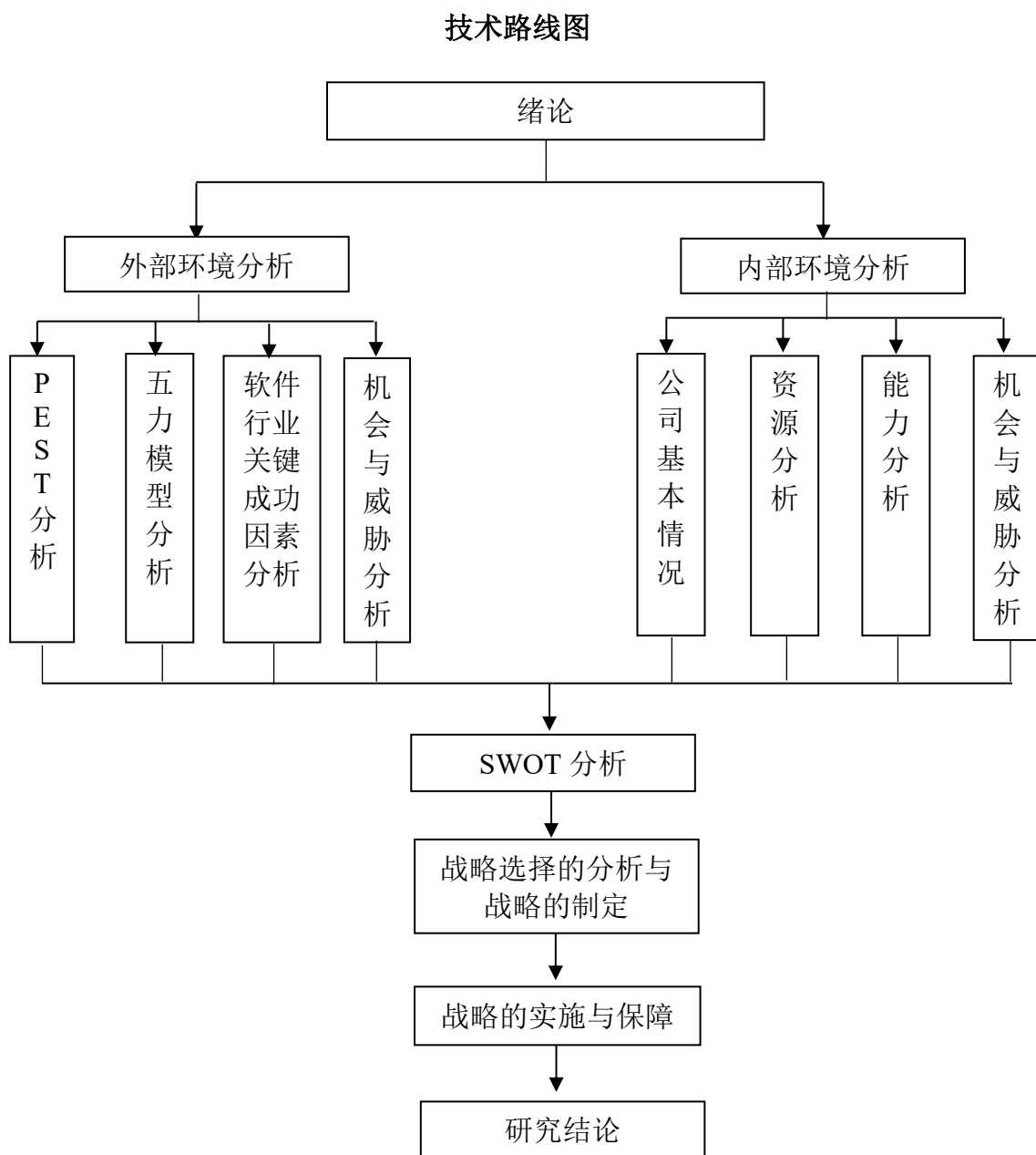


图 1-1 技术路线图

第二章 外部环境分析

本章将采用 PEST 分析模型、波特五力分析模型，对会博通公司所处的外部环境进行分析，以便于剖析出会博通公司在外部环境中的机会与威胁。

2.1 PEST 分析

2.1.1 政治环境分析

1. 加快数字化发展是“十四五”期间的重大任务

党的十九大报告中提出我国高速增长的经济发展阶段已经过去，高质量发展阶段已然来临，且现阶段正处于优化经济结构与转换增长动力的攻关期，我国发展的战略目标是建设现代化经济体系^[19]。2021 年 3 月 5 日在第十三届全国人民代表大会第四次会议上，李克强总理做的政府工作报告中指出“十四五”时期将会推动数字化发展，该时期将通过数字产业化和产业数字化转型，以坚持创新为发展驱动力，打造数字经济新优势，以便于加快数字社会建设步伐。另外，互联网、大数据、云计算、人工智能等技术能给实体经济赋能，是我国经济发展的新动能。未来，数字化能力将打造成为所有产业的基础与核心能力，会博通软件产品提供的 SaaS 服务方式属于云计算产业，即是国家定义的数字经济的重点产业。

2. 信创是现今国家经济发展的新动能

信创产业指的是信息技术应用创新发展所组成的新的产业集群。中国经济迅猛发展，但很多核心与底层的信息技术均受制于西方国家，我国为了解决这一问题明确了“数字中国”的建设战略，带来了信创的出现。未来，我国信息技术的基础设施、基础软件以及信息安全产品均会迎来国产化的替代热潮。

3. 我国产业扶持与税收优惠持续

2021 年 3 月 5 日在第十三届全国人民代表大会第四次会议上李克强总理做的政府工作报告在 2021 年重点工作中指出，各地要把减税政策落实到位，让市场主体得以应享尽享。2019 年，财政部、税务总局颁布《关于继承电路设计和软件产业企业所得税政策的公告》，继续实施对软件产业的税收优惠政策。同时，全国各地为了促进相关产业的发展，发布了诸如通过 CMMI 评估、高新技术企业等方面的认定与认证给予奖励的产业扶持政策，再加上国家对软件产业园资金奖励支持政策，这些产业扶持政策均会对整个产业的发展带来重要的支持。

4. 政策推动企业上云

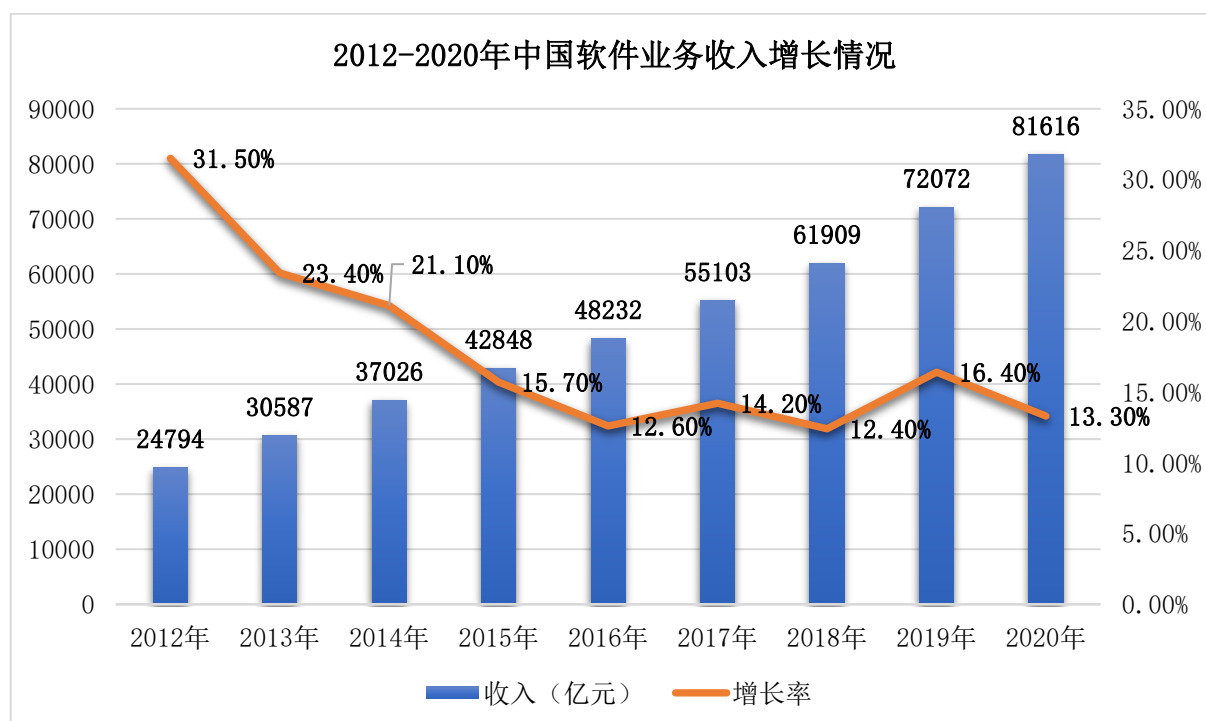
2018 年，工信部颁布《推动企业上云实施指南(2018-2020 年)》指出，企业上云是促进各类信息技术在企业中的普及应用的有利方法，国家将以强化政策保障等方面促进企业上云^[21]。

综上所述，会博通公司所处的云计算和软件产业享受较优厚的政策支持，符合国家整体战略的布局，适逢企业上云的政策推动，给会博通公司也带来了重大机遇。

2.1.2 经济环境分析

1. 我国软件业收入迅猛增长

2020 年我国软件业逐步摆脱新冠肺炎疫情影响，各种指标已逐步回升^[1]。

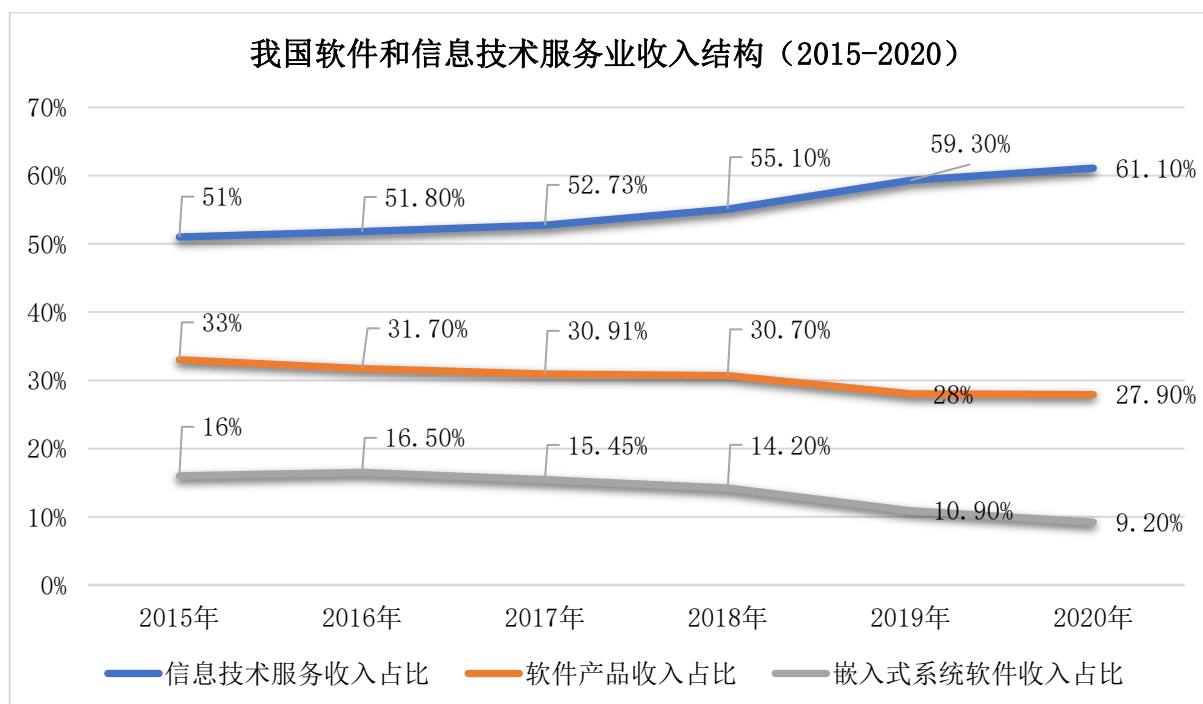


来源：《2020 年软件和信息技术服务业统计公报》

图 2-1 2012-2020 年中国软件业务收入增长情况

2020 年全国软件业规模以上企业（年收入逾 500 万元）超 4 万家。如图 2-1 所示，我国软件业收入达到 81616 亿元，同比增长 13.3%，整体收入规模是 2012 年的 3 倍有多^[1]。从增长率来看，我国软件业已从高增长态势转为平稳增长态势，但是仍保持着良好的增长速度，即便 2020 年受到了新冠疫情的影响，依然保持高速增长。

2. 信息技术服务是我国软件业的主要收入来源



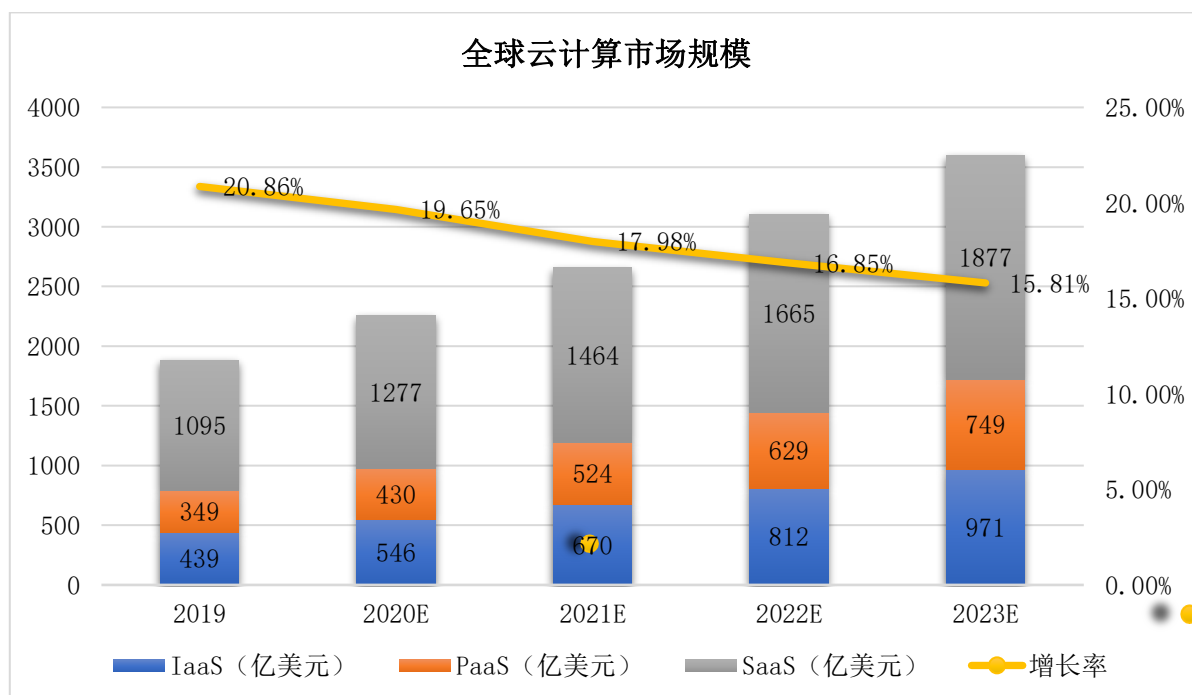
来源：《2020 年软件和信息技术服务业统计公报》^[1]

图 2-2 我国软件和信息技术服务业收入结构（2015-2020）

根据图 2-2 了解到在我国软件业中，信息技术服务的收入实现了较快的增长。我国软件业的收入来与由信息技术服务收入、软件产品收入以及嵌入式系统软件收入所组成，其中 2020 年软件产品收入同比增长 12.5%，规模达到 22758 亿元，占全行业收入的 27.9%；而 2020 年信息技术服务收入同比增长 15.2%，规模达到 49868 亿元，占全行业收入的 61.1%，其中云服务、大数据服务收入同比增长 11.1%，规模达到 4116 亿元^[1]。

由此可见，我国软件业的主要收入来源是信息技术服务，其业务收入也在持续升高，而软件产品与嵌入式系统软件的收入正在逐年下降。可发现我国软件业未来发展的主要驱动力是信息技术服务。

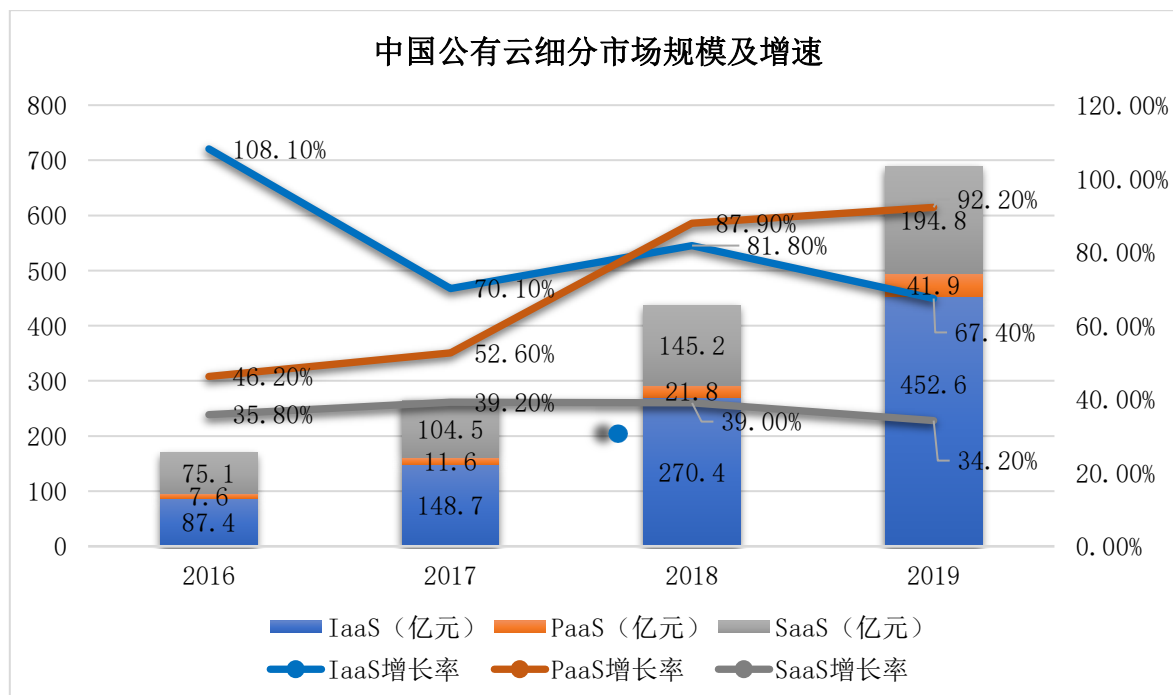
3. 我国 SaaS 服务市场发展潜力大



数据来源: Gartner, 2020 年 1 月

图 2-3 全球云计算市场规模

根据图 2-3 全球云计算市场规模的数据所示, 全球云计算市场与我国软件业发展阶段相类似, 已经从高速发展期进入了稳步发展期, 其增速依然迅猛。

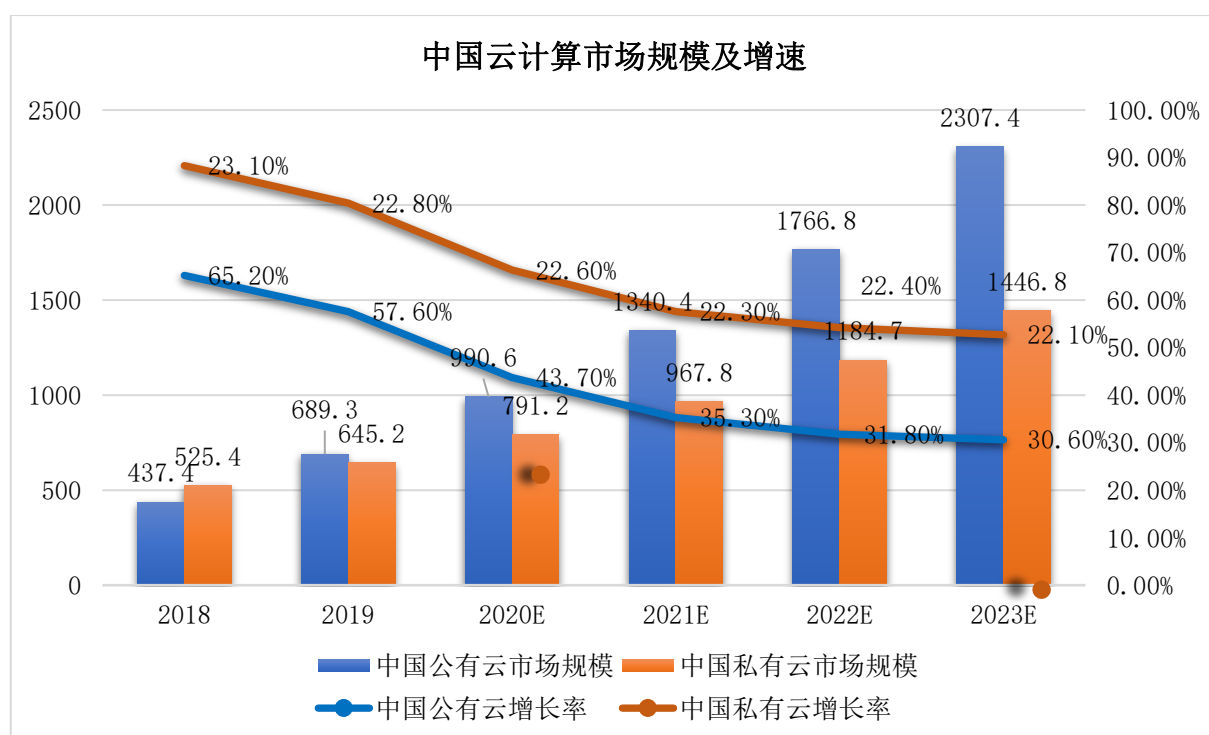


图表来源: 《云计算发展白皮书 (2020 年)》^[2]

图 2-4 中国公有云细分市场规模及增速

通过图 2-3 与图 2-4 全球与中国公有云细分市场规模及增速对比所得，我国公有云细分市场结构与全球公有云细分市场结构有所不同。我国的 IaaS（基础设施即服务）市场规模增速虽有所下降，但始终占比最大，而在全世界处于主流地位的 SaaS 市场（2019 年占全球云计算市场的 58.15%），在我国的市场规模（2019 年占中国云计算市场的 28.26%）却不大，且近年来 SaaS 市场规模的增速较快但是其中表现最差的，增速也相对平稳。

4. 2019 年我国公有云市场规模首次超过私有云市场



数据来源：中国信息通信研究院，2020 年 5 月^[2]

图 2-5 中国云计算市场规模及增速

通过图 2-5 了解到中国云计算市场规模与增速均在持续上升，通过对公有云与私有云市场规模及增速的对比所得，2019 年公有云的市场规模首次超过了私有云的市场规模，而且，私有云市场规模的增速比公有云的更高。这不仅解释了信息技术服务收入持续的攀升，还一定程度上揭示了 SaaS 服务的高速增长期即将到来，其市场规模会得到进一步的提升。再加上《云计算发展白皮书（2020 年）》预测未来十年会进入我国云计算市场的黄金发展时期，同时，由于新基建的推动发展、企业数字化转型的需要以及新冠肺炎疫情的刺激发展，以公有云为载体的软件服务，即 SaaS 模式将成为未来的主流。

2.1.3 社会文化环境分析

1. 更多企业使用云服务取代传统 IT 部署模式

受云计算技术发展影响,企业管理软件云服务转型加速,相比传统的本地化部署方式,企业采用云计算服务能减少一次性的硬件投入,并大大降低运维成本,因此越来越多的企业愿意选择租赁云服务的方式应用企业管理软件。并且,在全球范围来看数字经济发展的情况,企业普遍会采用云计算来实现企业的数字化转型。

2. 国产管理软件拥有肥沃的生长土壤

文化是承载着知识、信仰、道德、艺术、法律和习俗的结合体,反映的是人类社会发展过程中的创造物的总和。从社会以及文化环境角度来看,东西方存在明显的差异。会博通公司面向的是文档管理软件的市场,而管理与社会、文化环境息息相关,国家、地域不同而带来的文化差异,如个人/集体主义、权力距离、不确定性规避与管理沟通等的差异,导致了先起步且功能强大的外国管理软件在我国会出现水土不服的情况。例如,我国企业在对档案管理进行信息化建设时,需符合我国制定的相关法律法规、国家标准等要求,这是多数外国软件难以做到的。社会文化环境使得外国的同类型管理软件难以在我国获得优势。作为较早进入市场的一批企业之一,会博通公司积累了一定的产品基础与对本土用户的服务经验。

3. 无纸化办公顺应绿色环保的社会趋势

现今还有很多企业采用纸质文件进行办公,纸质文件的应用具有成本高、效率低、难以长期保存的问题。企业管理软件可以在电子平台上承载和完成以往需要使用纸质文件处理的各种业务和流程,既顺应绿色环保的趋势,也符合当下人们快节奏生活的需求。

2.1.4 技术环境分析

1. 目前管理软件行业有明显的平台化、智能化发展趋势

由于软件行业市场越来越开放,技术门槛逐渐降低,互联网技术发展,促使越来越多竞争者加入市场角逐,竞争日益激烈。而软件产品逐渐同质化,用户个性化需求日益提升,使得用户对于软件应用体验和对厂商服务能力的要求越来越高。并且,会博通公司认为我国知识、文档管理软件的技术发展阶段如下图所示:

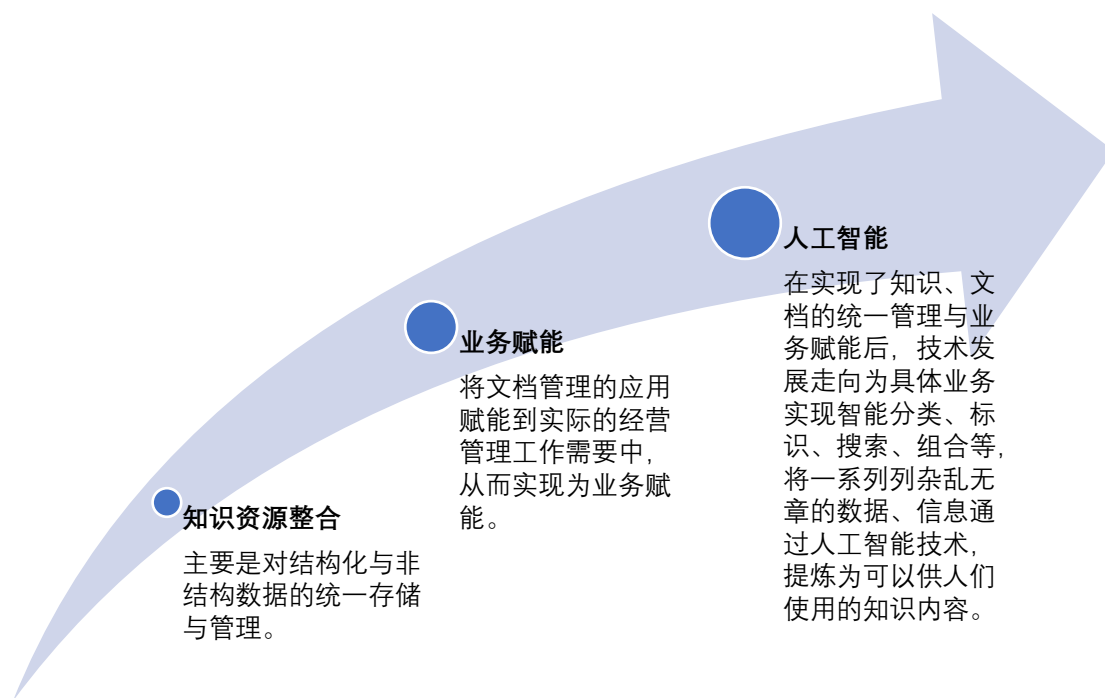


图 2-6 知识、文档管理软件行业的技术发展的三个阶段

如图 2-6 所示，现在知识、文档管理软件行业的技术发展阶段处于业务赋能的“成熟期”，即大部分厂商与服务商基本能实现业务赋能，某些厂商已启动了与人工智能相关的研发，以便于为未来决策提供智能化的分析。因此，会博通软件产品基于人工智能的应用场景也将是筑建竞争优势的重要的技术发展考虑方向。

2. 公有云，即 SaaS（软件即服务）模式将成为未来的主流

随着云计算基础设施趋于完善，以及 SaaS 服务的商业模式越来越成熟，预计我国的 SaaS 服务市场会很快进入爆发增长期。不过，对于知识、文档管理软件市场来说，考虑到安全性、机密性等因素，要实现上云还需要一定的市场教育。而若能出现与此相关的技术突破，那将会成为增长的重要驱动因素。

3. 企业管理软件有显著的移动化发展趋势

随着移动互联网与 5G 技术的发展，人们通过在移动设备上的管理软件，可轻松即时处理、审批工作事务。文档管理也是同理，人们通过移动设备管理与查询文档资料、处理与文档相关的如文档更新、借还等审批流程。企业管理软件的移动化应用，已经成为了一种新的办公方式，让工作更为快捷、高效。

2.2 波特五力模型分析

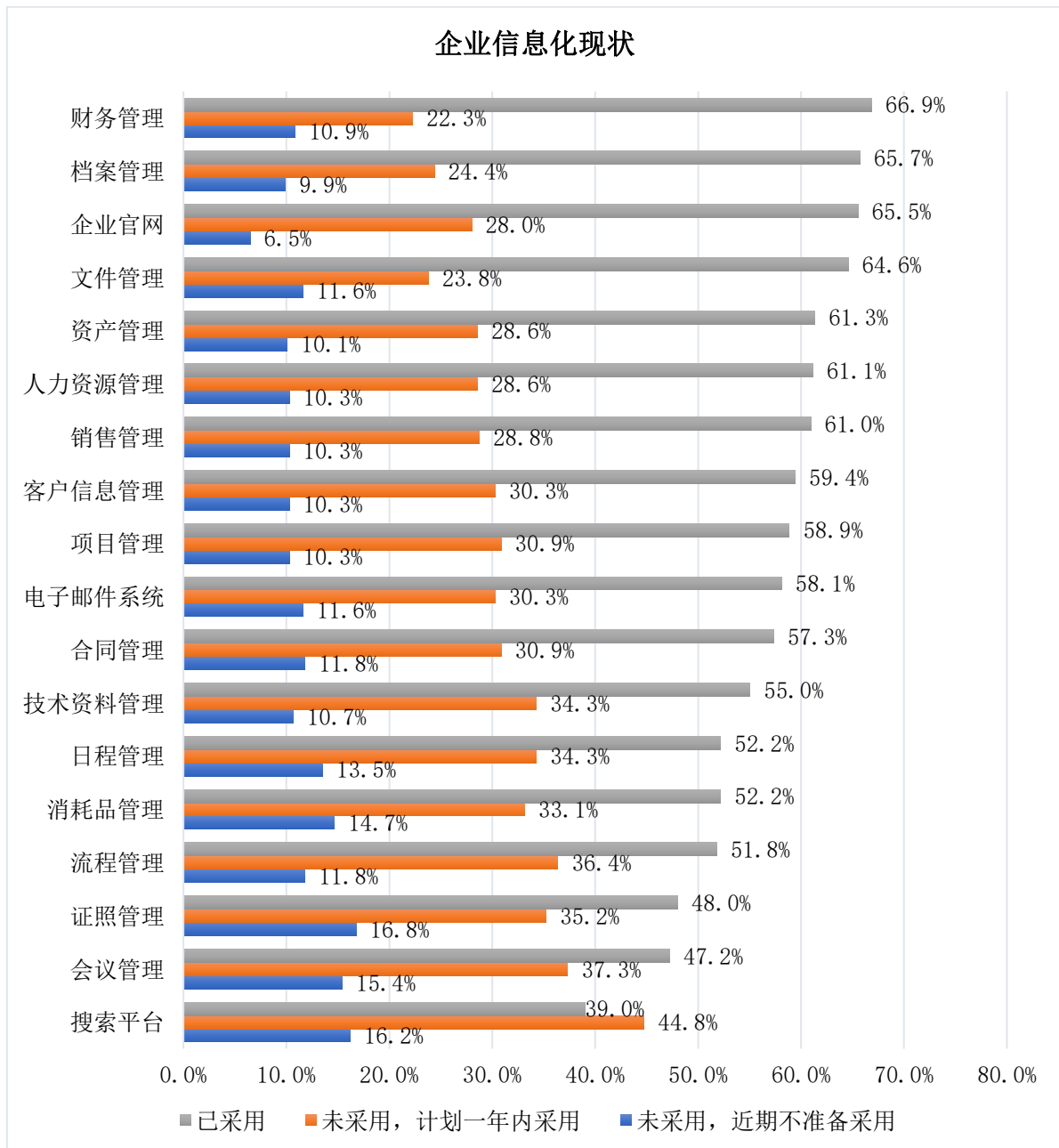
以下部分将通过波特五力模型，结合行业现有竞争情况、购买者的议价能力、供应商的议价能力、替代品的威胁以及潜在进入者的威胁这五种力量，分析会博通公司所在

行业的基本竞争态势，以加深对行业现状的理解。

2.2.1 行业现有竞争情况分析

1. 文档管理类软件具有较大的发展潜力

会博通公司处于管理软件行业，其产品是一套以文档管理为基础的综合性的知识管理系统，对应涉及的市场是文档管理系统这一细分市场。



数据来源：针对广东省企业信息化管理人员的定量调研

图 2-7 企业信息化情况

从会博通公司的定量市场调研数据来看，如图 2-7 所示，有超过 30% 的被访者表示未对证照管理、技术资料管理、合同管理、搜索平台等涉及文档管理的应用方向进行信

息化建设,并计划在一年内建设。虽然档案管理的信息化程度较高,但是仍然有超过 20% 的被访者表示会在一年内对档案管理进行信息化建设。由此可见,文档管理系统市场上还有非常大的发展潜力,特别是偏专业化的文档管理会有更大的市场需求。

2. 安全性问题是文档管理类 SaaS 服务增长的障碍

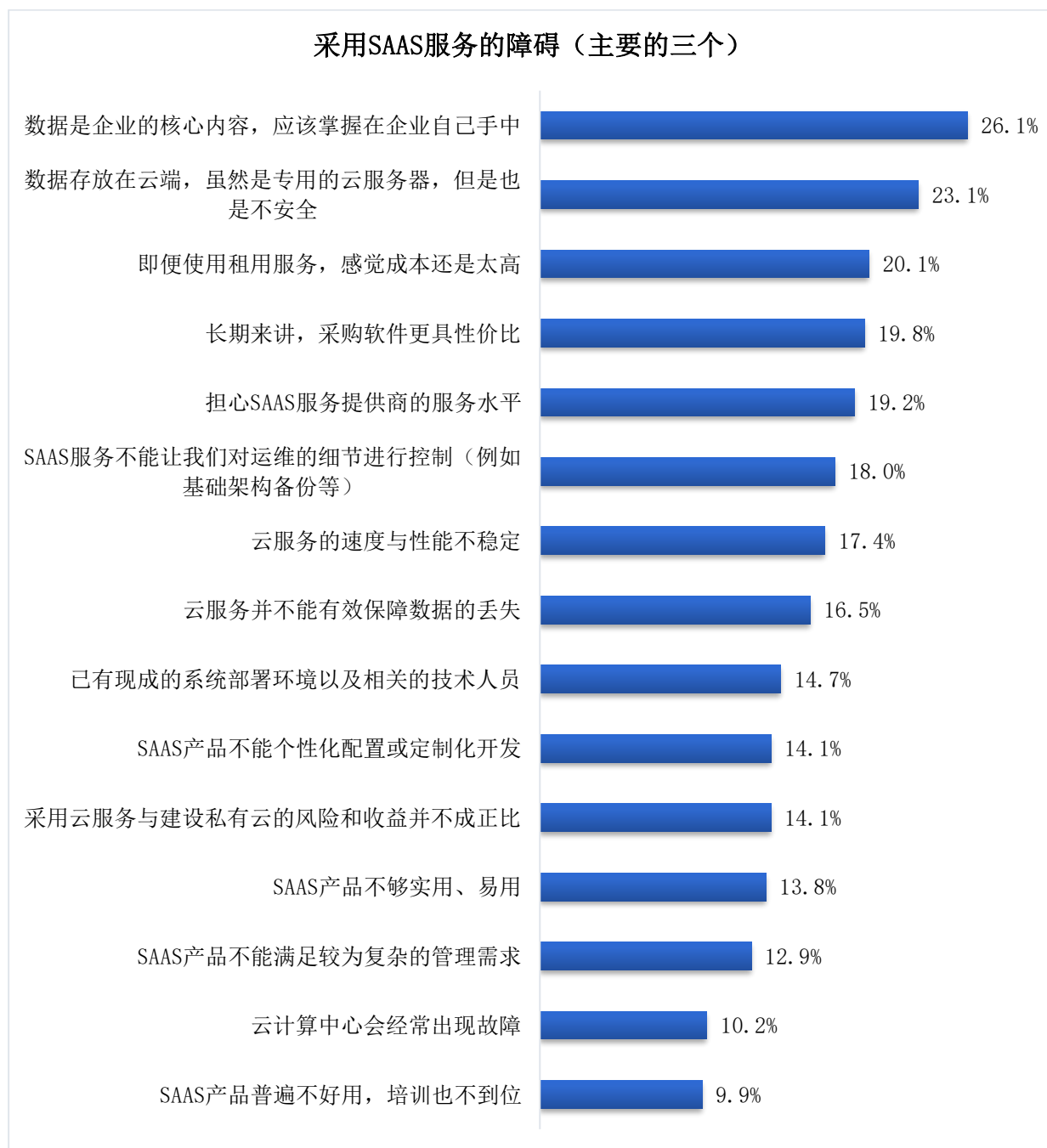


数据来源：会博通公司针对广东省企业信息化管理人员的定量调研

图 2-8 文档管理类应用功能关注点

本研究根据会博通公司的定量市场调研获知,如图 2-8 所示,文档应用的安全性(占比 44.2%)为客户使用同类型软件的首要关注点,文档的权限管理(占比 41.0%)、协同工作(占比 36.0%)、方便性(占比 34.5%)、分类与属性管理以及批量处理能力紧跟其后,这 6 项是广东省企业信息化管理人员在采购文档资料管理方面软件时主要的关注点。从对竞争对手的官网、宣传图册与解决方案的对比分析中可以得知,竞争对手的主要关

注点在于满足顾客对技术性、功能性、便捷性以及专业性的需求。由此可以推断出，安全性是会博通公司的市场机会。



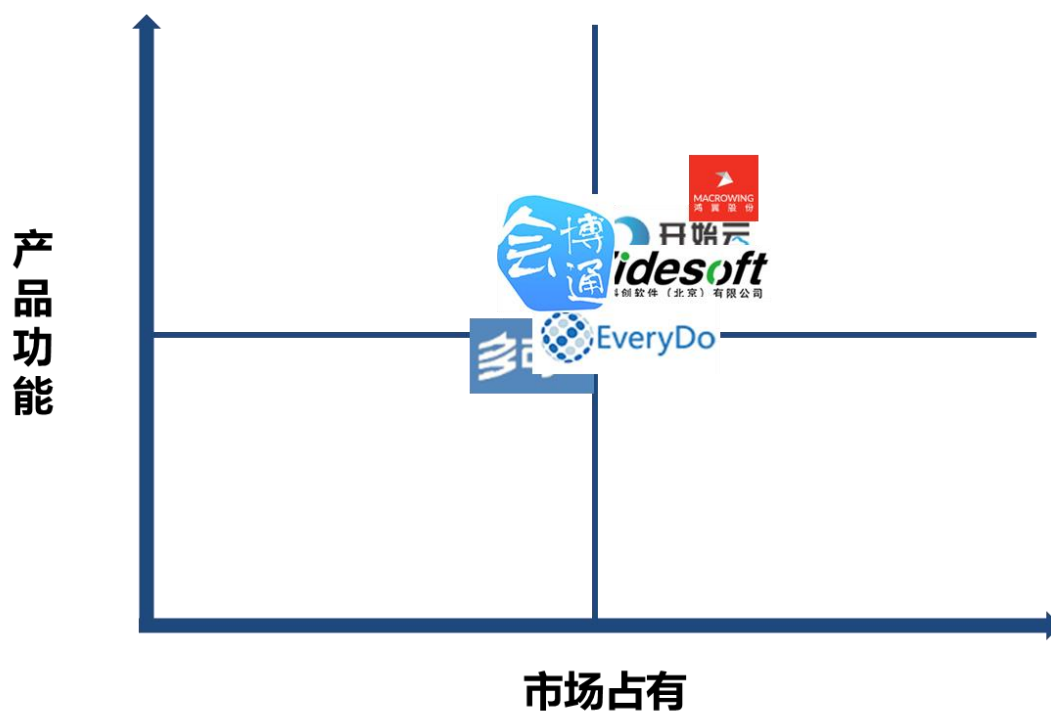
数据来源：会博通公司针对广东省企业信息化管理人员的定量调研

图 2-9 企业采用 SaaS 服务的障碍

如图 2-9 所述，广东省企业的信息化建设负责与采购决策人员认为：“数据是企业的核心内容，应该掌握在企业自己手中。”、“数据存放在云端，虽然是专用的云服务器，但是也是不安全”、“即使使用租用服务，感觉成本还是太高”以及“长期来讲，采购软件更具性价比”这几项为阻碍企业采用 SaaS 服务的主要障碍。这总体说明了广东省企业

的信息化建设负责与采购决策人员对 SaaS 服务的安全性及保密性仍保留疑问，并且认为 SaaS 服务暂时还不具备价格优势。但从技术角度考虑，云服务普遍比私有化部署方式更为安全，可见文档管理类应用上云还需要一定程度的市场教育。

3. 文档管理软件市场趋向成熟化、同质化



数据来源：会博通公司内部营销分析数据

图 2-10 会博通软件产品功能及市场占有率矩阵

如图 2-10 所示，就现时文档管理软件市场以产品功能和市场占有率进行矩阵分析可见，市场上同类型产品的功能差异并不大，均能满足用户对文档管理的基本需求。根据产品功能的差异，其针对的细分市场也会有所不同。会博通产品与竞争对手的对比情况如下：会博通软件产品功能属于中上游水平，但是市场占有率却比相同水平产品的品牌低。

2.2.2 购买者的议价能力分析

1. 市场竞争的加剧使购买者的议价能力提升

文档管理软件在管理软件行业早已是一个成熟的产品，市场上的同类产品非常多。既有专注做如文档管理、知识管理、文控管理的厂商，也有像会博通公司一样的综合性厂商——结合文件、档案、知识管理等方面的功能于一体，并相互赋能。市场的需求一般来说较为单一，如：某单位需要对档案进行管理，就采购一个档案管理系统，大部分的厂商均能满足功能性的基础需求。以上的状况导致会博通公司的产品、甚至是整个对

应行业的产品来说，购买者议价能力较强（购买者包含渠道顾客与直接顾客）。

2. 技术门槛的降低使购买者有较强的议价能力

由于技术门槛的降低，市场上的同类型产品已经趋向于同质化，人无我有的情况已经较少出现，即便有，也是为了满足一些比较高端或个性化的需求的情况。站在通用软件角度，更多情况下，产品竞争的主要着力点就是价格。因此，购买者有较强的议价能力。

2.2.3 供应商的议价能力分析

软件产品公司基本以自主研发为主，涉及到的供应商采购会有以下两种供应商：

1. 设备与基础软件供应商

设备与基础软件供应商包含运行管理软件需要的服务器及其软件（操作系统、数据库软件）。会博通产品不同的销售方式所涉及的设备与基础软件供应商议价能力有所不同。当管理软件将软件的使用权销售或租赁给顾客时，管理软件的运行需要服务器设备与软件（如操作系统与数据库软件），顾客可自行组建这些基础设施，也可以由管理软件供应商一并购买。由于这类服务器设备与软件的市场相对成熟，价格趋向稳定，多数供应商提供的价格差别不大，也就通常不会影响顾客对会博通报价方案进行的决策。当管理软件提供 SaaS 服务时，既可以自建数据中心，即自行采购运行设备、软件、网络等基础设施，也可以与 IaaS 或 PaaS（平台即服务）厂商（云平台，如阿里云、腾讯云等）合作，打包到 SaaS 服务里，一并租用给直接客户。这个时候，主要是规模效应起作用，如果需求量大，则成本会降低，反之同理。因此，虽然基础设备厂商与云平台市场较为成熟，选择很多，但对于会博通公司来说，基本不存在议价优势。在 2018 年，会博通公司为了促进 SaaS 服务的运营，自行建设了数据中心，虽然所采购的价格比如阿里云等大厂商集中采购的价格高，但是其组合起来的 SaaS 服务对于规模较小的顾客来说，有非常高的性价比。

2. 功能组件供应商

对于某些专业的功能性应用，会涉及在开源程序基础上开发，或者是直接采用商品化的功能模块（插件）的选择。一般来说此类插件的选择与否取决于顾客的需要，而对应的功能也会成为某个软件产品的技术壁垒。如会博通的产品如果实现语音搜索，则可能要采购科大讯飞的插件，才能满足顾客对语音搜索的需求，那这个时候就既需要购买插件，也需要进行额外的开发相结合以响应顾客对此应用场景的需求。如果某厂商自主研发了语音插件，那就等于是一次投入，多次摊分的折旧计算方式，每次销售，都不

需要额外购买插件。对比起来,某厂商给顾客的报价方案就会因此显得更有竞争力。对于会博通公司而言,目前的经营模式是以产品软件的销售与运营为主,顾客现阶段的基础功能性需求也不涉及到很高精尖的技术,且会博通产品较多的专业应用都是采用云应用服务提供(如百度 AI 的 OCR 功能,由顾客注册账号自行付费),因此在功能组件这一点上基本没有太大问题。并且,就会博通软件产品所面对的细分市场来看,通常也不需要太过于超前的技术。因此,虽然会博通公司在功能组件上的议价能力较低,但会博通软件产品有自己的一套技术体系与产品功能结构,能与市面上的同类产品区别开来。

综上所述,会博通公司对供应商的议价能力较低,但这些供应品并不是销售会博通产品的必需品,对会博通公司的影响不大。

2.2.4 替代品的威胁

会博通软件产品的替代品主要分为以下几类:

1. 档案管理软件

该应用方向是会博通软件产品中历史最为悠久且用户覆盖范围最为广泛的应用方向,会博通在该应用方向有自己的一套产品结构与理论体系。其定位是全域全场景的档案管理解决方案,能有效区别于市场上一些单一应用(如人事档案管理等)的档案管理软件,可为顾客提供管理综合性档案的能力,并拥有非常多可以场景化的应用,如涵盖纯线上借阅电子档案、纯线下登记实体档案的借还以及线上申请线下取用的借还管理体系等。因此,在解决方案层面,从产品的结构以及需求响应情况来说,会博通拥有一定的优势,能涵盖各行各业的档案管理信息化需求。其面向的顾客对象既可以是党政机关,亦可是各类型的企事业单位。市场上的替代品亦有自己的优势,如深耕某一个行业的厂商,如学校;也有专门做档案馆的厂商。其实顾客的选择很多,该类型产品普遍同质化,很多时候,顾客选择的是“性价比”,而判断性价比高下的方式就是整体考虑厂商提供的解决方案、服务以及价格。

2. 文档管理软件

会博通软件产品在文档管理应用方向的定位为专业文档管理解决方案,主要是与网盘型、多人同时在线编辑型文档管理软件进行区分,也主打程序化、标准化与安全化。其既拥有网盘等比较简单的文档管理软件所提供的基础功能,能进行扁平化的文档管理,亦拥有较为专业化的流程引擎,能用于对文档的相关业务构建程序化与标准化管理模式,并且,其可提供与档案管理结合的文档一体化管理。这类软件也存在同质化的问题,不过一旦顾客需要对应用进行扩展,如希望实现文档一体化管理,或有证照管理的需求,

会博通产品的解决方案则具有很强的比较优势，很难被替代。

3. 知识管理软件

会博通软件产品认为档案是组织内部最为规范化的知识内容，而文档是一个组织中最主要的知识载体。会博通是一套以文档管理为基础的知识管理系统，利用人、权限与流程的结合，组织可以自由定义符合自身需要的知识获取、分享、整合、记录、存取、更新、创新等过程，来管理显性知识；与此同时，会博通提供问答平台、论坛中心，以便于组织内的人员可以利用碎片化的时间分享知识，这有利于促进碎片化隐性知识的显性化，从而实现知识管理的目的。知识管理专家的定位也是旨在给档案、文档的知识化管理概念赋能。该类替代品在市场上也分很多种类型，除了文档管理类的，还有如服务于呼叫中心的知识管理系统，或者是以一个问答机器人为核心的知识管理系统。会博通产品在知识管理上的定位，更加倾向于是在给文档、档案管理系统解决方案赋能，使得会博通公司在给顾客提供一体化解决方案时能具有会博通特色的产品理论基础。

4. 文档类 SaaS 服务商

SaaS 服务的替代品主要是网盘与拥有简单功能的文档管理系统云服务。现阶段，市场并没有完全接受文档管理这类专业应用上云，因为档案、文档通常涉及到组织的核心资料，大多数组织未能接受将其放到公有云上进行管理。因此，会博通产品提供软件使用权租赁的方式，既能让顾客享受到首次投入减免的优惠，亦能让顾客采用自己的设备与运行环境进行管理。这种销售方式可以认为是 SaaS 服务的一个过渡产品，以便于更快地占领市场。网盘作为一个日常办公工具提供给组织内部人员广泛使用，也可以被认作是一个拥有简单功能的文档管理系统，可以说是文档管理系统的 1.0 版本。该类替代品很多时候已经满足现今顾客对文档管理的需要，在未来需求升级的时候，该类替代品将会对会博通产品带来较大的冲击。

并且，以上同类产品同质化日趋严重，对于某一单一应用（如档案管理）的产品拥有非常大的同质化问题，很多时候，当顾客需求比较简单的时候，例如，采用 A 或 B 产品是一样的，但是很有可能 A 产品的价格是 B 产品的 2~3 倍，因此对于单一应用的产品市场来说，替代品的威胁是比较大的。

2.2.5 潜在进入者的威胁

1. 软件产品的进入技术门槛相对较高

从软件和信息技术服务业这一行业来看，技术门槛相比以往确实在不断降低，但是，若将这一行业和其他行业进行比较，其技术门槛仍然相对较高。以会博通产品现在的产

品基础，进入者至少要有 3~5 年的技术沉淀，才能成为会博通的竞争对手，并且，每个同类企业的发展经历不尽相同，其产品结构与技术基础也会因此而存在差异性。这样的情况，传统模式的潜在进入者威胁较小。

2. 进入替代的转换成本较高

如果已经采用了档案、文档或知识管理软件的顾客，让他们更换软件的成本是较高的，该成本一般不被顾客所接受，如果潜在进入者需要入侵原有市场，则需要支付对应成本。并且，一般顾客已对原有的模式已形成习惯，如进行改变，顾客方也涉及到较大的成本。

3. 软件产品生态融合度高

如某企业采用了某厂商的 OA 系统，那么，会希望继续采用该厂商的其他解决方案。这说明其他管理软件厂商会横向进入，互联网产品也有可能跨界进入。如果该类潜在进入者进入市场，则会对“原住民”带来较大的威胁。

2.3 管理软件行业关键成功因素分析

管理软件行业是一个非常注重用户体验的技术密集型产业，换句话说，则是既要好用，又能提高管理效率。随着现在互联网技术的深入，如果用户体验不佳，则很快会遭到用户的弃置。因此，良好的人力资源能力可以保障管理软件产品的研发能力以及服务能力，再结合良好的品牌建设能力以及渠道拓展与运营能力，则能让产品及其服务自己说话，让产品及其服务通过口碑来实现裂变，并通过渠道分销实现业绩的突破，在市场上取得成功。

1. 人力资源能力

管理软件产品属于高新技术产品，其研发、体验与营销都需要具有扎实的专业知识及经验丰富的人才，这些人才相比于一般行业的育成周期要长不少。研发人员既要精通研发，还要懂得业务。而且，软件属于无形产品，营销 7Ps 理论中提到的人员、过程以及有形展示均是软件能否占领市场的关键。这些都由人来创造，并且，这些人都在从事创造性工作，而不是单纯的重复性工作。因此，人才是软件行业最成功的关键因素。

2. 研发能力

研发能力的强弱是一个管理软件产品是否能存活的关键。一方面，管理软件产品研发的难点在于其通用性，研发人员如果没有管理经验，则难以理解实际的业务需求，从而研发出真正能解决管理问题的解决方案；另一方面，如果研发者不能以一个用户使用

的角度去思考,甚至是不同角色用户使用的角度去思考,是难以开发出体验好的管理软件产品的。管理软件产品虽然没有太过于强烈的技术门槛,但其终究是科技产品,功能实用的同时还得比竞争对手更显智能与高效。研发能力体现在如何能对顾客需求进行理解并提出解决方案,能将顾客需求转化为符合通用性的软件产品,并让这些通用性的功能,通过交叉组合来满足不同类型顾客的需要。因此,研发是软件产品成功的关键,其决定了产品的市场竞争力。

3. 服务能力

管理软件与其定义为一个产品,还不如称其为服务。如何将软件产品以让顾客满意的方式提供给顾客,人员、过程与有形展示是关键。这里指的服务能力既包含营销人员对顾客应用场景的打造能力,即实现管理软件的有形展示并得到顾客的认可,也包括实施人员交付产品以及售后服务的能力,即支持顾客采用软件作为工具、实现相应的管理目的并达到管理效果。很多时候,交付过程与售后服务直接影响了顾客的体验,如果产品交付没有做到位,或售后服务不及时等,顾客难以将软件发挥到最大的效用。因此,服务能力是直接影响管理软件企业赢得市场地位的重要因素。

4. 品牌建设能力

品牌是顾客认知产品与服务的关键,是软件产品综合研发优势、产品质量、服务能力等方面的体现与代表。品牌能让顾客快速识别产品与服务,并给顾客建立信心优势,实现认同感。同时,好的品牌可以让软件产品产生溢价、缩短决策周期以及实现口碑裂变。因此,其有利于提高企业收益和产品的传播,是管理软件企业赢得市场成功的关键因素。

5. 渠道拓展与运营能力

假设一个软件产品企业拥有各方面的人才,打造出了一款功能优秀的产品,并提供优异的服务,也因此获得了良好的口碑,成就了一个优秀的品牌,那么,这个软件产品企业就一定能成功吗?结果是不一定的。如果加上一个强有力的渠道拓展与运营策略,配合产品化的软件,则更有可能收获强效的发展。需要注意的是,软件的销售与其他产品的销售具有一定的差异性,因为软件不是真正意义上的有形产品,在软件的销售过程中首先得了解与分析顾客的需求,并通过对产品的了解,为顾客整合出一套以产品软件作为工具的解决方案。这样的销售过程与摸得着的实体产品是有不同的,软件销售要求更多的耐心,与顾客一同寻找解决方案。所以,软件销售的渠道拓展与硬件产品不同,不仅是与合作伙伴确定合作关系就可以把软件销售出去,还需要给合作伙伴足够的支持,

尤其是售前提案、产品交付与售后服务的支持，再结合相对应的激励机制，才能帮助其达成销售业绩。综上所述，渠道拓展与运营能力是管理软件企业实现销售业绩与长效发展的关键因素。

2.4 本章小结

本章采用了 PEST 模型、波特五力模型，对会博通公司所处的外部环境进行了分析，并总结出管理软件行业关键成功因素为人力资源能力、研发能力、服务能力、品牌建设能力以及渠道拓展与运营能力。总体看来机会与威胁并存，但是机会比威胁要更显著。

第三章 会博通公司内部环境分析

在完成对会博通公司外部环境的了解后，对内部的资源与能力进行分析，是制定战略的前提。本章将介绍会博通公司的概况及发展历程，通过内部调研与访谈对公司资源与能力进行分析，以便于剖析出优势与劣势，并提炼出核心竞争力。

3.1 会博通公司的基本情况

3.1.1 公司概况

会博通公司于 2019 年正式内部运营，并于 2020 年正式成立，是广东绍林科技开发有限公司（下文简称绍林科技公司）旗下专门从事会博通软件产品品牌运营的高科技公司。与此同时，绍林科技公司的所有业务以及人力资源全部将逐渐过渡至会博通公司，因此，会博通公司是绍林科技公司的“传承”企业，我们可以把两者视为一体。

会博通公司是我国最早的知识与文档管理软件开发与供应商之一，致力于为党政机关、非政府组织、企业提供包括办公管理（OA）、综合档案管理、文档管理以及知识资源整合等各种综合性知识管理解决方案，通过跨平台技术、组织架构虚拟化、用户集中认证以及应用模块化等技术手段，真正实现了任何时候、任何地点与任何人沟通、协作和共享信息与知识的理想。自 1988 年推出第一个文档一体化产品以来，会博通公司始终处于知识与文档管理软件技术发展的前列。在近 30 年的发展历程中，会博通公司获取殊荣无数，2001 年全国政协周铁成副主席亲临公司视察，其间还分别获得了国家档案局科技进步奖、国家双软认证、超过 50 项软件著作权和发明专利。同时，会博通公司一直保持超过 60%研发人员比例，是数万用户的共同选择，其客户涵盖十大国民经济行业。

3.1.2 经营历程

会博通公司及其联合机构的创建历史可追溯到 1988 年，其经营历程总结为图 3-1 所示的 4 个阶段：

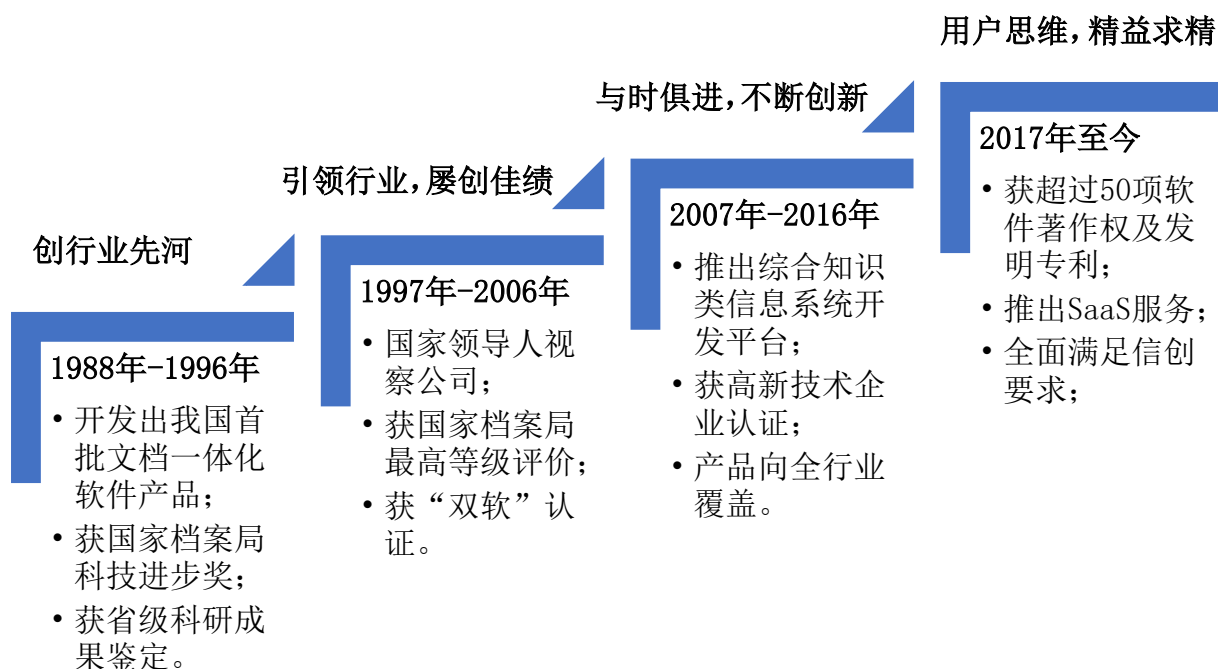


图 3-1 会博通公司发展历程图

3.1.3 主营业务情况

会博通公司的业务方向主要为以下三个：商品软件，即会博通软件产品使用权的销售、租赁；互联网服务，即会博通软件产品的 SaaS 服务；信息技术服务，既提供基于会博通软件的二次开发服务，也为会博通用户提供管理咨询、文档整理与数字化服务。

3.2 内部环境调研分析

本研究对会博通公司内部全体人员进行了问卷调查，旨在了解企业内部对战略认知、公司发展优势与劣势、产品与服务情况、内部运营情况以及各部门工作效率评价五个维度的整体情况。本调研通过问卷星网站在线访问的方式向全体员工发放问卷，并全部回收，全部问卷有效。下面将详细对问卷调查所得的数据进行统计与分析。

3.2.1 战略认知情况

由图 3-2 和图 3-3 汇总的调研结果显示，超过 95% 的公司员工表示对公司现在的战略目标和发展方向、经营宗旨与经营理念有一定的了解，其中，有 42.86% 的公司员工非常了解公司现在的战略目标和发展方向，有 46.43% 的公司员工非常了解公司的经营宗旨

旨与经营理念。因此，公司内部对整体公司战略的认知较为明显。

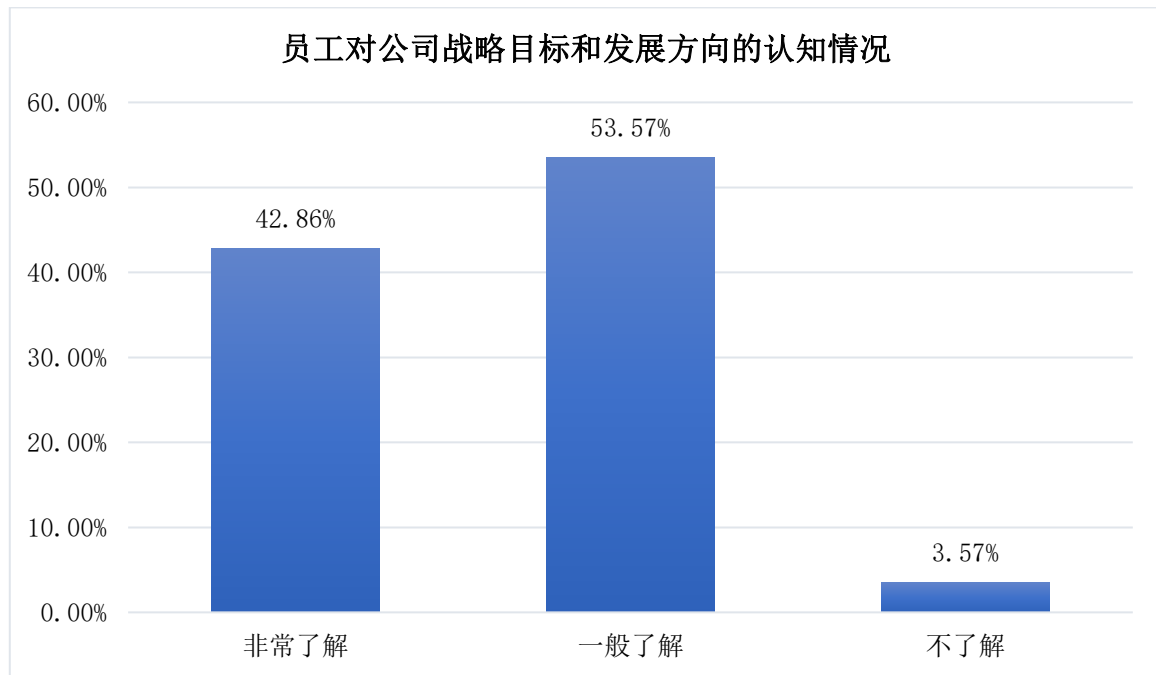


图 3-2 员工对公司战略目标和方向的认知情况

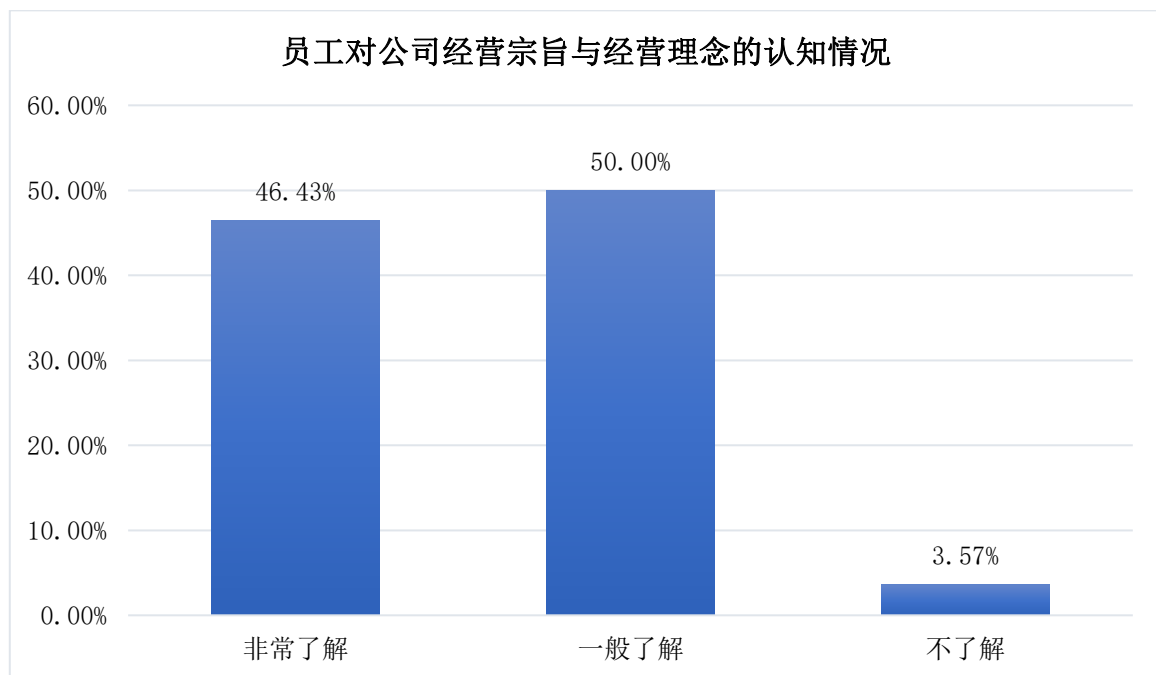


图 3-3 公司员工对公司经营宗旨与经营理念的认知情况

3.2.2 发展优势与劣势

根据图 3-4 汇总的调研结果显示，公司员工认为产品基础是公司目前的最大优势，而研发能力、项目实施经验和销售能力次之，占比分别为：75%、60.71%、35.71%和 32.14%。

他们在描述公司这些优势时，普遍认为公司产品基础扎实且功能强大，核心研发团队稳定，也提到创新能力主要体现在新功能的开发上面。另外，值得注意的是，公司员工对人力资源能力、内部运营能力、市场推广能力与创新能力评价较低。

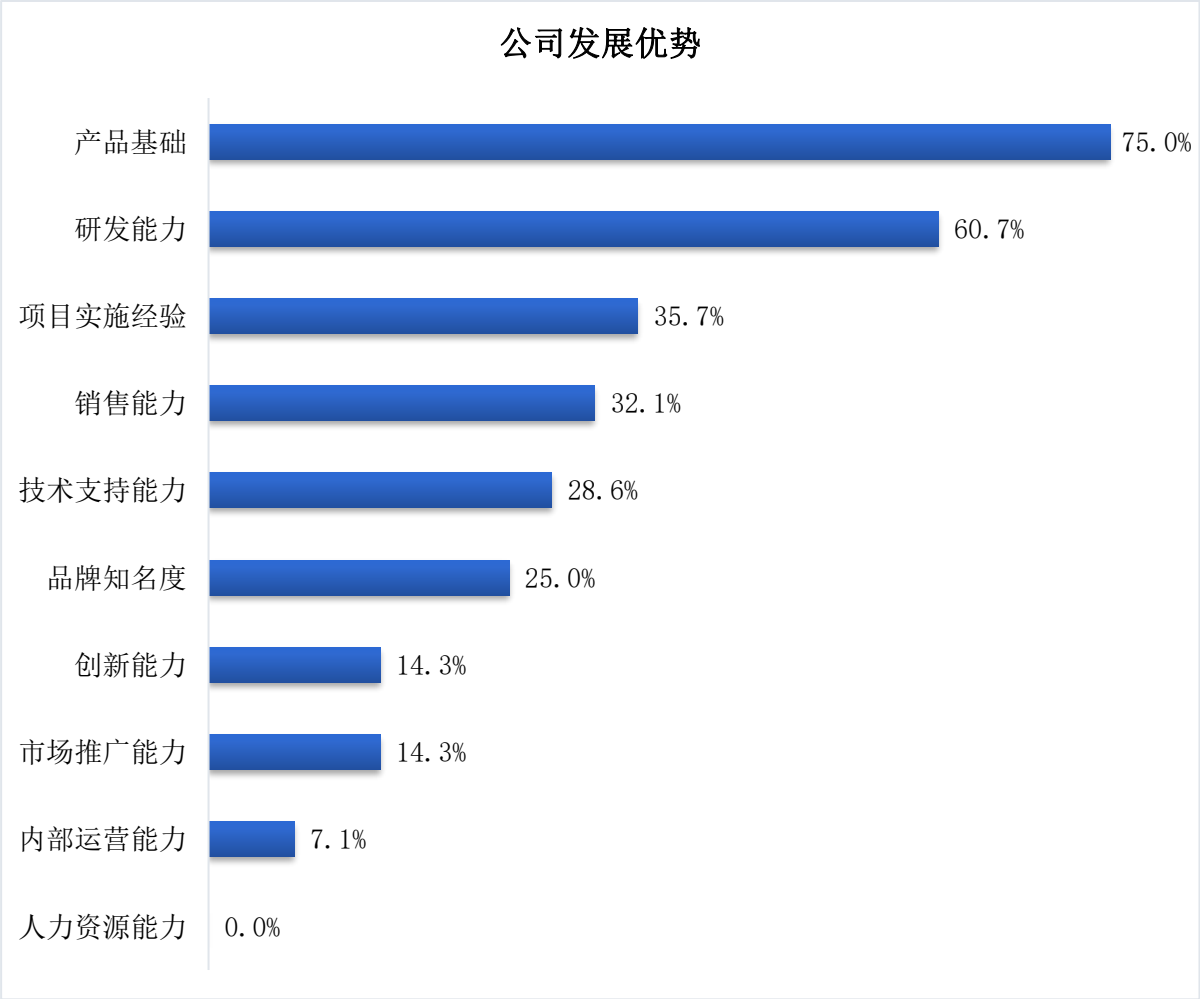


图 3-4 公司发展优势

如图 3-5 所示，公司员工认为公司目前发展相对不足的地方主要是品牌知名度（62.3%）、技术支持能力（50%）、市场推广能力（50%）与公司内部运营能力（32.1%）。他们表示品牌知名度还没有推广出去，推广的渠道仅限于网络，在行业中的知名度也较低，品牌还没有形成广泛的口碑效应，同时，技术支持方面人手和经验不足，售后服务较为拖延且态度不佳，技术人员没有掌握可供执行的全套解决方案，很多项目对接后各部门未能配合好，给顾客提供完整的解决方案。

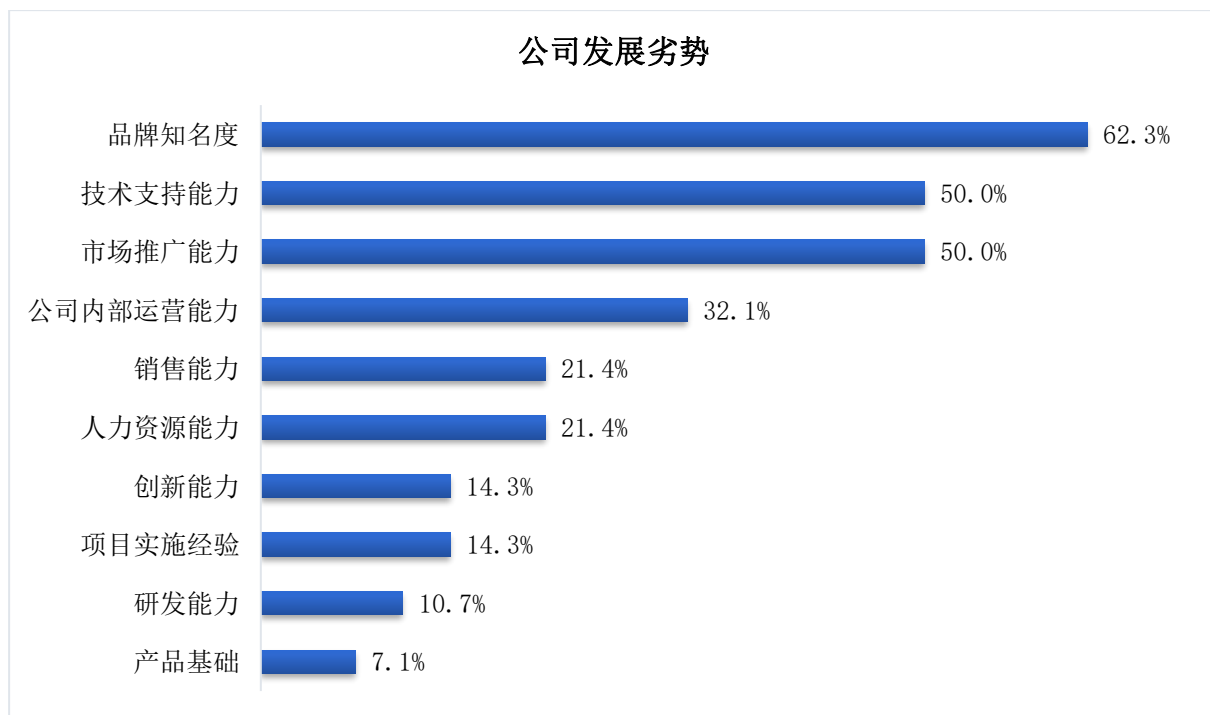


图 3-5 公司发展劣势

3.2.3 产品与服务情况

根据图 3-6 和图 3-7 汇总的调研数据发现，公司员工觉得顾客对我们的产品较为满意，满分为 5 分的话，平均分达到 4.07 分；75%的公司员工认为顾客对公司产品较为满意，而公司员工认为系统的稳定性可靠性（71.43%）、操作难易程度（71.43%）与使用便捷性（57.14%）是客户不满意公司产品的主要原因。很显然，系统稳定性与可靠性是产品的基础属性，连这一点都难以保持的话，可见公司产品的整体体验还有待提高。

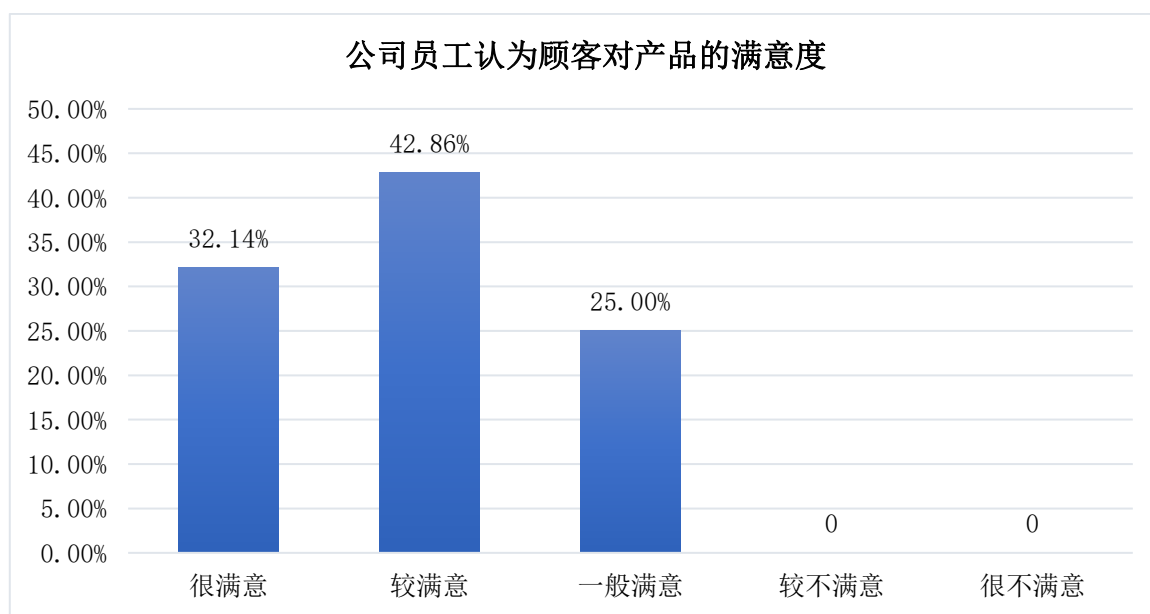


图 3-6 公司员工认为顾客对产品的满意度

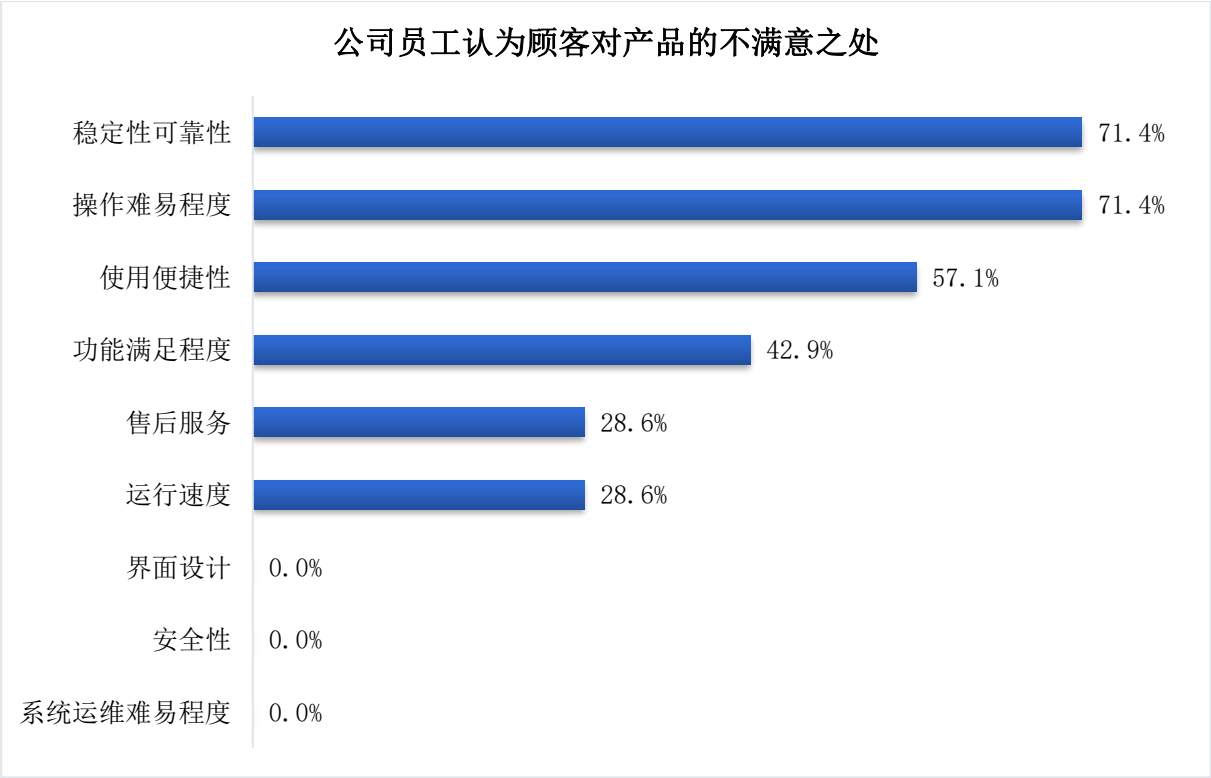


图 3-7 公司员工认为顾客对产品的不满意之处

另外，公司员工认为顾客对我们的服务也较为满意，满分为 5 分的话，达到 4.14 的平均分；如图 3-8 和 3-9 所示，接近 80% 的公司员工觉得顾客对公司产品较为满意，而公司员工认为问题处理的及时性（100%）、问题的处理质量（66.67%）与问题的响应速度（66.67%）是客户不满意公司服务的主要原因，这里表现出售后服务存在明显的问题。

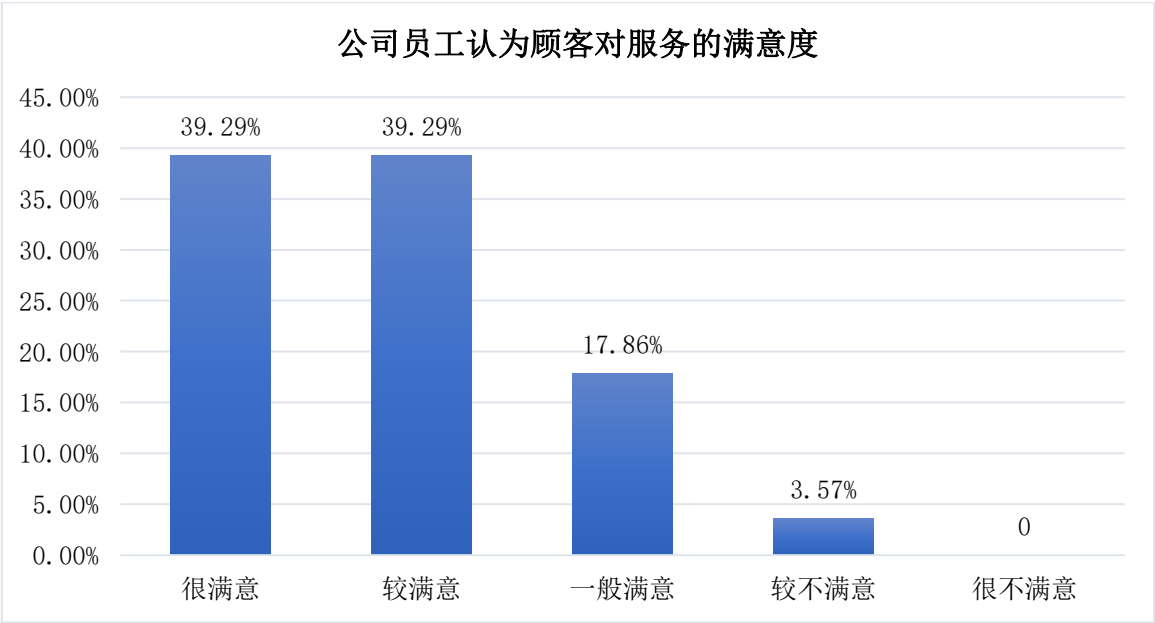


图 3-8 公司员工认为顾客对服务的满意度

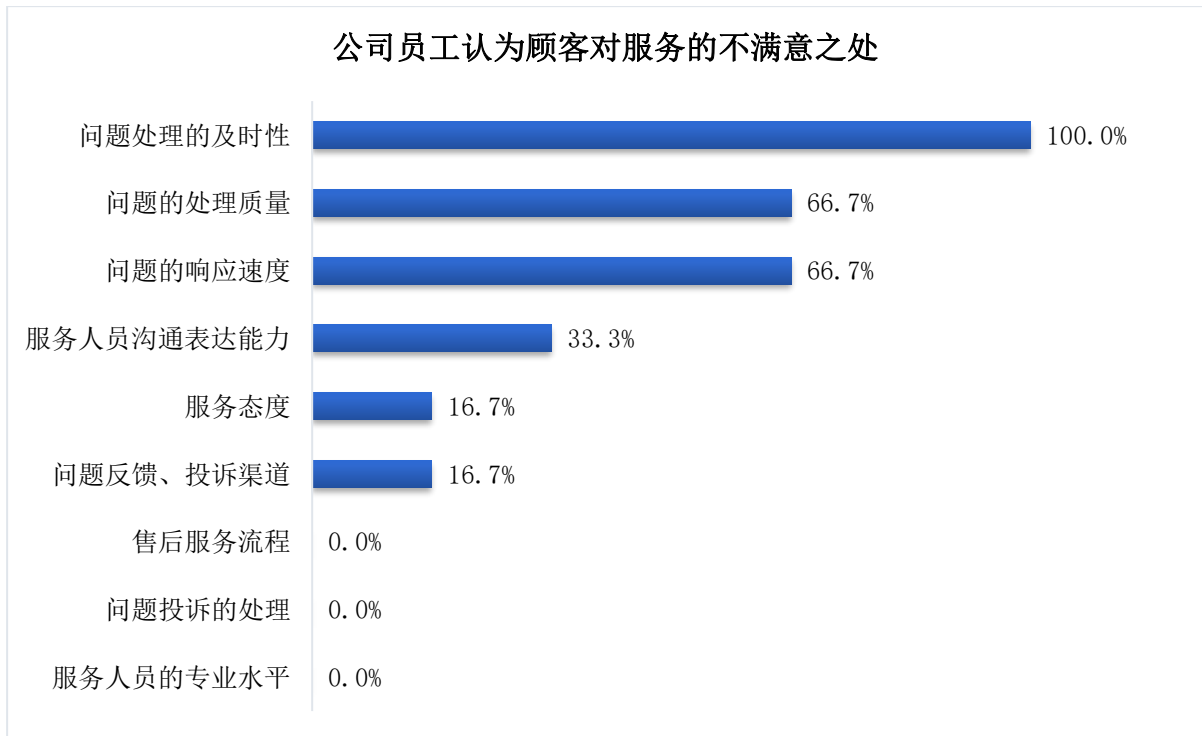


图 3-9 公司员工认为顾客对服务的不满意之处

3.2.4 内部运营情况

相比起顾客对产品与服务的满意度,员工对公司内部运营的有序程度评价较低,若以满分为 5 分作为标准,只达到了平均 3.96 分,如图 3-10 和 3-11 所示,公司员工认为:人员职责划分不明确(60.71%)、业务流程不合理(57.14%)以及工作协作困难,其他人员不配合(42.86%)是内部运营秩序不好的主要原因。这样的运营秩序表现出整个公司运营效率低下的现状。

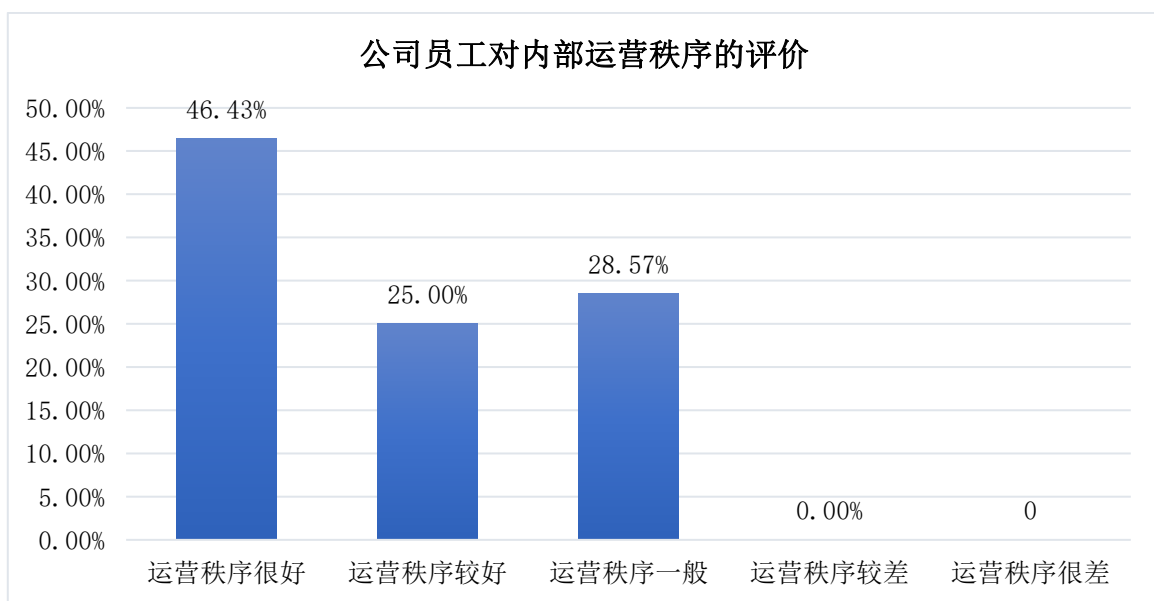


图 3-10 公司员工对内部运营秩序的评价

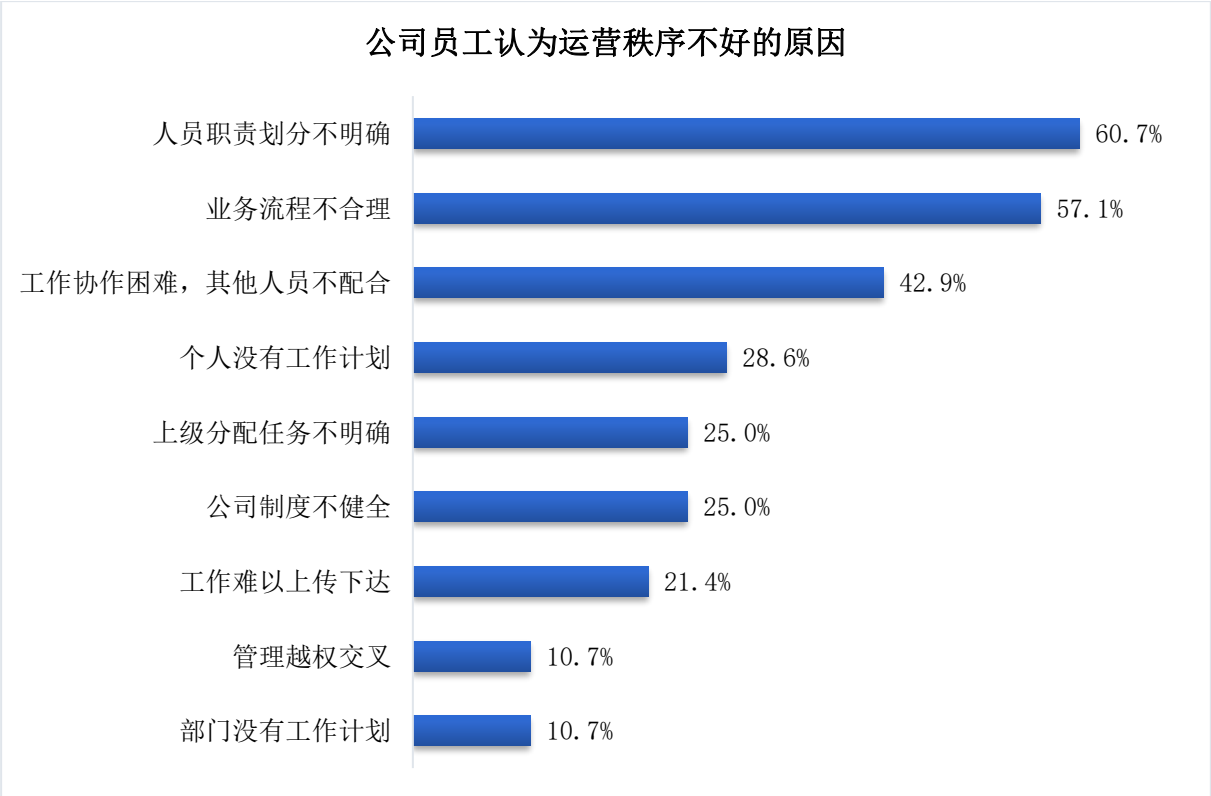


图 3-11 公司员工认为运营秩序不好的原因

如图 3-12 和图 3-13 所示, 虽然公司员工对部门协调的配合度评价较为理想, 但是一般配合与不太配合情况一共占比达到 25%, 他们认为部门协助主要出现的问题是公司人手不足 (57.14%)、缺乏一个统一协调的部门或人员 (50%) 以及解决的主动性不强 (46.43%)。以上情况再次说明人手不足的现状, 公司内部的协调管理能力和员工的工作积极性也呈现出了较大的问题。

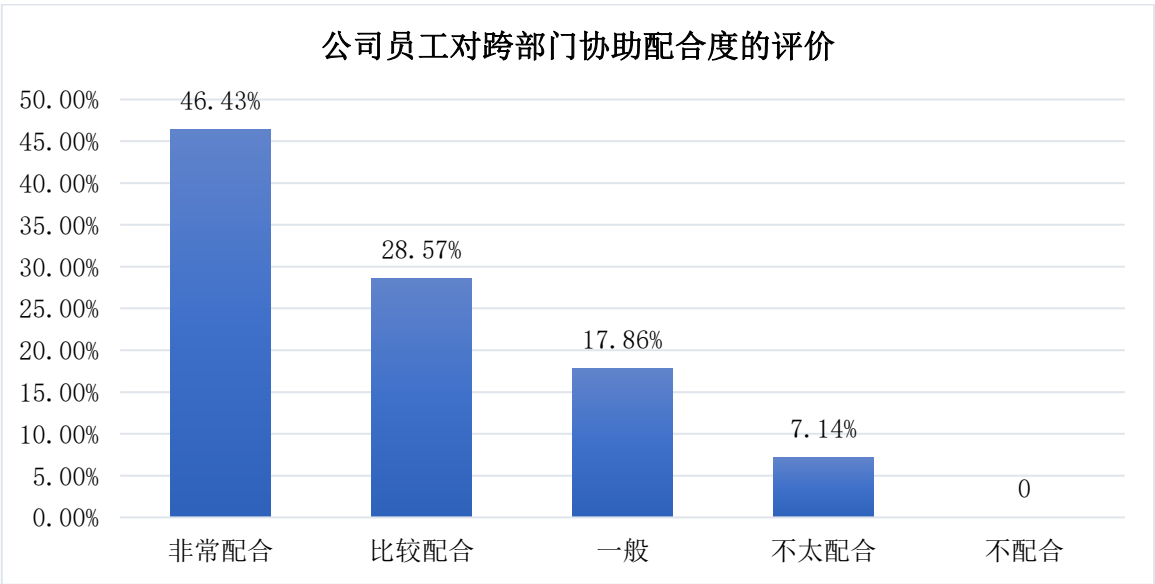


图 3-12 公司员工对跨部门协助配合度的评价

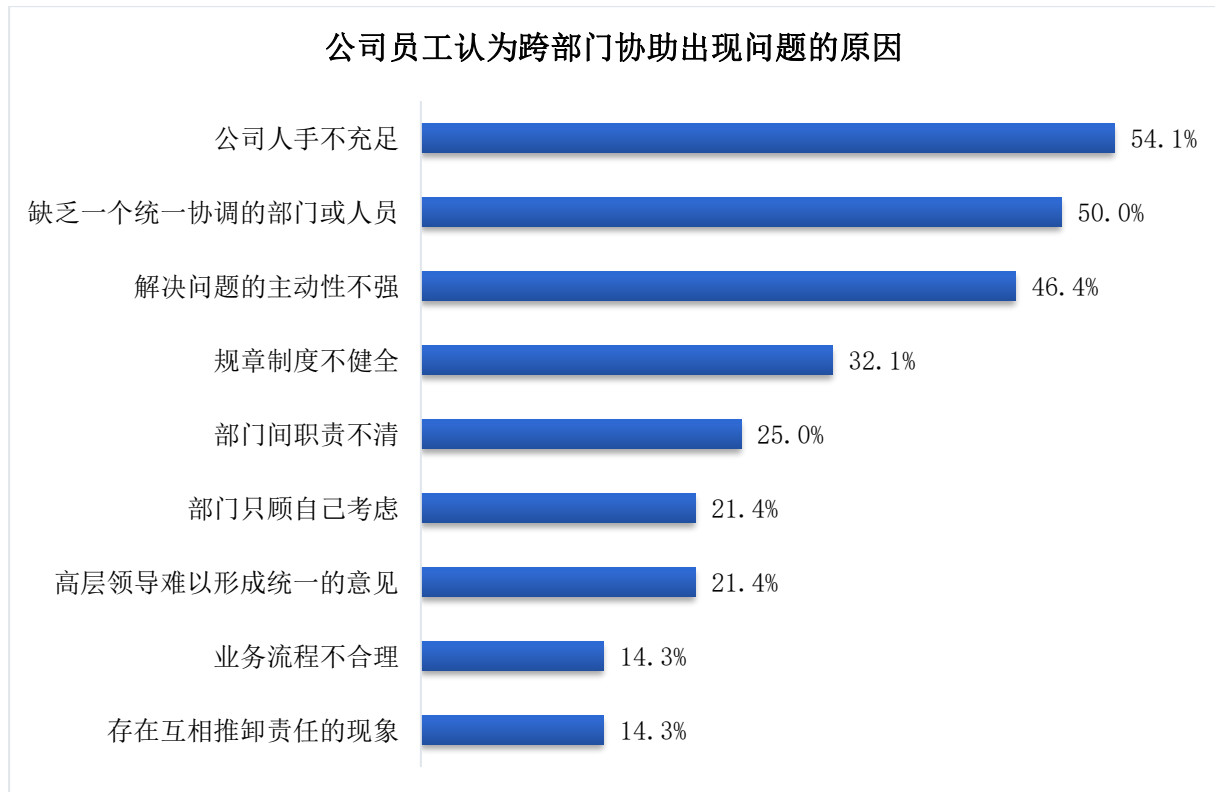


图 3-13 公司员工认为部门协助出现问题的原因

如图 3-14 所示，公司员工认为目前在跨部门工作中遇到的主要问题为工作太多完不成（32.14%）、没有提高自己能力的机会（21.43%）以及工作没有成就感（17.86%）。调研结果不仅仅显示了公司人手缺乏的问题，还显露出了较大的企业文化问题，公司员工的整体向心力较差。另外，工作内容不饱满和其他人不帮忙，自己一个人做不好的现象同样存在，这同样说明了工作计划以及工作协作存在一定的问题。

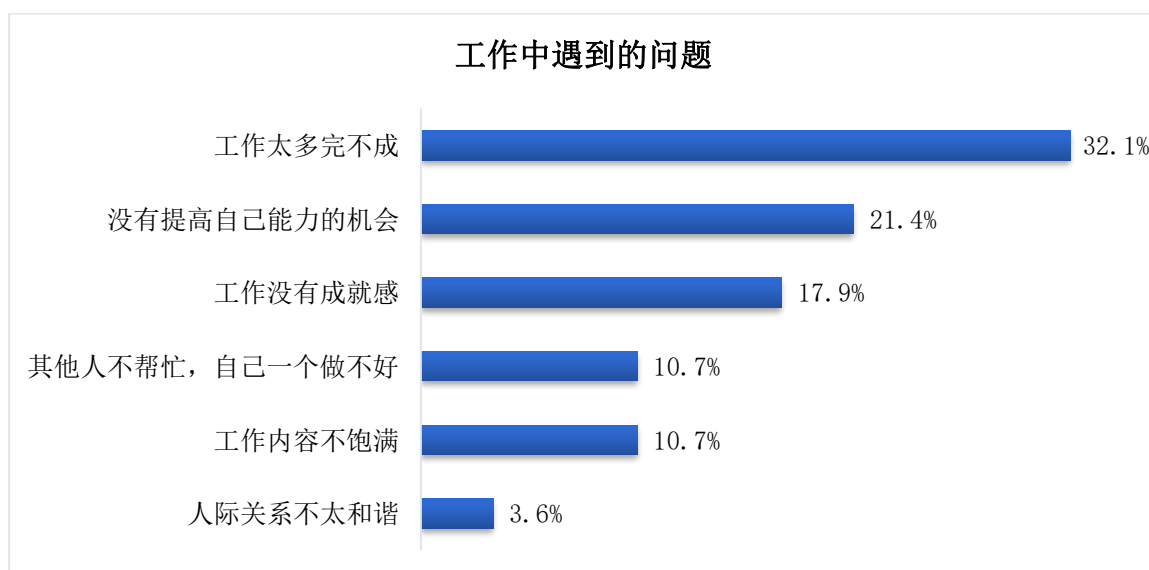


图 3-14 工作中遇到的问题

3.2.5 各部门工作效率评价

根据图 3-15 汇总的调研结果发现，软件开发部的效率最高，技术支持部的效率最低，并且只有技术支持部的工作效率评价存在“效率较低”的情况。由此可见，技术支持部作为产品交付与售后服务部门，公司员工认为客户不满意公司服务的原因应该关注技术支持部。通过公司日常运营的客户回访中得出与内部调研同样的结果，技术支持部在产品交付与售后服务上也存在问题处理的及时性、质量与响应速度低下的问题。

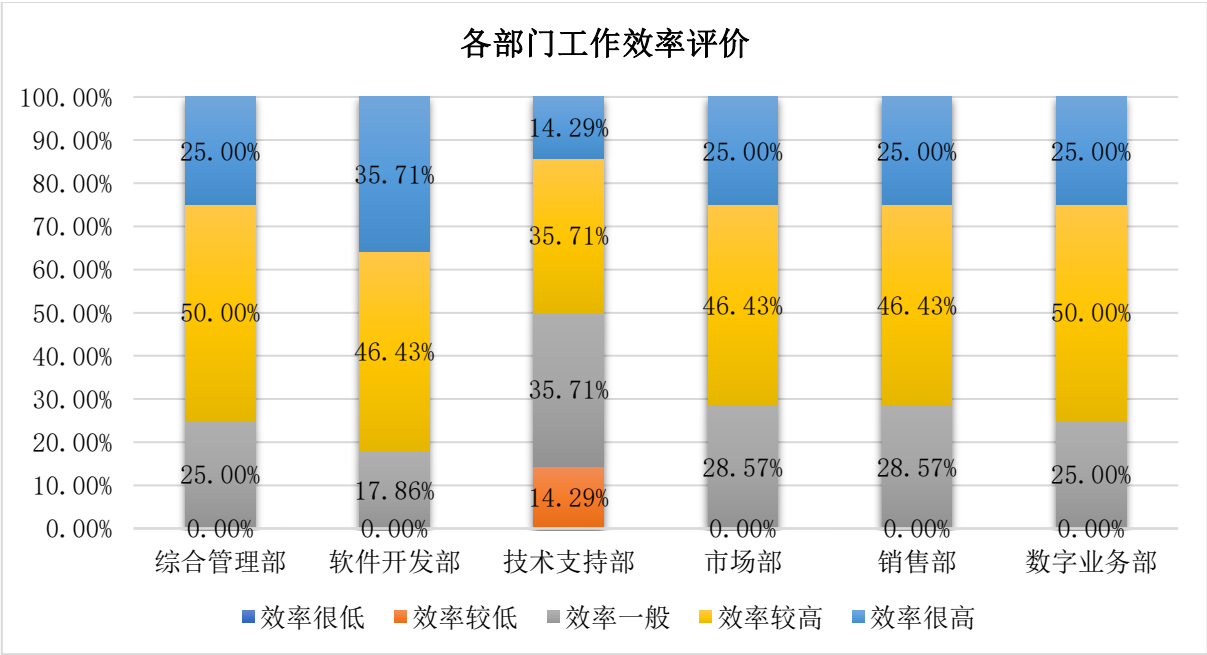


图 3-15 各部门工作效率评价

3.3 企业资源现状分析

3.3.1 产品资源现状

会博通软件产品的定位为：文件、档案、知识一体化管理解决方案专家。其定位特征为：当顾客还没有使用办公自动化（OA）系统时，会博通是一个文档功能丰富的 OA 系统；如果顾客已使用 OA，会博通将可成为与 OA 系统紧密联系的文档管理系统；如果顾客已有文档管理系统，会博通是一个符合国家规范与行业需求的综合档案管理系统；会博通是集合了办公自动化（OA）、文件管理、档案管理、证照管理、图片管理、视频管理、内容管理功能于一体的综合知识管理软件系统，并且，可通过邮件网关，将流程邮件发送到互联网邮箱中，让外部联系人遵循会博通的流程处理规则参与业务流程，打通业务链上的信息链，让企业掌握信息管理的主动权；有不少的会博通客户使用泛微、蓝凌、致远等 OA 系统进行文件的流转，流转完毕的文件则采用会博通进行后续管理的案例，也有越来越多的知识型、学习型组织采用会博通作为办公及综合性的管理系统；

会博通实现了全面跨平台应用，不仅可以随时随地采用浏览器或移动 APP 应用，还打通了钉钉、企业微信、云之家等公有云管理系统，可实现组织架构同步、待办处理、考勤同步、知识查询、流程归档等功能。

会博通产品的销售方式分为以下三种：

软件使用权销售：会博通公司把会博通软件产品的使用许可销售给顾客，顾客可部署在自己运营维护的环境中应用（私有化部署）。

软件使用权租赁服务：会博通公司把会博通软件产品的使用权按年租赁给顾客，顾客可部署在自己运营维护的环境中应用。

SaaS 服务：会博通公司通过自建数据中心把可以运行的会博通软件直接按年租用给顾客使用，顾客只需要支付年租金，申请即可使用。该服务具有初次投入成本低、无需安装维护、无需自身构建安全网络体系、即插即用等特点。

基于以上分析，结合内部调研结果显示，公司内部员工认为公司产品基础能力扎实，获得客户的一定认可，也拥有较为成熟的销售方式，而系统稳定性可靠性、操作难易程度与使用便捷性是客户不满意公司产品的主要原因。

3.3.2 组织机构与人力资源现状

会博通公司传承于绍林科技公司，拥有超 30 年研发沉淀的成熟软件产品，内部研发人员比例一直保持在 60%以上的水平，其中，超过 20%的人员在绍林科技公司供职逾 10 年，50%以上的员工拥有本科或以上学历。会博通公司作为高科技企业，认为人才是技术的载体和创新的动力，把人才视为公司最宝贵的财富。因此，一方面公司非常注重保障公司员工的劳动权益，严格按照国家规范依法与员工签订劳动合同并缴纳社会保险；另一方面，公司积极地引进优秀人才，致力于为他们提供一个能够充分发挥自身价值的平台。会博通公司的组织架构图如图 3-16 所示：

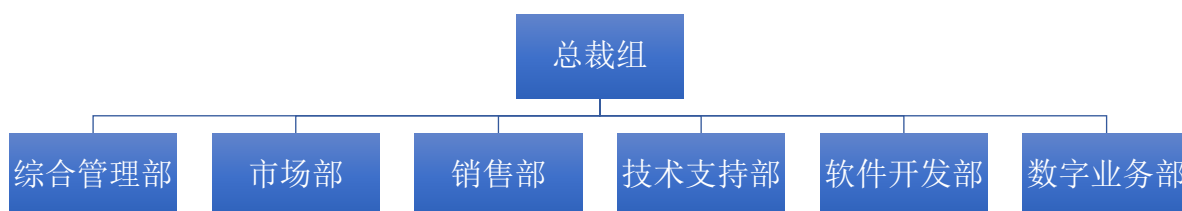


图 3-16 会博通公司组织架构图

总裁主要职责：主持公司的生产经营管理工作，负责拟定公司管理制度、拟订公司管理机构设置方案、提请聘任内部管理人员，经报董事会批准后可组织实施。

综合管理部主要职责：负责公司的内部运营管理、行政管理、人力资源管理、财务

管理以及各种企业综合性管理事务。

市场部主要职责：以扩大公司与品牌的影响力为核心，进行市场调研、策划与开拓，从而得以提高公司的知名度和市场占有率；营销计划的制定以及实施情况的跟踪与管理；对现有产品和项目的市场进行策划、跟踪与管理，策划创立新的有市场前景的产品、项目。并在开发过程中，负责产品的市场调查、功能设计，充分代表客户意见，在功能和完成日期之间做出权衡；大客户以及渠道客户的营销与管理。

销售部主要职责：公司产品与服务的销售。

技术支持部主要职责：负责公司所售商品与服务的检测、验收、安装、培训及售后服务。承担系统集成项目工程的安装、培训及还是售后服务；承担公司软件产品的售后安装、培训及售后服务；承担计算机设备、软件及系统集成项目的各种技术服务工作；承担公司内部以及托管服务器等计算机设备、软件及网络的安装、培训与技术服务工作；编制技术资料、技术培训、技术咨询、技术方案制订及技术成本核算等。

软件开发部主要职责：负责公司软件产品的开发，承担系统集成业务中的软件开发任务，并负责公司所开发软件产品的内部推广及内部培训工作。建立企业和创新机制，积极鼓励小改小革和创新。

数字业务部职责：承担公司软件实施项目中的数字化与档案整理工作，负责业务实施过程中的内部管理，提高质量、降低成本、保证效益。负责公司档案整理以及数据录入业务、与档案整理关联的软件销售业务的承接与实施。

虽然公司有具体的职责划分与明确的部门划分，但是公司员工普遍认为公司人手不足，特别是技术支持部，这导致了售后服务上问题处理不及时、质量不高以及效率速度不快的情况，甚至是内部运营秩序与部门协助也受到了较大的影响。

3.3.3 实物资源现状

在 2018 年，会博通公司为了拓展 SaaS 服务，将原来仅有办公面积 200 平方米的办公地点，搬往办公面积为 800 平方米的办公地点。与此同时，通过自有数据中心的建设，可为企业提供高可靠性、私密性、先进性的企业级应用平台。该平台拥有企业级硬件防火墙、超融合架构三副本的服务器集群，为企业用户提供由其独占运行程序与数据库的综合文件、档案、知识一体化管理应用软件，提供跨时间、地域的网上办公平台，让企业可以更加便捷地进行沟通与协作管理，使业务链上原本割据的知识，成为依权限共享的知识流，真正在企业内部流动起来。该平台自建成投入应用至今，已经拥有逾 50 个企业客户，其作为会博通产品在 SaaS 服务上的试验性平台，对会博通公司未来大力拓

展 SaaS 服务，不管是采用自建数据中心，或与云平台服务商合作，提供了良好的技术基础与实践经验。

3.3.4 品牌资源现状

会博通公司提供的不仅是知识管理软件产品，更是将会博通软件视为知识管理的工具，期间，公司获得过国家档案局科技进步奖、国家档案局档案软件评优、国家双软认证、省级科技成果认证以及高新技术企业认证等荣誉。其一直保持超过 60%的研发人员比例，拥有 50 项软件著作权和发明专利，顾客涵盖党政军系统、教育科研、制造、建筑、能源、金融、交通、信息咨询、房地产、医药等行业，是数万用户的共同选择。但是，在公司发展的历程中已经更换过三次品牌，会博通这个品牌是 2018 年正式运营的，碍于市场推广能力，品牌知名度还非常有限。通过内部调研也发现，公司员工普遍认为品牌知名度与市场推广能力是公司现在发展最大的阻碍之一。

3.4 企业能力分析

3.4.1 营销能力分析

会博通公司提供的是商品软件产品，更是解决方案。因此，对会博通公司内部营销能力进行分析时，除了使用传统市场营销理论 4Ps 之外，需要增加对人员、过程以及有形展示上的分析。

产品

图 3-17 展示了会博通软件产品的结构：

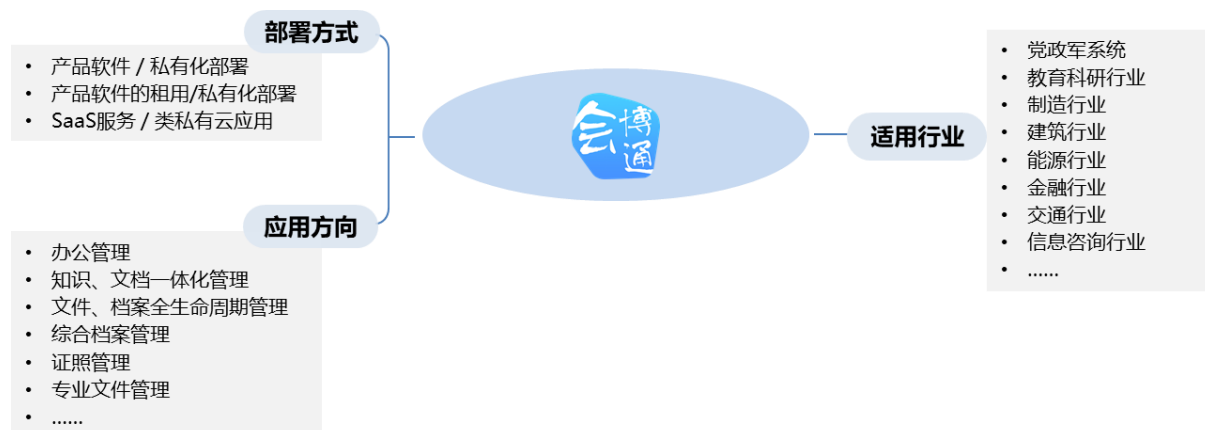


图 3-17 会博通软件产品结构图

会博通软件产品应用方向较为多元化，且产品本身基础较好，只要找到顾客实际的应用场景，再打造场景化的解决方案，即可与竞争对手产品进行差异化竞争。

价格

会博通软件产品分为单用户版、工作组版（5 用户）、标准版（10 用户）、标准版（按服务器授权）、企业版（50 用户）以及企业版（按服务器授权）几种版本，通过软件使用权销售、租赁服务以及 SaaS 服务三种方式进行定价。总的来说，会博通软件产品已有一套较为成熟产品线结构与价格体系，如果可以适当运用产品线之间的组合补充能力，相比于市场上的其他产品来说，具有一定的优势。现在主要的问题是没有界定清楚技术支持服务的范围边界，同等规模项目的工作量可以有很大的区别，导致有些项目成本过高，技术支持人员往往吃力不讨好。

促销

会博通公司现在由市场部管理相关的促销活动。主要采用的渠道是百度推广、今日头条信息流推广，以及软文推广。但是，百度推广还处在非常基础的状态，投放的策略性不强；今日头条是投放效果较好的渠道，在直接从落地页收获销售线索的同时，也往官网导流；软文推广主要以“洗稿”为主，难以在互联网上营造出良好的品牌形象。整体来说，没有形成常态化的推广策略，很多时候都是东打一枪、西打一炮，宣传没有组合，不同渠道的内容不一定相关，难以打出营销的组合拳。同时，市场部人员对于产品的不熟悉，也导致难以提高营销水平。

渠道

会博通公司一直延续绍林科技公司对渠道的管理，并在 2020 年进行了改革，从代理商制度改为了“合伙人”制度，分为个人“合伙人”、一般“合伙人”与机构“合伙人”。但问题是会博通公司主要以直销为主，没有设立专责的渠道销售人员，直销人员也直接进行渠道销售，导致销售人员像对待直接客户一样对待渠道客户，使得渠道销售只是直销的一个补充，也没有针对性的推广策略。

人员

人员是会博通公司交付产品软件 and 提供 SaaS 服务的关键一环。因此，会博通公司要求售前、售中以及售后人员熟知相关的专业知识。如售前销售人员需掌握提案能力，因为销售人员会直接影响顾客对会博通公司及其产品的第一认知。有时候，客户选择产品或服务的时候，很大程度上也是在选择为其提供服务的人员。基于这点，会博通公司除了培训销售人员具体的销售与沟通技巧以外，还要求销售人员能有方案讲述和系统演示能力。但是，销售人员较难精通会博通软件产品的全部功能，人员的培养需要较长的周期。技术支持服务人员是将产品软件真正交付到顾客手中的直接服务人员，顾客的满意度以及顾客关系的维护，主要都依靠技术支持人员。但是，现在技术支持服务人员存

在知识水平不统一、人员流动性大、实施流程不规范、服务响应不及时以及主动服务积极性低等问题，导致顾客满意度一直得不到提升，产品体验也难以提高。

过程

在信息化项目中，一般有专门的售前技术人员进行提案，才能更好地把握方案的质量，而会博通公司现在主要由销售提案，往往在系统实施时，技术支持部对相关业务不熟悉，对售前沟通不清楚，导致实施效果不理想。并且，因为系统实施也是服务的一部分，这部分没有对应的激励机制，技术支持人员的收入与顾客评价没有强关系，导致技术支持人员在服务时，不一定会完全按照售前的方案进行实施，而以交付为原则进行实施，导致很多时候不能得到顾客的认可。

有形展示

软件产品其实是一个无形产品，顾客对于无形产品需要经历一个体验与了解的过程。现阶段，会博通产品得益于丰富的功能模块和较强的个性化配置能力，但同时受制于庞大的功能体系，导致难以标准化地进行有形展示。如果只给顾客提供一个体验式的系统，顾客很难在短时间内了解到会博通软件产品可以为其带来的实际效益。因此，会博通公司采用专业化解决方案+演示的方式（直播、远程、上门），来解决有形展示的问题。但是，这样的方式直接限制了产品的自营销能力，如：很多同类厂商直接提供体验式网站、体验版本等方式，不需要一对一的跟进，可以节省非常多提案以及演示的时间。一个售前技术可以跟进多个顾客的专业业务问题，销售人员实施一对一销售并专注于销售以及商务事宜的处理。

3.4.2 研发能力分析

1. 通用性软件开发能力方面

会博通软件产品以自主研发的方式，采用应用模块化、组织机构虚拟化、面向对象的管理、基于多核化的分布式管理以及与工作职能相适应的多维度权限管理等拥有自主知识产权的核心技术，结合上万个系统参数，满足顾客对办公自动化、文件管理、档案管理、时间与考勤管理、图书资料管理、网站内容管理、人力资源管理、证照管理、客户资料管理、资产管理、物品管理等企业信息化管理各个方面的需求。会博通公司传承于绍林科技公司的 50 项软件著作权与发明专利，是会博通产品的坚实研发基础。

2. 开发响应速度方面

会博通公司拥有符合自身情况且经过多年验证的研发管理制度，在 ISO9001 质量管理体系框架下实现前后端分离的敏捷开发管理模式。整个研发流程从需求接入、需求调

研、系统设计、数据库结构设计、界面设计、功能测试、系统联测到安装、培训、交付使用，均通过会博通软件的流程管理功能实现了自动化、程序化与流程化的管理模式，让开发的响应速度有较好的表现。

3. 个性化需求响应方面

上文提到的 20% 供职逾 10 年的公司员工全部为软件开发工程师，他们是公司的骨干，自身拥有多年研发与相关管理经验，也实施过很多的管理软件研发项目，加上对会博通软件底层架构非常地熟悉，能快速结合会博通软件特色，给有需要的用户提出高可行性的个性化解决方案。

3.5 核心竞争力分析

核心竞争力可总结为某公司内部众多能力中最核心的能力，此种能力能作为核心影响其他能力的发挥，其具有价值性、稀缺性以及难以模仿性三大要素。核心竞争力的提炼和利用是会博通公司应对软件产品同质化、用户个性化需求提升等问题的有效解决方法。下文将对会博通公司内部资源和能力进行分析，结合上文提出的管理软件行业关键成功因素，分析得出会博通公司的核心能力：

1. 产品基础扎实。会博通公司的骨干人员均为有多多年研发与项目实施经验的研发人员，擅长将个性化需求整合到通用产品中，使产品拥有丰富的个性化定义能力，能响应用户的个性化需求。

2. 研发与实施经验丰富。经过多年沉淀，会博通公司拥有丰富的文档管理软件研发与实施经验，既能为顾客提供通用软件的解决方案，以响应大部分的市场需求，也能为顾客提供该类信息化项目从需求调研、方案设计、二次开发、测试到交付落地实施的全流程解决方案。

根据以上分析，会博通公司的核心竞争力主要体现在其产品基础和研发能力上，二者相得益彰，经历了三十年的市场考验，厚积薄发，为顾客服务。

3.6 本章小结

本章通过对会博通公司的基本情况、内部调研、企业资源与企业能力进行了深入的分析，并提炼出扎实的产品基础、丰富的研发与实施经验为会博通公司的核心竞争力，为接下来的公司战略制定提供了重要的依据。

第四章 战略的制定

本章将综合上文对会博通公司进行的内、外部环境分析，使用 SWOT 分析法，提炼出会博通公司所具备的优势、劣势及面临的机会与威胁，为战略制定提供指导方向，并结合基于顾客价值的企业竞争力模型，对会博通公司基于顾客价值的战略进行选择与制定，得出其战略定位与目标，并阐述会博通公司基于顾客价值的战略的含义。

4.1 机会与威胁分析

4.1.1 机会

1. “十四五”推动数字化发展给我国软件和信息技术服务业带来重大机遇

“十四五”规划中第十五章打造数字经济新优势中列出了云计算为数字经济重点产业之一，2021 年为“十四五”规划的开局之年，将推动数字化发展作为重大任务，并且，十三届人大第四次会议政府工作报告的 2021 年重点工作中指出要把各地的减税政策落实到位，让市场主体得以应享尽享。因此，我国产业扶持与税收优惠将会持续落实。同时，《云计算发展白皮书（2020 年）》^[2] 预测未来十年会进入我国云计算市场的黄金发展时期。其归纳的主要原因为以下三个方面，第一是随着新基建以及信创产业的推进发展，云计算的落地进程将会得到加快，尤其是在政务、互联网、金融、物流、交通、教育等各个领域；第二是基于全球数字经济发展情况的分析，企业普遍采用云计算来实现企业的数字化转型，2019 年我国公有云市场规模首次超过私有云市场，这表明企业上云的进程会得到加快；第三是 2020 年的新冠肺炎疫情给远程办公、远程会议以及网上教育等 SaaS（软件即服务）服务市场带来了刺激，这加快推进了云计算产业的发展。综上所述，我国软件业很快便会迎来较为重大的发展机遇。

2. 我国软件和信息技术服务业体量巨大且持续迅猛增长

即便 2020 年受到了新冠疫情的影响，我国软件业累计完成收入 81616 亿元，仍然保持同比 13.3% 的高速增长。并且，2019 年我国公有云市场规模首次超过私有云市场，在全球处于主流地位的 SaaS 市场（2019 年占全球云计算市场的 58.15%）在我国的市场规模（2019 年占中国云计算市场的 28.26%）却不大。综上所述，我国软件业会持续迅猛增长。

3. 企业文档较为私密，上云还需一定程度的市场教育

本研究根据会博通公司的定量市场调研获知，文档应用的安全性（占比 44.2%）为客户使用同类型软件的首要关注点，文档的权限管理（占比 41.0%）、协同工作（占比

36.0%)、方便性(占比 34.5%)、分类与属性管理以及批量处理能力紧跟其后,这 6 项为在广东省企业的信息化建设负责与采购决策人员在采购文档资料管理方面软件时最主要的关注点。并且,他们认为:“数据是企业的核心内容,应该掌握在企业自己手中”(占比 26.1%)、“数据存放在云端,虽然是专用的云服务器,但是也是不安全”(占比 23.1%)、“即使使用租用服务,感觉成本还是太高”(占比 20.1%)、以及“长期来讲,采购软件更具性价比”(占比 19.8%)为阻碍企业采用 SaaS 服务时的主要障碍。这总体说明了广东省企业的信息化建设负责与采购决策人员不仅对文档管理软件的安全性及相关功能非常重视,还对 SaaS 服务的安全性与保密性产生质疑,认为 SaaS 服务暂时还不具备价格优势。但是,从技术角度考虑,云服务一般会比私有化部署方式更为安全。由此可见,企业文档管理应用上云还需一定程度的市场教育。

4. 信创及我国社会文化环境因素驱动国产管理软件发展

由于中国经济的迅猛发展,很多核心与底层的信息技术均受制于西方国家,我国为了解决这一问题明确了“数字中国”的建设战略,未来,我国的信息技术的基础设施、基础软件以及信息安全产品均会迎来国产化的替代热潮。并且,因为东西方管理方法以及习惯等文化方面的差异,以及相关法律法规、国家标准的制定,国产管理软件的发展享有肥沃的生长土壤。

5. 文档管理软件有明显的智能化、移动化发展趋势

根据国家统计局数据统计,截止至 2020 年 12 月,我国拥有 9.89 亿网民,这说明我国接近 70%的人都在上网,网民中使用手机上网的占比约为 99.70%,人数达到 9.86 亿人,这意味着几乎每个中国网民都使用手机上网。同时,现在文档管理软件从技术阶段上来看,正处于业务赋能的“成熟期”,大部分厂商与服务商能满足顾客的存储需要,并启动了与人工智能相关的研发。移动设备使办公场所更为广阔,文档管理的技术发展也向基于人工智能的应用方向迈进,为决策提供智能化的价值发现,因此,管理软件有明显的智能化、移动化发展趋势。

4.1.2 威胁

1. 替代品威胁大,有跨界者进入风险

核心竞争力强调的是竞争优势,在市场上,很多竞争者都会认为,只需要筑成较高的进入壁垒,即可获得长久的竞争优势。但是,随着数字时代的来临,以及技术的不断发展,一种以满足顾客组合型需求的商业逻辑进入市场,如钉钉,基于聊天的办公协同应用,动了行业“原住民”的奶酪。跨界竞争者的进入会导致一些本来存在的核心竞争

力不攻自破。因此，对于会博通公司而言，不仅“原住民”在扩大其商业版图（如：OA系统厂商涉及文档、知识管理），跨界竞争者也可能随时会出现。这对会博通公司来说，潜在进入者形成了较大的威胁。避免此类情况发生的最好方法是生态的开放，多与其他产品以及平台软件进行对接与融合从而形成互补关系，整合成一个完整的解决方案，进而响应顾客的应用场景。

2. 产品同质化使市场竞争激烈

会博通软件产品在单一应用方向，如：档案管理、文档管理、知识管理等，有非常多的替代品，在某一应用方向的细分市场大家都在拼价格。就现时文档管理软件市场上同类型产品的功能差异性并不太大，能满足用户对文档管理的基本需求。但是，顾客会根据解决方案的提供、厂商对其需求的理解，以及产品的整体功能丰富性等方面综合考虑。

3. 文档管理信息化建设与企业效益关系不明显

一般来说，企业首要考虑的是生存，继而才是发展，因此，信息化建设首先满足的主要是生存需要，如提高效率或降低成本，但是，文档管理的信息化主要的作用是服务于企业未来的发展需要，其所能带来的经济效益并不是立竿见影的。因此，即便企业有意愿进行文档管理方面的信息化建设，也很可能会得不到重视，并由于各种各样的原因延后或搁置。

4. 人才能力水平要求高

经过上文对管理软件行业关键成功因素的分析，人才是该行业的主要生产力，软件行业对人才的渴望程度普遍比其他行业要高，如研发能力就取决于人才的能力。现在人力资源市场竞争激烈，人力成本也在日益攀升，而高精尖的人才则大部分被头部企业所招揽，因此，针对中小型的软件企业而言，行业对人才能力水平的高要求会对企业核心能力的保持与发展带来一定的阻碍。

4.2 优势与劣势分析

4.2.1 优势

1. 内部对战略目标认知较为明确

本研究内部调研发现接近全公司员工表示对公司现在的战略目标与发展方向、经营宗旨与经营理念有一定的了解，其中，有 42.86% 的公司员工非常了解公司现在的战略目标和方向，有 46.43% 的公司员工表示非常了解公司的经营宗旨与经营理念。因此，

公司内部对整体公司战略的认知较为明显。

2. 会博通公司具有较强的产品基础与研发能力

公司经过多年发展，沉淀出来了一个功能基础扎实的软件产品，并且已经在市场上屹立多年，有众多行业应用。并且，调研结果发现，公司员工认为产品基础是公司目前发展的最大优势，而研发能力、项目实施经验和销售能力次之。他们在描述公司这些优势时，普遍认为公司产品基础扎实且功能强大，核心研发团队稳定，也提到创新能力主要体现在新功能的开发上面。

3. 渠道政策可操作性强

会博通的渠道“合伙人”分为个人“合伙人”、一般“合伙人”和区域“合伙人”。其中，个人“合伙人”与一般“合伙人”均没有任何的门槛限制，区域“合伙人”可以根据自身情况在确定合作关系时，一次性采购一定金额的产品与服务从而获取区域保护。不同层级的“合伙人”均予以达到销售额进行返点的让利模式，同时，公司向所有“合伙人”提供免费的演示平台、宣传物料、售前技术协助、实施技术服务等支持，期望与合作伙伴长期合作。这套渠道政策虽然操作性强，却一直没有达到应有的效果，主要的原因在于公司还处于直销思维，没有以渠道拓展与运营的方式进行实施。

4. 产品线 and 价格体系较为成熟

会博通软件产品已有一套较为成熟的产品线结构与价格体系，即是产品销售（基础模块+选件）和租赁的产品线结构与不同用户规模定价的价格体系，这相比于市场上的其他产品来说更为灵活，如果可以运用好产品线之间的组合补充能力，凭借产品线和价格体系上即可与竞争对手形成比较优势。

4.2.2 劣势

1. 内部运营秩序较混乱

本研究内部调研结果显示有超过 30% 的公司员工认为公司内部运营秩序一般，原因分别是人员职责划分不明显、业务流程不合理、工作协作困难，其他人员不配合以及个人没有工作计划，并且，接近一半的公司员工认为工作太多完不成是目前工作中遇到的主要问题，超过 60% 的公司员工认为公司人手不足是部门协调出现问题的最重要原因，缺乏一个统一协调的部门或人员与解决为的主动性不强次之。认为顾客不满意会博通公司服务的员工表示，问题处理的及时性、问题的响应速度以及问题的处理质量是不满意的主要原因。可见会博通公司内部运营秩序较为混乱，而优化业务流程与加大人力资源投入是内部运营秩序改善的关键。

2. 用户体验不理想

公司内部员工认为，顾客对会博通产品不满意的原因主要出在操作难易程度、稳定性可靠性以及使用便捷性这几方面，这说明用户体验不佳是核心问题。通过内部访谈也了解到，会博通公司产品与服务交付的业务流程处于一个死循环的状态：销售人员认为技术人员实施不到位，导致那些本身产品功能就能涵盖的内容也得不到客户的认可；技术人员认为，产品虽然有一系列的功能，但是系统稳定性和可靠性不足，认为问题的出现出在研发人员身上；而研发人员努力完善系统功能，排除漏洞和故障，却仍有问题，他们认为是技术人员没有做好完整的测试和及时的反馈导致的。以上问题导致顾客对于产品的体验一直难以提升，一系列的抱怨、投诉就落到了销售人员头上，导致销售人员辛苦建立的客户关系得不到延续，难以营造产品自信，难以建立客户口碑，从而实现良性循环。

3. 市场推广能力不足

会博通公司市场推广的着力点较为分散：百度推广还处在非常基础的状态，投放的策略性不强；信息流广告投放头重脚轻，没能涵盖到主要的应用方向；软文推广主要以“洗稿”为主，难以在互联网上营造出该有的品牌形象。其网络营销获客方式属于东打一枪、西打一炮的状态，宣传没有组合，不同渠道的推广内容都不一定相关，难以打出营销的组合拳，从而降低获客成本。

同时，会博通公司的营销场景并不完整，其销售方式以直销为主，并没有设立专责的渠道销售人员，直销人员也直接进行渠道销售，导致销售人员像对待直接客户一样对待渠道客户，使得渠道销售只是直销的一个补充，没有专门的营销场景来拓展与管理渠道分销网络。而直销的这种从网络营销获客、需求了解、系统演示、试用到转化的营销场景，并不适用于渠道分销的拓展与管理，难以产生裂变。

4. 人力资源能力不足

通过内部调研结果得知，公司员工普遍认为公司人手不足，特别是技术支持部，这导致了售后服务上问题处理不及时、质量不高以及效率不高的情况，还影响到内部运营秩序与跨部门协作。不过，人力资源不足的原因不仅是人手不足导致的，还有可能是由个人工作计划不完善、缺乏统一调配的领导以及解决问题的主动性不强这些管理问题导致的。

4.3 SWOT 分析

综合上文对会博通公司进行的内、外部环境分析，得出的优势与劣势，进行组合策略分析。

表 4-1 会博通公司 SWOT 分析表

<div> <div></div> <div></div> </div>		优势 (S)	劣势 (W)
		1、内部对战略目标认知较为明确。 2、会博通公司具有较强的产品基础与研发能力。 3、已有一套可操作性强的渠道政策。 4、产品线及其价格体系较为成熟。	1、内部运营秩序较混乱。 2、用户体验不理想。 3、市场推广能力不足。 4、人力资源能力不足。
机 会 (O)	1、“十四五”推动数字化发展给我国软件和信息技术服务业带来重大机遇； 2、我国软件和信息技术服务业体量巨大且持续迅猛增长； 3、企业文档较为私密，上云还需一定程度的市场教育； 4、信创及我国社会文化环境因素驱动国产管理软件发展； 5、文档管理软件有明显的智能化、移动化发展趋势。	SO 增长扩张型战略	WO 扭转型战略
		依托会博通软件产品的自定义能力全面满足顾客的个性化与专业化需求，发挥公司自身对通用化软件的研发优势，逐步形成“即插即用”的标准化行业与应用解决方案，抓住政府推动数字化发展、企业上云等市场机会点，并进行注重安全性方面的差异化营销，抢占市场份额。	通过针对产品的弱项进行强化，对产品整体结构进行梳理，对营销策略进行再造，以及对内部管理与服务机制进行优化，加大市场推广活动，抓住政府推动数字化发展、企业上云等市场机会点，积极融合各行业组织，争取销售增长。
威 胁 (T)	1、替代品威胁大，有跨界者进入风险； 2、产品同质化使市场竞争激烈； 3、文档管理信息化建设与企业效益关系不明显； 4、人才能力水平要求高。	ST 多元化发展战略	WT 防御型战略
		依托会博通软件产品的自定义能力全面满足顾客的个性化与专业化需求，在加大技术研发力度、筑建更强的技术壁垒的同时，将系统建设为一个功能涵盖面更广的系统平台，并将业务向更多的行业与领域拓展，从而提高经营业绩。	不进行盲目扩展和开展新业务。对存量客户进一步挖掘，做好客情维护以及客户服务，提升服务能力，以守为攻，将产品口碑做到最好。

根据表 4-1 内容分析总结得出，会博通公司的优势主要体现在具有成熟稳定的产品基础与研发能力；而劣势则主要体现在产品与服务的用户体验上，并且，较强的产品能力定能通过以创造、传递顾客价值为核心来加强公司的向心力，弥补所存在的内部运营秩序较混乱、人力资源能力不足等劣势；同时，会博通公司的发展机遇明显，应通过发展和扩大优势从而充分利用外部环境带来的机会。

4.4 战略愿景与使命

4.4.1 公司愿景

会博通公司的愿景：我们将一直以“若要社会承认你的价值，你就要给社会创造价值”为核心价值观，为社会提供具有新意和实用的软件产品与服务，为公司创造发展前景和利润，为员工提供实现自我价值的机会和条件。

我们要得到客户的认可，就必须先给客户真正解决问题；我们要员工以公司为家，就要为员工创造一个家的环境；我们要得到同事的认可，就要以行动来得到同事的信服。我们希望体现自身的价值，但我们也必须懂得，要得到，就必须付出。只要我们为社会做出了贡献，我们自然会得到社会的认可。我们正在享受着整个社会给我们带来的各种环境与条件，我们的发展依赖于社会，我们也应该为社会有所贡献。

4.4.2 公司使命

会博通公司的使命是“使顾客满意”。不为顾客着想，不以顾客为中心的公司是不可能长期生存下去的。顾客是我们的衣食父母，是实现公司目标及员工个人理想的根本依赖。公司的每一位员工都是优秀的，并且，我们也都为能成为会博通软件的一份子而感到自豪。我们是社会的优秀分子，我们是一个奉献、团结、协调且具有战斗力的整体，我们在为社会做出贡献的同时，也体现了我们自身的价值。每一位员工都深知顾客的重要，我们的一切工作都是在围绕顾客进行，顾客的成功也就是我们的成功，为顾客创造价值是我们工作的初衷，顾客的满意程度是衡量我们工作的基础。

4.5 战略目标

会博通公司的战略目标是在如今机遇与威胁并存的市场环境中，依托会博通软件产品坚实的基础能力，充分发挥公司自身对通用化软件的研发优势，通过为顾客提供“即插即用”的标准化行业与应用解决方案，抓住政府推动数字化发展、企业上云等市场机会点，进行注重安全性方面的差异化营销，在三至五年内重新成为行业主导品牌。

4.6 战略选择

1. 差异化战略符合会博通公司当前状况

会博通公司所处于软件行业已经向成熟阶段过渡。这时可参考三大通用战略，分别为：集中战略、总成本领先战略和差异化战略^[4]。

首先，集中战略针对的是一个具体的细分市场，该细分市场可由人群特征、地域等因素进行区分，该战略为绍林科技公司在初创阶段，专注于文档一体化产品时主要采用

的战略。这种战略更加具有针对性,也容易在某一个特定市场中较好地取得成功。但是,现在会博通软件产品的功能已经趋向于多元化,面向的用户群体也涵盖各行业,再选择一个高度集中的细分领域,已经不太适用于会博通公司现阶段的产品情况与发展需要。

然后,在行业内,总成本领先战略更加适用于一些简易的,功能更加扁平化的软件应用,如企业网盘,采用规模效应,低成本迅速占领市场,而会博通软件产品的优势在于其功能应用的自定义能力。由此看来,会博通软件产品具有一定的自定义能力与复杂性,总成本领先战略不太适用。

最后,差异化战略的核心是提供被行业认可的独特产品或者服务。当下的软件行业发展已到成熟阶段,市场上存在众多同类产品,只有靠差异化,才能市场中获得立足之地。因此,可得出采取差异化战略为最优选择。

2. 创造、传递更大的顾客价值符合会博通公司的发展需要

彼得·德鲁克在《管理:使命、责任、实务》中给出了企业的定义,满足顾客的需求既是企业的目的,也是企业的使命,在企业定义自身的目的及使命时,顾客是其唯一的出发点。

因此,本研究对会博通公司 2020 年新增顾客满意度调研进行了分析。本次调研随机抽样致电 100 个顾客(使用人),并最终收回有效问卷 67 份。调研内容包括顾客对会博通产品的满意度、净推荐值,以及针对满意度低于 7 分的顾客询问产品与服务的不足之处。调研结果显示,顾客对产品与服务的满意度平均评价为 7 分(1-10 分),净推荐值平均评价为 6.61 分(0-10 分),该结果可说明会博通产品与服务的用户体验存在较大的提升空间。

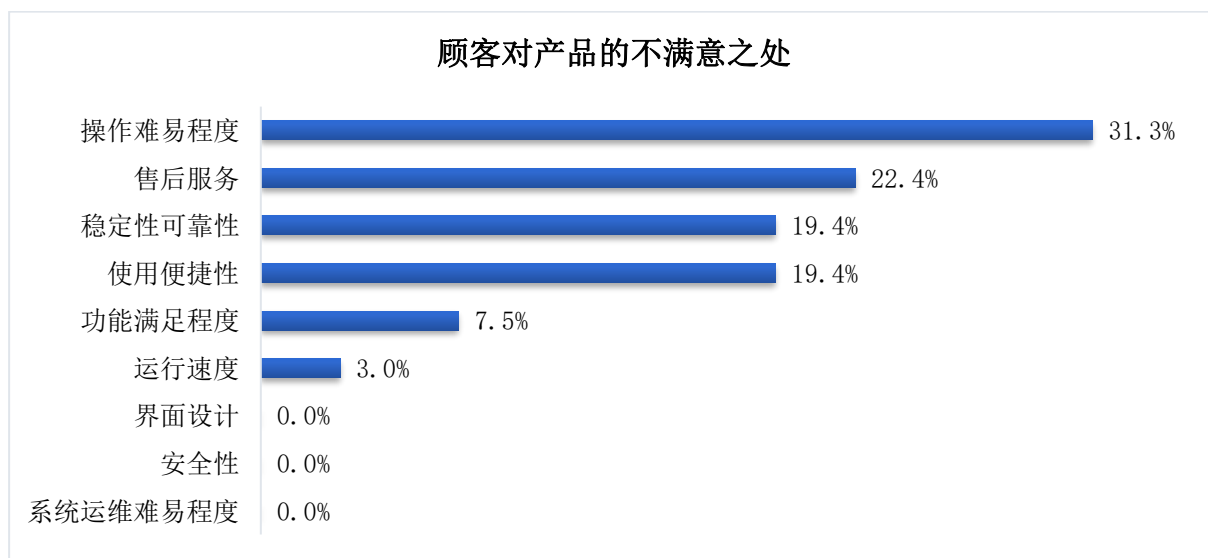


图 4-1 顾客对产品的不满意之处

如图 4-1 所示, 满意度评价低于 7 分的顾客认为操作难易程度是主要对产品的不满意之处, 紧跟着的是售后服务、稳定性可靠性与使用便捷性, 值得注意的是顾客对产品功能的满足程度较为认可。以上调研结果可得出以下结论: 用户体验的问题主要出现在系统交互上, 顾客认为操作比较难; 但是, 用户体验的问题可能是由售后服务不达标而引起的, 因为管理软件具有一定的复杂性, 系统的实施也具有一定的强制性, 一般来说需要较长的学习与适应周期, 所以能否得到顾客认可的关键在于产品交付与售后服务。并且, 功能满足程度并没有得到较大的质疑, 证明产品功能性问题不明显。

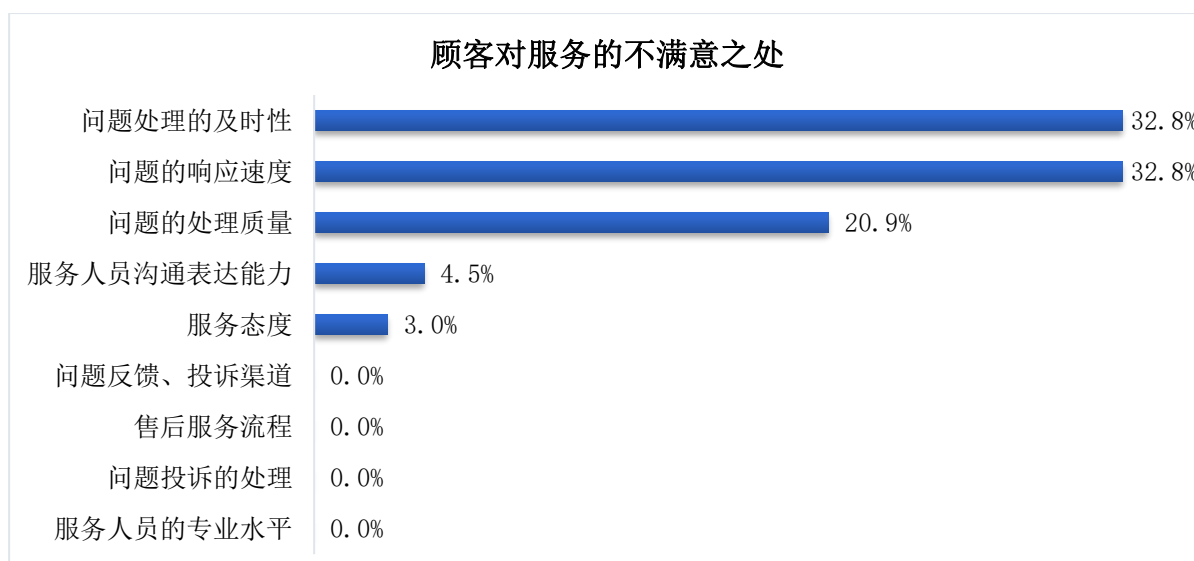


图 4-2 顾客对服务的不满意之处

顾客对服务的主要不满在于遇到问题时技术支持人员对问题处理的及时性、响应速度与处理质量。结合顾客对产品的不满意之处进行分析, 可以归纳总结出顾客对产品交互的评价较低, 但这很大程度上是因为售后服务引起的, 且售后服务的问题主要体现为问题处理的及时性、响应速度与质量。

此外, 更加值得注意的是, 根据 2020 年销售数据分析, 老顾客 (包含升级、增加用户数、技术支持服务、二次开发服务等) 与老顾客介绍的新顾客占到销售收入的 66.3%。同时, 通过逐个顾客的技术服务时长对比分析, 老顾客的技术支持服务工作时长比新顾客还要少 11.9%。并且, 新增顾客的流失率高达 23.6%, 流失的主要原因为原来对接的业务人员离职 (62.2%)、软件实施没有达到预期效果 (15.56%) 以及上级统管使用统一分配的软件 (6.2%), 其中表示软件实施没有达到预期效果的顾客并没有更换新的软件, 这些顾客认为, 没有达到预期效果的原因主要是因为其他业务部门不支持、软件操作的难易程度与售后服务质量。综上所述, 会博通公司的产品与服务没有得到顾客的充分认可, 问题出在没有基于顾客价值来给顾客提供产品与服务, 会博通公司应该更加关注顾

客对产品与服务的评价，如果顾客感知不到公司提供的产品与服务带来的价值，那将会对公司带来较大的危机。

基于顾客价值的企业竞争力表现在满足顾客基础需求的基础上，不断地主动为顾客创造以及附加新的价值，以至于比竞争对手为顾客创造更大的价值。基于顾客价值的企业竞争力的本质是要回归到产品（及其服务），让产品（及其服务）自己说话，让产品（及其服务）可以通过口碑来实现裂变。因此，建设基于顾客价值的企业竞争力非常适用于如今的会博通公司。

企业竞争力取决于顾客对企业产品或服务价值的认可程度，顾客感知决定了企业的竞争优势^[22]；比竞争对手为顾客创造、传递更大的价值是市场竞争力的本质^[7]。陈春花 在《共生》一书中提到“求赢”的逻辑是将企业放在中心，考虑如何战胜竞争对手；而“寻找生长空间”的逻辑是将顾客放在中心，寻求与顾客共生的广阔空间。通过图 4-3 所示，创造和传递比竞争对手更大的顾客感知价值是基于顾客价值的企业竞争力整合模型对战略核心的定义，旨在获取市场竞争力，从而影响顾客的关键决策。

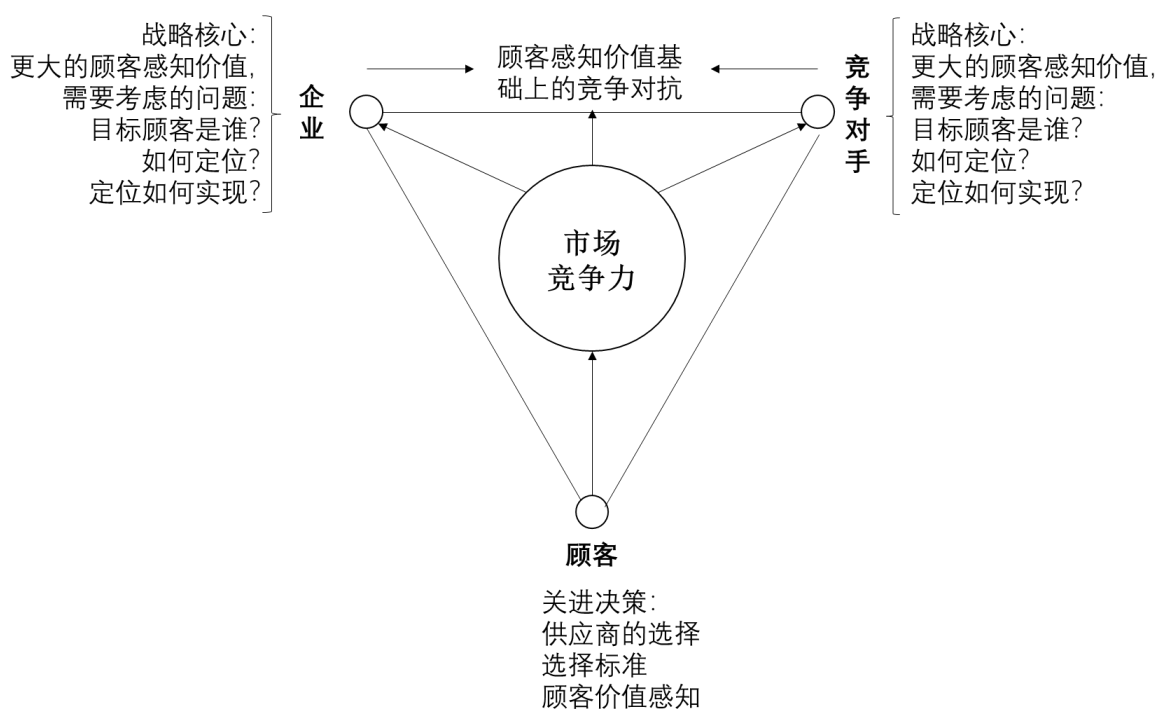


图 4-3 基于顾客价值的企业竞争力整合模型^[7]

因此，以获取更大的顾客感知价值为战略核心明确市场定位是会博通公司基于顾客价值的战略实施的关键。最初会博通公司采用的是集中战略，只做档案管理软件市场，产品层面在经营发展过程中进行了很多功能应用的拓展，如：办公管理、证照管理、会议文件管理、信用卡营销系统等，但是，公司并没有因为横向拓展而带来增长，反而让

产品越来越臃肿，维护起来越来越困难。会博通公司的市场定位将以较大的市场占有率、较好的发展前景、与公司的实力相适应为原则。本研究通过内部访谈获知：有些顾客觉得会博通公司做的是档案管理，有些觉得是 OA，有些觉得是知识管理……这说明了会博通公司并没有给顾客传递统一的价值主张，因此，会博通公司应该重新明确业务主攻方向及其产品定位。根据近五年的软件业务方向与行业渗透的数量进行筛选，利用波士顿矩阵法对增长率低的业务方向进行排除，如：办公自动化、时间与考勤管理、图书资料管理、网站内容管理、人力资源管理、证照管理、客户资料管理、资产管理、物品管理等。如表 4-2 所示，最后留下具有一定行业渗透、关联性的档案管理、文档管理和知识管理作为未来公司业务的主攻方向，即通过档案管理这项现金牛业务，发展文档管理这项明星业务，达到拉动知识管理（未来需求/未来顾客）这项问题业务的目的。

表 4-2 近五年会博通软件产品行业渗透（顾客数量）

	党政军	教育科研行业	制造行业	建筑行业	能源行业	金融行业	交通行业	信息技术行业	房地产行业	医疗行业
文档管理	12	/	25	16	5	/	2	17	9	15
档案管理	86	66	76	63	51	15	36	36	39	38
知识管理	/	/	5	/	2	/	1	3	/	/

数据来源：会博通公司内部营销分析数据

在定义好主攻业务方向后，则对各业务方向进行定位。文档管理的定位是专业文档管理解决方案，主要是与网盘型、多人同时在线编辑型文档管理软件进行区分，给顾客传递的是实现程序化、标准化与安全化文档管理的感知价值；档案管理的定位是全域全场景的档案管理解决方案，能有效区别于市场上一些单一应用的档案管理软件，给顾客带来的感知价值是会博通提供可管理综合性档案的能力，即我使用一套软件即可实现多套软件的功能；知识管理的定位是以文档管理为基础的知识管理系统，给顾客传递的价值是打破由各个信息化系统割据的信息孤岛，实现知识资源整合化管理。

根据以上分析确立会博通产品的定位为：文件、档案、知识一体化管理软件，目标客户为有文档管理、档案管理、知识管理需求的党政军、教育科研、制造、建筑、能源、金融、交通、信息技术、房地产与医疗行业的中小型体量顾客。

会博通公司的战略愿景为“若要社会承认你的价值，你就要给社会创造价值”，战略使命为“使客户满意”。并且，本研究通过内部问卷调查、顾客满意度调查获知，优化业务流程是内部运营秩序改善的关键，能缓解人手不足、解决调研中发现的业务流程不合

理与内部工作协调效率低等问题；提升用户体验是营造产品自信，建立客户口碑，实现营销裂变的基础。因此，以顾客价值为核心创造差异化优势，比以竞争对手导向的战略思维核心更适合处于数字化时代的会博通公司的需要。

3. 研发能力是保障顾客价值创造的重要基础

会博通公司团队擅长将客户的个性化需求，转变为符合通用性的软件产品，打造出了能针对行业与应用方向（如文档、档案等）的软件产品，通过产品的自定义能力，提供真正意义上“即插即用”的标准化软件平台，差异化于只提供方案+毛坯产品的竞争对手。同时，会博通公司拥有资深的开发工程师，既能针对顾客的个性化需求提出解决方案，又能采用敏捷开发实现快速交付应用，及时响应顾客的需求，让顾客产生区别于其他同类型产品的隐性感知。

综上所述，结合 SWOT 分析得出会博通公司可参考 SO 增长扩张型战略，依托会博通软件产品的自定义能力全面满足顾客对文档管理、档案管理以及知识管理的个性化与专业化需求，发挥公司自身对通用化软件的研发优势，通过提供“即插即用”的标准化行业与应用解决方案，抓住企业上云、数字化发展等市场机会点，并进行注重安全性方面的差异化营销，抢占市场份额。

会博通公司基于顾客价值的战略可以总结为“三位一体，内外共生” SO 增长扩张型战略。“三位一体”指的是将公司营销、服务、研发三大职能“三位一体”组合起来，达到整合人力资源与优化业务流程的目的；让产品与服务给顾客创造、传递更大的价值，达到影响顾客决策行为的目的。“共生”分为内部和外部，内部共生是指让市场部、销售部、技术支持部和软件开发部四个分别负责获客、交付和产品优化的部门，相互加强协作，和衷共济，贯彻“使客户满意”的战略使命。外部共生是指让渠道“合伙人”的客户，成为共同的客户，与“合伙人”组成利益共同体，达成既能让“合伙人”顾客满意，又能实现盈利的共生的战略。该战略的结构组成可参考图 4-1。

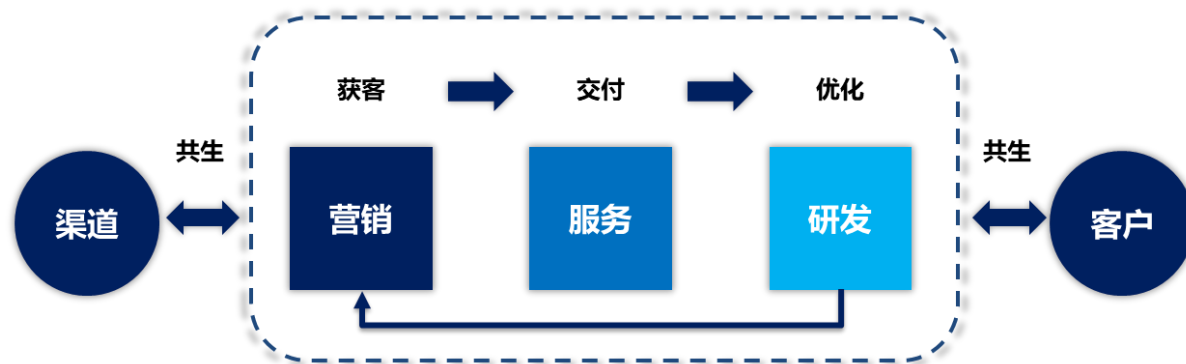


图 4-3 “三位一体，内外共生” 战略

4.7 本章小结

本章根据会博通公司内部与外部环境的梳理,分析得出公司面临的机会与威胁,存在的优势与劣势,并使用 SWOT 分析法进一步提炼分析。然后再结合基于顾客价值的企业竞争力整合模型,得出采用差异化战略是符合会博通公司当前状况的最优选择,而以创造、传递更大的顾客价值作为差异化的重点更符合会博通公司的发展需要,并且会博通公司优秀的研发能力是保障顾客价值创造的重要基础。综上所述,总结出“三位一体,内外共生”这项基于顾客价值的差异化战略,其核心的关注点也主要在于让产品与服务给顾客创造、传递更大的价值。

第五章 战略的实施方案与保障措施

本章将阐述如何通过创新营销策略、整合组织机构、优化业务流程以及建设与“合伙人”共生的渠道策略等方面措施，让会博通公司基于顾客价值的差异化战略得以落地实施，更好地让产品与服务给顾客创造、传递更大的价值。会博通公司制定的“三位一体，内外共生”战略实施的难点主要有两个：一是战略实施措施的落地；二是战略实施过程中如何贯彻“创造与附加新的价值，以至于比竞争对手为顾客创造更大的价值”的战略意图。本章对该战略的实施内容进行阐述后，将指出会博通公司应该如何利用知识管理，以及通过基于顾客评价的考核机制与提升顾客感知价值的具体行动措施，帮助战略实施方案落地，实现“顾客价值创造”的目标，形成一套监测、优化以及改善的循环机制。

5.1 战略的实施方案

5.1.1 创新营销策略

会博通公司现在的营销并不具备策略性，只是单纯地在做推广，如在百度投放关键词吸引顾客的垂询，在公众号运营品牌，在网站介绍产品，各自为政，没有基于整体策略进行运营。以上现状导致了整个营销推广并没有给客户传递完整的讯号。价值创新的关键在于将根据目标顾客的价值要求，形成产品的价值主张，并通过产品与服务实实在在地给顾客实现价值，而组成能实现价值的能力则是企业的核心竞争力。基于以上情况，会博通应该瞄准以下市场定位：

文档管理：专业文档管理解决方案。主要是与网盘型、多人同时在线编辑型文档管理软件进行区分，也主打程序化、标准化与安全化；

档案管理：全域全场景的档案管理解决方案。能有效区别于市场上一些单一应用的档案管理软件，可为顾客提供管理综合性档案的能力；

知识管理：以文档管理为基础的知识管理系统。打破由各个信息化系统割据的信息孤岛，实现知识资源整合化管理。

并分别为以上三种应用方向实施以下场景化的营销策略：首先，建设一个从解决方案的获取、软件系统的应用体验到采购、培训以及售后服务一体化的自营销的网站，打下场景化营销策略实施的基础。官网中的四大业务（文档、档案、知识、SaaS 服务）都需要有专门的子栏目来介绍，其内容可以划分为应用价值（有什么吸引我的）、功能介绍（看看能这个产品能解决什么问题）、行业案例（我发现功能不错，看看自己的同行是怎

么用的)、录屏演示(同行业用得不错,我整体看看系统是怎样的)、交互式网页(我觉得整体不错了,但是想上手试试)、试用平台(交互式网页操作过之后,可以进入实际的行业展示平台中进一步试用)。然后,从规划产品应用场景开始,利用差异点对产品的四个主要应用方向进行标签化,赋予产品特征,实现产品价值传递。

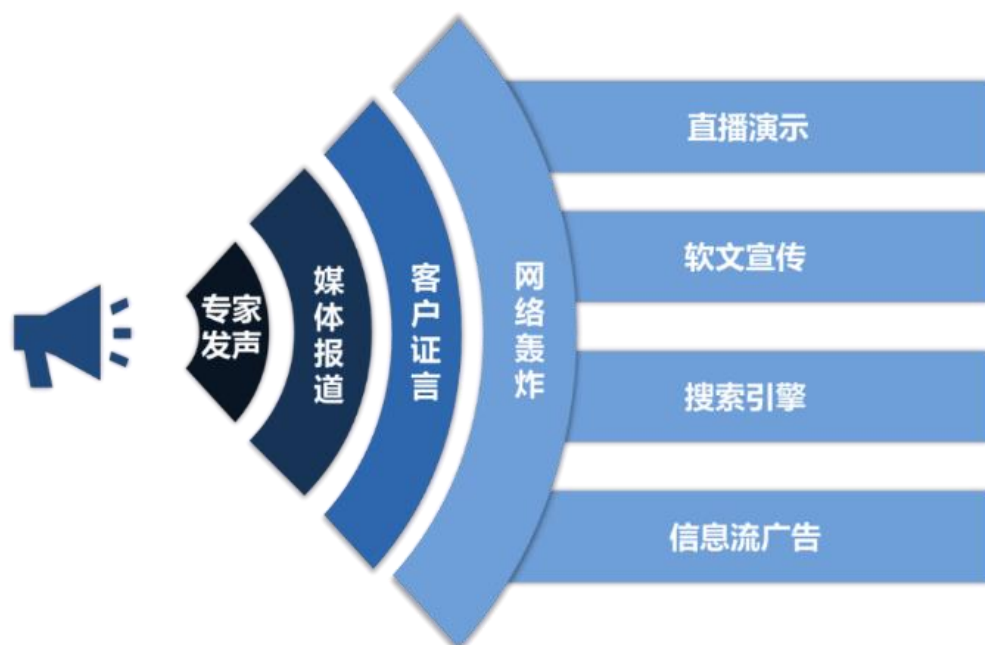


图 5-2 会博通软件产品推广策略

最后,如图 5-2 所示,以专家发声(与高校和行业专业人员合作)、媒体报道、客户证言,通过软文宣传、直播演示、搜索引擎优化、信息流广告等方式进行网络轰炸,打出营销推广组合拳。从而实现如图 5-3 所示的从获客、体验到销售的营销场景:

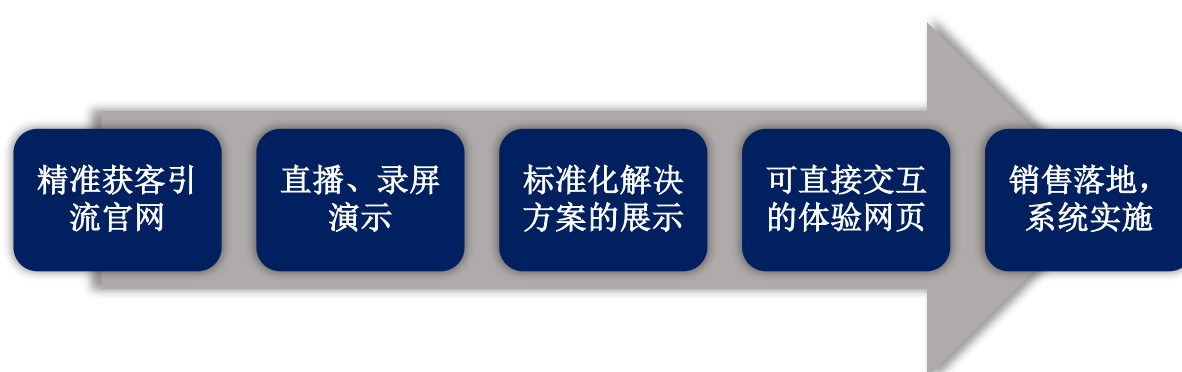


图 5-3 会博通软件产品营销流程

5.1.2 整合组织机构

在上文进行的内部环境分析获知,随着会博通公司产品应用范围的扩大,越来越臃肿的产品功能对研发与技术支持人员的压力越来越大,顾客对于产品的体验一直难以提

升，销售人员辛苦建立的客户关系得不到延续，难以营造产品自信，难以建立客户口碑，从而带动销量。并且，会博通公司通过建设基于顾客价值的企业竞争力，让产品（及其服务）自己说话，让产品（及其服务）可以通过口碑来实现裂变。因此，组织架构整合的主要目的期望通过营销中心的组成，从管理角度集中公司的力量，给顾客带来价值感知一致的售前、售中与售后服务，从而实现战略中所描述的营销、服务与研发“三位一体”。鉴于以上情况，需要通过优化组织架构来实现。一方面将市场部、销售部、技术支持部整合成为营销中心，界定好每一个涉及到顾客服务的岗位的具体职责，由营销中心营销总监统一调度，达到优化内部运营秩序，提高顾客服务质量与效能的目的。

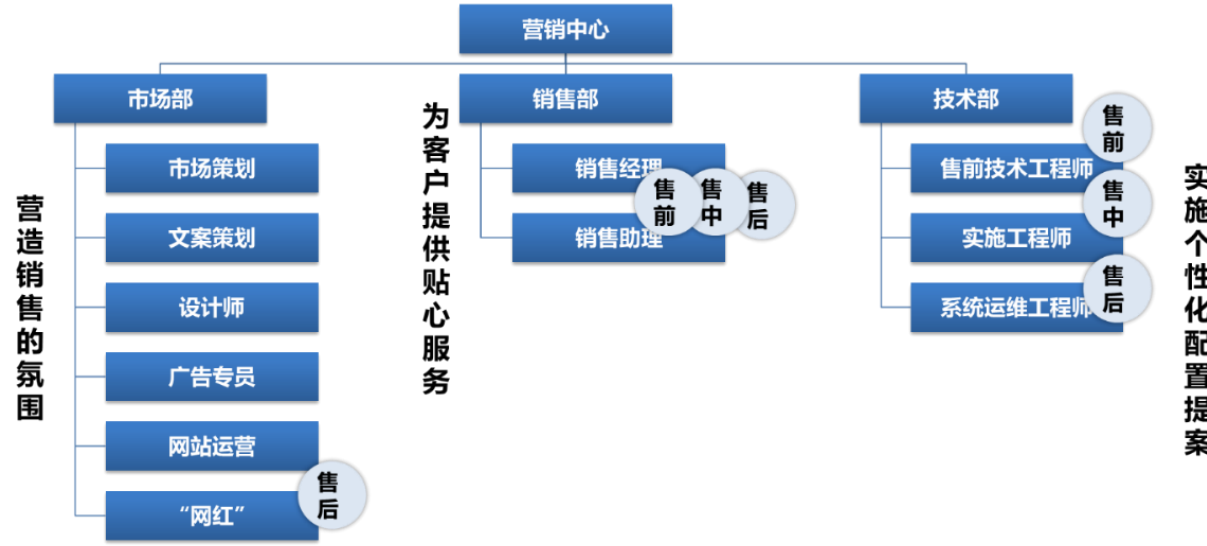


图 5-1 会博通公司营销中心组织架构

另一方面，标准化产品交付与售后服务内容。通过界定服务范围边界、增加收费服务项目、优化服务流程等方法，让产品交付与售后服务更加标准化。

5.1.3 优化业务流程

业务流程的优化对于“三位一体，内外共生”的战略较为关键。而现阶段除了产品研发层面具有核心竞争力外，销售转化以及产品交付的过程都存在一系列的问题。公司内部从营销获客到售后服务的整体业务流程应该按照图 5-4 所示进行优化：

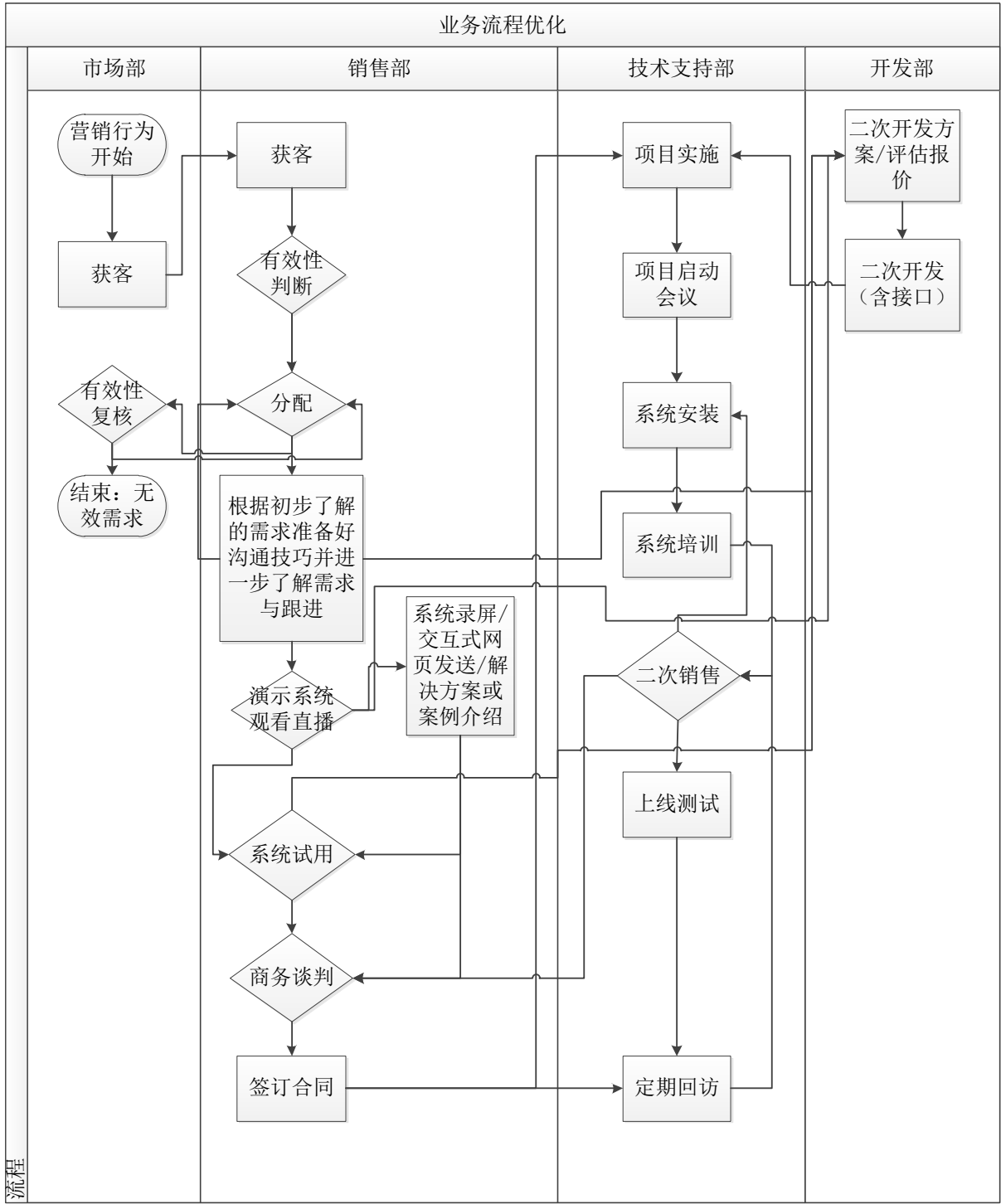


图 5-4 业务流程图

优化销售转化流程

会博通公司的销售跟进非常着重于与顾客的第一次接触和第一次演示，要求销售人员对顾客需求进行清晰的了解，且对会博通软件产品有充分的认识，以便于能给顾客提供符合需要的解决方案。但是，第一次接触与第一次演示会因为销售人员能力的不同，难以将销售线索的跟进收益最大化。因此，销售流程应该做出以下优化：

1、非销售人员自行获取的销售线索，销售部会先对销售线索进行初步筛选，联系步骤为：自我介绍、客户身份确认、需求了解、整体介绍、安排专业人员跟进软件展示。

2、销售人员与顾客的第一次沟通需要进行自我介绍、客户身份确认、需求了解、整体介绍，再进行邀约演示，如潜在顾客不愿意观看演示，则可邀约其观看直播，不愿意观看直播，那就邀请他上官网看介绍视频、交互式网站以及行业展示平台。

3、跟进的销售人员须根据客户单位规模、顾客需求规模以及顾客需求的难度判断是自己演示还是由团队负责人协助演示。

4、团队负责人需每天盘点下属跟进的销售线索情况，如销售人员放弃销售线索时，由团队负责人进行致电确认，如仍有需求则分配到原销售人员，如需换人则由团队负责人自行跟进，如需重新分配则交由公司重新分配。

优化产品交付流程

会博通软件产品的交付主要由技术支持部提供，由于人员知识水平不统一、人员流动性大、实施流程不规范、顾客需求管理的处理与反馈效率低下以及故障排除积极性低等问题，导致顾客满意度一直得不到提升，产品体验也难以提高。以上问题的根本是服务边界没有划分清晰，技术人员服务吃力不讨好，工作做多了造成时间耗费过多，影响整体工作效率。而客户则会将本不应该由软件厂商提供的工作内容认知为是软件厂商应该提供的基础工作，技术人员往往没有足够的时间把事情做好，从而难以得到客户的认可。因此，优化业务流程的主要内容主要是以下几项：

1、明确划分技术支持的服务边界。具体的实施服务，如涉及咨询、数据录入等额外服务，均在《会博通软件技术服务准则》中列为收费项目。

2、将收费项目作为增值服务。由技术人员灵活处理，并推销给顾客采购，技术人员从中可获得提成，从而解决服务积极性以及顾客满意度低的问题。

3、将安装、培训等实施流程完全实现标准化。将详细的培训内容制作成文档，将过程完全标准化，并录制为视频课程，在官网上展示给顾客，既可赋能营销，亦可提高培训效率。

4、通过会博通的功能特点，建设技术支持知识库。通过错误代码与解决方案挂钩的方式，实现在系统中可随时根据关键词查找问题解决方案的目的，并将知识库逐步公开，让用户可以自行查找，自行解决。

5.1.4 建设与“合伙人”共生的渠道策略

从上文分析结果得出，渠道拓展与运营能力是管理软件行业成功因素之一，会博通

公司拥有一套门槛低且对“合伙人”具有较强激励机制的渠道政策。但是，渠道政策一直没有得到应有的发展，其核心原因在于会博通公司正在以直销的方式进行渠道运营，而没有具体的渠道拓展与运营策略。

1、设立渠道经理岗位。会博通公司应该专门成立拓展与运营渠道的岗位，由市场部统筹对渠道顾客进行拓展与运营。会博通公司运营的是一项通用化的产品软件，强有力的渠道拓展与运营策略，配合产品化的软件，则更有可能收获强效的发展。

2、通过线上直播拓展渠道。充分利用直播的方式，以更开放共赢的姿态组织市场活动并对外宣传“合伙人”政策，并以此拓展更多的资源共享型的直播活动，如：组织 3 到 5 个合伙人共同举办活动，各自介绍自己的业务以寻求业务的整合。

3、强调资源整合，建立生态圈。充分宣传会博通渠道政策的低门槛优势，实现行业之间的相互融合、渗透，以供应链整合与资源共享的实际行动让会博通公司与“合伙人”之间形成你中有我，我中有你的合作态势。同时，会博通公司应秉承基于顾客价值的核心理念，让“为客户创造价值，使客户满意”贯彻到“合伙人”的服务中，不仅为“合伙人”创造价值，也为“合伙人”的顾客创造价值，真正实现可持续发展。

5.2 战略的实施保障措施

5.2.1 战略实施中对知识管理的应用

吴金希(2001)在回顾战略管理相关理论的基础上，指出企业最重要的资源是知识，企业的核心能力相对应则是管理知识的能力^[13]。因此，会博通公司应该将知识管理应用到战略实施中，让知识管理为顾客服务提供支持。知识管理最主要作用的是连接员工与经验，从而让员工可以根据以往的经验总结出一种有既定方法的行动。它能响应员工的学习需求，加速学习的效率，帮助他们更好地完成工作，并且达到减少未知和重复性错误风险的目的。会博通公司采用会博通软件产品进行办公管理，所有的业务流程均在会博通软件上流转，这些流程涵盖销售管理、客户服务管理、产品开发管理、人力资源管理以及行政管理等方面。会博通软件的特点是所有由经营管理过程形成的成果内容，会沉淀为组织内部的专有知识内容，如合同、解决方案、实施方案、客户服务工作单、收入/支出记录等。在需要进行业务处理时，则由申请人员提交业务申请，通过流程连接不同职责的人员进行业务的处理，并可将业务处理的过程记录以及成果内容发布成知识，或是归为档案开放权限以供利用。会博通公司对多年经营发展沉淀下来的客户信息与沟通记录、合同、方案、业务流程、产品设计与开发方案等知识内容进行了分门别类的管

理，有些知识还能追溯其演变过程。同时，会博通公司既有的工作习惯非常有利于与知识管理相关措施的落地实施。

1、营销方面的知识共享。在营销策略的实施上，可以通过对以往经营管理中形成的知识内容进行分析与重组，将顾客的需求以及产品的功能进行结合，形成基于应用场景的解决方案。在业务流程的优化方面，会博通软件不仅可以帮助公司沉淀知识，形成更优的协作流程，还能分享知识。销售人员可以通过搜索平台及时查询到客户资料、销售工具、客户跟进记录，让其把握好第一次与客户接触和第一次给客户提案这两个关键节点。

2、服务方面的知识共享。技术支持人员可以利用流程来标准化所有的客户服务工作，如系统安装、上门/远程服务、故障修复等业务。技术人员既可以让这些业务流程的成果记录自动存储在知识库中，也可以自行上传知识内容，并通过会博通的网站内容管理功能，同步在官网上进行展示，为顾客提供 24/7 的自主服务。

3、与合作伙伴的知识共享。会博通软件可以开放给“合伙人”提交业务申请（如采购、发票申请等），“合伙人”也能参与到知识库的利用与维护中来，以便于更好地服务顾客。另外，基于武文珍（2017）提出的顾客参与结果与顾客满意度和行为意向的相关性，为会博通公司在如何体验为王的环境下提供了一条提高顾客认可的道路。

4、与直接顾客的知识共享。会博通公司不仅应该开放知识库给顾客了解，也可举办与顾客互动的活动，如开放问答平台让顾客参与问答竞赛；或者是学习知乎运营的技巧去运营会博通的问答平台，让用户可以在问答平台中提出问题或回答问题。这样的举措不仅有利于获取顾客的直观感知，用于优化产品，还能让顾客参与到会博通产品与服务的共创模式中，让顾客给会博通产品与服务“代言”。

5.2.2 基于顾客评价的考核机制

满意度和净推荐值（NPS）可作为判断顾客价值传递成果的关键指标。因此，涉及到为顾客服务的业务流程都需要增加顾客评价环节，关键评价节点设定如下：

- 1、合同签订后对销售人员的评价；
- 2、系统安装结束后对技术服务人员的评价；
- 3、系统使用半年后对客服人员和技术服务人员的评价。

以上三个节点已有规范的业务流程，只需要增加对应的回访步骤，并在会博通软件中加入对应可实时计算的统计图表，便能随时监测顾客的满意度情况，达到快速感知，快速响应的目的。在使用半年后的评价，除了满意度评价外，还需要询问顾客的净推荐

值。

具体指标问卷设置如下：

Q1. 请根据您与会博通公司的所有接触经历与对会博通产品的使用体验，请按 1 到 10 分对会博通公司的整体表现打分，10 分表示“非常满意”，1 分表示“非常不满意”。（单选）

非常不满意						非常满意				不知道	拒答
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	98	99
续问 Q2						跳问 Q3					

Q2. 请问您不满意的原因有哪些呢？还有呢？还有呢？（客服人员注意：追问两次）

请记录：_____。

Q3. 总的来说，您向同行、朋友等推荐使用会博通软件产品的可能性有多大呢？10 分代表非常愿意推荐，1 分代表完全不愿意推荐，请您按照您真实的想法给予评价（单选）

完全不愿意推荐						非常愿意推荐				不知道	拒答
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	98	99
跳问 Q5						跳问 Q5		续问 Q4			

Q4. 请问您向同行、朋友等推荐使用会博通软件产品的原因有哪些呢？还有呢？（追问两次）

请记录：_____。

Q5. 请问您不向同行、朋友等推荐使用会博通软件产品的原因有哪些呢？还有呢？（追问两次）

请记录：_____。

以上问卷设计方式，除了获取对应的满意度与净推荐值外，还对不满意原因、推荐理由与不推荐理由进行询问，并能对 NPS 成绩结果中的推荐者、中立者与贬低者进行进一步的分析，以便于会博通公司可对顾客价值的实际判断进行监测与反应。以上关键评价结果均需与对应服务人员的 KPI 进行挂钩。

并且，这些关键评价节点应全部贯穿于实际正在进行的业务流程中，如果获取到不满意信息，则由客服人员发起新的业务流程，重新给顾客服务。如果获取到的是不推荐的信息，则由客服人员或市场部进行进一步的了解与跟进。

5.2.3 战略实施中对提升顾客感知价值的行动措施

整合组织机构后由营销总监调度，能有效突破各部门之间协作出现的问题，划分好岗位职责也能让每个员工的工作更为专注，再通过优化从营销获客到售后服务的整体业务流程，解决服务及时性、响应速度与质量等问题，协助顾客真正利用好会博通产品以实现其管理目的。但是，这仅仅能起到优化作用，基于顾客价值的企业竞争力模型中强调的是相比竞争对手，给顾客创造、传递更大的感知价值。这些感知价值的创造，可以由以下三个方面内容来进行落实：

1、形成解决方案+实施计划的提案方式。一般软件厂商提供的是软件产品，给顾客传递的是产品拥有某功能，可以实现某效果。但是站在顾客的角度，是要找一个合作商帮助其解决管理问题。因此，软件厂商的定位不仅是销售软件，也是销售解决方案，再进一步说还得给解决方案提出完整的实施路径。会博通公司拥有非常灵活化的产品基础，配合多年的项目实施经验，完成可以形成解决方案+实施计划的提案方式，区别于仅提供软件的同行。

2、形成销售人员参与项目实施的常态。会博通公司的销售人员需要具备售前提案的能力，其定位更倾向与是一名销售顾问，为顾客提供切实的解决方案去解决管理问题。因此，前期提供的方案是否能落地实施是与销售人员对实施的管控息息相关的。优化后的业务流程梳理清楚了协作的方法，但是，普遍来说，实施阶段是由技术支持部进行管控的。因此，销售人员由营销总监根据项目调度参与到每一个项目的实施当中，跟进好项目的实施过程，落实好在提案阶段提供的解决方案以及计划的实施内容。这样的举措不仅能提高顾客感知价值体验，形成好的口碑，还能有效挖掘顾客的剩余价值。

3、形成更加标准化的服务工作单管理方法。现在售后服务的工作单全部是由专责的客服人员进行下达的，现在的常态化情况是：1）工作单下达后没人跟进；2）技术服务人员接到工作单后迟迟不进行服务，能拖则拖；3）工作单服务过程中产生新的服务项目，导致完成时间延后。因此，从制度上，应该保留由客服人员统一下达的方式，并补充以下规定：1）客服人员统一按照 1 小时内联系客户，4 小时内提出解决方案，2 个工作日内完成服务的服务准则进行督办；2）工作单流程需要流经营销总监，由总监领头负责中间的管理；3）执行阶段需要增加销售人员，技术支持人员要实时在流程步骤中反馈处理情况，销售人员可实时了解并参与协办。

5.3 本章小结

本章阐述了会博通公司“三位一体，内外共生”战略通过创新营销策略、整合组织机构、优化业务流程以及建设与“合伙人”共生的渠道策略等方面进行的具体实施方案。同时，进一步分析了会博通公司“三位一体，内外共生”战略实施的关键问题，给出了战略实施的保障措施，并对知识管理在战略实施中的应用、基于顾客评价的考核机制以及战略实施中对提升顾客感知价值的行动措施进行了阐述，以保障会博通公司对整体战略的实施。

研究结论

在互联网、云计算浪潮的推动下，软件行业市场越来越开放，技术门槛逐渐降低，促使越来越多竞争者加入市场角逐，竞争日益激烈。而软件产品逐渐同质化，用户个性化需求日益提升，使得用户对于软件应用体验和对厂商服务能力的要求越来越高。同时，基于公有云的软件服务模式逐渐成为主流，对于还处于软件产品销售为主，云服务刚刚起步的会博通公司来说，本研究对改进会博通公司的战略思维以及真正贯彻“使顾客满意”的战略使命提供了详实的指导。

本研究以国内外战略管理的研究现状与理论为基础，分别对会博通公司的外部环境及内部环境两个方面进行分析，并通过 SWOT 分析法进一步提炼分析结果。然后，结合基于顾客价值的企业竞争力整合模型，考虑到采用差异化战略是符合会博通公司当前的最优选择，而为顾客创造价值作为差异化的重点更符合其发展需要，并且会博通优秀的研发能力是保障顾客价值创造的重要基础，综上所述，总结出“三位一体，内外共生”这项基于顾客价值的差异化战略，其核心关注点在于让产品与服务给顾客创造、传递更大的价值。

基于以上分析结论，本研究从创新营销策略、整合组织机构、优化业务流程以及建设与“合伙人”共生的渠道策略等四方面展开阐述会博通公司“三位一体，内外共生”战略的实施，并结合基于客户评价的考核机制、知识管理的应用以及提升顾客感知价值的具体行动措施制定战略实施的保障措施。本研究对会博通公司在洞察市场机会、找到核心竞争力、实现服务转型、获得市场竞争优势、提升战略思维等方面有指导意义。并且，作为一项基于顾客价值的企业竞争力模型的研究，也能对存在类似管理现状与问题的传统软件企业具有参考价值，从而在互联网、云计算的大浪潮中建立优势，以应对竞争日益激烈的市场环境及各种潜在挑战。

参考文献

- [1] 运行监测协调局.2020 年软件和信息技术服务业统计公报 [EB/OL].
https://www.miit.gov.cn/gxsj/tjfx/rjy/art/2021/art_f6e61b9ffc494c099ea89faecb47acd2.html,2021.1.
- [2] 中国信息通信研究院. 云计算发展白皮书 (2020 年) [EB/OL].
http://www.caict.ac.cn/kxyj/qwfb/bps/202007/t20200729_287361.htm, 2020.7.
- [3] Porter,M.E..What is Strategy[J].Harvard Business Review,1996,November-December:61-78.
- [4] [美]波特·迈克尔.竞争战略[M].中信出版社,2014.
- [5] C.K. Prahalad and Gary Hamel. The Core Competence of the Corporation[J].Harvard Business Review, MAY-JUNE 1990.
- [6] The Macat Team. An Analysis of C.K. Prahalad and Gary Hamel's The Core Competence of the Corporation[J]. Macat Library, 2017.7.
- [7] 武永红,范秀成. 基于顾客价值的企业竞争力整合模型探析[J]. 中国软科学,2004(11):86-92.
- [8] [美]波特·迈克尔.竞争优势[M].中信出版社,2014.
- [9] 项保华,李庆华. 企业战略理论综述[J]. 经济学动态,2000(7):70-74.
- [10] 董大海,金玉芳. 作为竞争优势重要前因的顾客价值:一个实证研究[J]. 管理科学学报, 2004, 7(5):84-90.
- [11] 蓝海林. 企业战略管理:承诺、决策和行动[J]. 管理学报,2015,12(5):664-667,678.
- [12] 倪义芳,吴晓波. 论企业战略管理思想的演变[J]. 经济管理,2001(6):4-11.
- [13] 刘冀生,吴金希. 论基于知识的企业核心竞争力与企业知识链管理[J]. 清华大学学报 (哲学社会科学版),2002,17(1):68-72.
- [14] 余伟萍,陈维政,任佩瑜. 中国企业核心竞争力要素实证研究[J]. 社会科学战线,2003(5):82-89.
- [15] 陈春花. 激活个体[J]. 企业管理,2018(8):6-10.
- [16] 陈春花. 面向未来的"共生"[J]. 企业管理,2019(4):6-9.
- [17] 武文珍,陈启杰. 基于共创价值视角的顾客参与行为对其满意和行为意向的影响[J]. 管理评论,2017,29(9):167-180.
- [18] 张骁,吴琴,余欣. 互联网时代企业跨界颠覆式创新的逻辑[J]. 中国工业经

- 济,2019(3):156-174.
- [19] 习近平,第十八届中央委员会.党的十九大报告[EB/OL].
<http://www.12371.cn/special/19da/bg/>,2017.10.
- [20] 运行监测协调局.2019年软件和信息技术服务业统计公报[EB/OL].
https://www.mii.gov.cn/gxsj/tjfx/rjy/art/2020/art_58c000ea5773491a864ef67365a6392d.html,2020.2.
- [21] 中华人民共和国工业和信息化部.工业和信息化部关于印发《推动企业上云实施指南(2018-2020年)》的通知[EB/OL].http://www.gov.cn/xinwen/2018-08/12/content_5313305.htm,2018.7.
- [22] 范秀成,罗海成.基于顾客感知价值的服务企业竞争力探析[J].南开管理评论,2003,6(6):41-45.
- [23] 宗其俊,李卫宁,蓝海林,等.软件行业的特点与竞争战略研究[J].科技进步与对策,2002,19(6):50-51.
- [24] 罗继平.浅谈中小型软件企业SWOT分析与营销战略[J].现代经济信息,2015(23):98.
- [25] 丁一,郭伏,胡名彩,等.用户体验国内外研究综述[J].工业工程与管理,2014,19(4):92-97,114.
- [26] ISO.9241-210:2010. Ergonomics of human system interactionPart 210:Human-centered design for interactive systems (formerly known as 13407). International Organization for Standardization(ISO).Switzerland, 2010:7-9.
- [27] 蓝海林,蒋岫,谢卫红,等.技术创新与企业的战略选择[J].科技进步与对策,2001,18(3):62-65.
- [28] 赵蓉英,余慧妍,李新来.国内外知识管理系统研究态势(2009-2018)*[J].图书馆论坛,2020,40(1):78-86.
- [29] 李春.战略成本管理在软件企业的应用[J].财会学习,2020(14):182,184.
- [30] 杜云月,蔡香梅.企业核心竞争力研究综述[J].经济纵横,2002(3):59-63.
- [31] 秦德智,秦超,蒋成程.企业文化软实力与核心竞争力研究[J].科技进步与对策,2013,30(14):95-98.
- [32] 张建民.对企业核心竞争力的再认识[J].技术经济与管理研究,2011(1):55-59.
- [33] Javidan M. Core Competence: What Does it Mean in Practice?[J]. Long Range Planning, 1998, 31(1):60-71.

- [34] 郭宸昊. 产品市场竞争与企业战略差异[J]. 科技创业月刊,2020,33(7):87-96.
- [35] 王伟毅,李乾文. 创业视角下的商业模式研究[J]. 外国经济与管理,2005,27(11):32-40,48.
- [36] 李海舰,聂辉华. 企业的竞争优势来源及其战略选择[J]. 中国工业经济,2002(9):5-13.
- [37] 商迎秋. 企业战略管理理论演变与战略风险思想探析[J]. 技术经济与管理研究,2011(3):65-69.
- [38] 汪涛,万健坚. 西方战略管理理论的发展历程、演进规律及未来趋势[J]. 外国经济与管理,2002,24(3):7-12.
- [39] 金雄. 从经营与管理区别中引发的几点思考[J]. 东疆学刊,2007,24(4):73-76.
- [40] 王伟玲,王晶. 我国数字经济发展的趋势与推动政策研究[J]. 经济纵横,2019(1):69-75.
- [41] GORAN DAŠIĆ. CUSTOMER VALUE AS A FUNCTION OF COMPETITIVE ADVANTAGE [J]. Socioeconomica : Scientific Journal for Theory and Practice of Socio-economic Development(3):116.
- [42] 白长虹,廖伟. 基于顾客感知价值的顾客满意研究[J]. 南开学报(哲学社会科学版),2001(6):14-20.
- [43] 陈世平. 软件企业研发人员激励机制研究--以华为技术有限公司为例[J]. 中国人力资源开发,2005(4):63-68.

攻读硕士学位期间取得的研究成果

一、已发表（包括已接受待发表）的论文，以及已投稿、或已成文打算投稿、或拟成文投稿的论文情况（只填写与学位论文内容相关的部分）：

序号	作者（全体作者，按顺序排列）	题 目	发表或投稿刊物名称、级别	发表的卷期、年月、页码	相当于学位论文的哪一部分（章、节）	被 索 引 收 录 情 况

注：在“发表的卷期、年月、页码”栏：

- 1 如果论文已发表，请填写发表的卷期、年月、页码；
 - 2 如果论文已被接受，填写将要发表的卷期、年月；
 - 3 以上都不是，请据实填写“已投稿”，“拟投稿”。
- 不够请另加页。

二、与学位内容相关的其它成果（包括专利、著作、获奖项目等）

发明人：谭卓之、谭绍林；专利名称：一种具有区块链分布式管理特色的数据存储系统及方法；申请日期：2019 年 04 月 09 号；专利号：ZL 2019 1 0279772.6

致 谢

转眼间，三年的 MBA 学习生活将画上一个句号，对我个人来说则是又一次新的篇章。回想起入学时的心情以及三年的研究生学习生涯，与其用一路艰辛来形容，不如用收获满满来总结。在论文即将定稿之际，我心中充满的是不舍之情，对师长、同学的不舍，更是对这三年来积极奋斗、努力向上的学习氛围的不舍。

首先，我想对我的论文导师葛淳棉教授予以衷心的感谢，就是因为他生动有趣的教学方式，让我领略到了管理经济学是一门透过现象看本质的学科，而管理更是一项透过现象看本质的学问，这将令我终身受益。本论文的完成也离不开葛淳棉教授的悉心指导和鼓励，他一次次地指出我的问题所在，让我对研究的思路越来越清晰，对研究的成果越来越有信心。

当然，我的家人给予我在学习期间的支持与帮助，尤其是我的太太，感谢你对我在这三年学习路上的理解与支持。

感谢所有我参与过的课程的老师，感谢您们用心的教导。感谢所有在毕业论文撰写当中曾经帮助过我的良师益友和同学，感谢接受我调研与访谈的公司同事，以及在论文中被我引用或参考的论著的作者。

最后，感谢我们班上的所有同学，很高兴认识了你们。同时，也祝愿华南理工大学工商管理学院的 MBA 事业越办越好！

3.答辩委员会对论文的评语

(主要内容包括: 1.对论文的综合评价; 2.对论文主要工作和创造性成果的简要介绍; 3.对作者掌握基础理论、专业知识程度、独立从事科研工作能力以及在答辩中表现的评价; 4.存在的不足之处和建议; 5.答辩委员会结论意见等)

谭卓之同学的硕士学位论文《会博通软件公司基于顾客价值的战略研究》具有一定的研究价值和现实意义。

论文以会博通软件公司为研究对象,借助 PEST 和波特五力模型详细分析了公司所处的外部环境,并识别了公司的核心资源与能力。在此基础上,运用 SWOT 分析框架确定公司应该实施差异化战略。最后论文为差异化战略的实施提供在组织机构、营销策略和业务流程上的实施方案,以及在知识管理和考核机制上的保障措施。论文结构较合理,内容较完整,研究结论具有较强的实践应用价值,反映了申请人具有一定的理论研究能力。建议进一步加强格式的规范性和论证过程的逻辑性。

谭卓之同学答辩过程讲述清楚,对评阅意见中提出的问题或质疑已做出明确的回复,答辩委员判定学位申请人的回复已达到评阅专家的要求。经答辩委员会无记名投票,同意该同学通过硕士学位论文答辩,同意授予硕士学位。

论文答辩日期: 2021 年 5 月 23 日 答辩委员会委员 5 人

表决票数: 同意毕业及授予学位 (5) 票

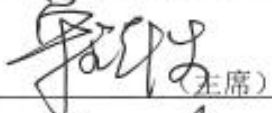
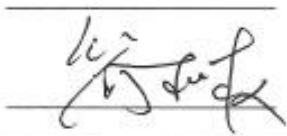

同意毕业,但不同意授予学位 () 票

不同意毕业 () 票

表决结果 (打“√”): 同意毕业及授予学位 (√)

同意毕业,但不同意授予学位 ()

不同意毕业 ()

答辩成员 签名	 (主席)		
答辩秘书 签名	