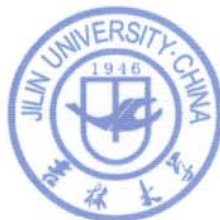


分 类 号: F 270.7

研究生学号: 2008242065

单位代码: 10183

密 级: 公 开



吉 林 大 学

硕 士 学 位 论 文

金蝶集团发展战略研究

Research on Development Strategy of Kingdee Group

作者姓名: 石忠烈

专 业: 工商管理

研究方向: 战略与经营管理

指导教师: 赵静杰 教授

培养单位: 管理学院

2010 年 6 月

金蝶集团发展战略研究

Research on Development Strategy of Kingdee Group

作者姓名：石忠烈

专业名称：工商管理

指导教师：赵静杰 教授

学位类别：工商管理硕士

答辩日期：2010 年 6 月 4 日

未经本论文作者的书面授权，依法收存和保管本论文书面版本、电子版本的任何单位和个人，均不得对本论文的全部或部分内容进行任何形式的复制、修改、发行、出租、改编等有碍作者著作权的商业性使用（但纯学术性使用不在此限）。否则，应承担侵权的法律责任。

吉林大学硕士学位论文原创性声明

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

学位论文作者签名：石忠烈

日期：2010年5月25日

内容提要

本篇论文致力于研究金蝶集团在新的历史时期中的进一步发展战略，金蝶集团作为中国本土的两大管理软件供应商之一，与用友集团形成南北抗衡的态势，就实际情况而言金蝶集团实力稍弱于用友集团，在 2009 年，中国经历了第一轮金融危机的冲击后，中国宏观经济环境产生了戏剧性的变化，整个软件业不但面临着新的经济形势，更面临着技术革新，在这个历史转折点上，金蝶集团制定了在 2015 年成为亚太第一软件供应商；2020 年在全球范围内实现销售服务网络的战略目标。本文将以金蝶集团制定的战略目标为核心，进行战略规划梳理。首先在对金蝶软件集团的内部情况、外部市场环境和竞争对手全面分析的基础上，对金蝶集团目前在市场竞争中，所处的位置进行客观的定位，其次借鉴国外软件行业发展规律，推理中国软件行业未来的发展趋势。然后根据对趋势和市场定位的结论以战略理论为指导依据，对集团的战略目标进行科学分析，选择战略类型，提出战略实施途径和方法，即：服务转型战略和根据“目标与布局”的原则描述整个集团围绕战略目标的各项功能布局。同时指出了战略目标实现的支撑条件人才储备，并阐述未来所需要储备人才的素质模型；二是制度支撑，金蝶集团虽然有成型的运营制度，但是对于业务制度的研发、实施和服务三大板块仍有完善空间。三是文化需求，在继续建设金蝶现有的“没有家长的大家”文化的基础上，深化建立学习型组织文化和智慧型运作文化。

目 录

第1章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	1
1.3 研究内容及框架.....	3
1.4 金蝶集团概况介绍.....	3
第2章 金蝶集团发展环境分析.....	6
2.1 国内外软件业发展分析.....	6
2.2 市场分析.....	11
2.3 竞争对手分析.....	15
第3章 金蝶集团发展现状分析.....	22
3.1 金蝶集团组织架构及产品线.....	22
3.2 金蝶集团收入状况.....	23
3.3 金蝶集团内部情况分析.....	23
3.4 金蝶集团发展中存在的问题.....	24
3.5 SWOT 分析.....	25
第4章 金蝶集团战略选择及实施途径.....	29
4.1 发展愿景及目标.....	29
4.2 战略选择.....	29
4.3 金蝶集团的实施途径.....	30
4.4 金蝶战略在业务线上的具体实施步骤.....	32
第5章 金蝶集团实现发展战略的支撑条件.....	36
5.1 金蝶集团人才支撑条件.....	36
5.2 金蝶集团的制度支撑条件.....	38
5.3 金蝶集团的文化支撑条件.....	39
结论与展望.....	43
参考文献.....	45
致 谢.....	46
摘 要	
ABSTRACT	

第 1 章 绪 论

1.1 研究背景

企业战略，这个经常被现代企业高层领导挂在嘴边的词汇，也是基层员工经常嗤之以鼻的概念，在现代的商业战争中究竟他的分量有多重，对企业的发展和规划是否真正具有指导性作用，在现实的企业经营运作中能否作为可操作性的目标存在。这些都是企业领导者所必须回答的问题，虽然在理论中我们可以认定这些问题的答案都是无可非议的，但是在现实的企业运作中，在高层管理人员日常的决策中，战略目标是不是一直贯穿在其策略的选择之中？这是值得商榷的问题。

2008 年金融海啸影响了整个世界的经济发展，中国作为新加入 WTO 的一个发展中国家也不能幸免于它的影响，中国南方的出口企业首当其冲，生产制造业、服务业、金融业，都不可避免的卷了进来。虽然有很多事情我们不能避免，但是这不能当作我们不去做准备的理由。中国的企业要想在国际市场上站稳脚跟还需要很长的路要走，我们要看到我们的不足。市场上的成功并不是单单靠激情和梦想就能够承载的。它的游戏规则是现实的供需法则，围绕这一不变的主题，各个企业的领导人必须有足够的智慧和切实可行的计划才能够在这种博弈游戏中取胜。战略目标的本质是“谋势”和“取势”，即：分析趋势和利用趋势，“谋”重在分析，“取”重在规划运作。想办法让企业在大趋势中寻找合适的商机，积累实力以谋求发展，这样才能使企业做强做大。

在 2010 年刚刚结束不久的两会结论之中，我们已经看到中国政府和当代领导人对于 2010 年的经济形势预计和未来十二五规划都保持谨慎态度，至此只能说明，目前国内国际未来的发展趋势中的不确定性很多。中国领导人所担忧的世界经济二次探底是有可能发生的。

正是在这样一个历史时期，金蝶软件集团迎来了制定新战略规划的历史时期，作为国内土生土长的两大管理软件供应商之一，金蝶集团在国内软件行业中所取得的成绩是有目共睹的。但是以往的胜利并不能推论出以后就一定能继续成功的结论，相反在 2010 年金蝶软件所面临的问题可能比以往更多，在这样的状况下，我们试图用理性的规则和战略的高度来梳理未来金蝶集团所面临的问题，并且试图找出解决问题的方法。让金蝶未来若干年的企业战略在整个集团发展中发挥出应有的作用。

1.2 研究意义

在目前的中国管理时代中，对于企业战略通常陷入某种尴尬的境地，企业战略并没有达到其应有的目的。我们的战略类似有形无神的企业文化，只停留于嘴上，或者

是墙上的标语，而在日常的营运中却没有体现出应有的战略眼光和思维，而过分的看重管理中管控、监管等管理学中的部分含义，聚焦于降低成本，不能达到“向管理要效益”这一最重要的目的。美国哈佛大学迈克尔·波特(Michael Porter)教授，著名的企业战略思想在中国也只停留于管理课堂之上。战略管理是一个企业决策的成果，它是方向性的纲领，在今天的市场环境中，一些企业已经成长为集团性大型企业，一些企业已经初具规模，还有一些企业刚刚成立或者进入市场，但同样重要的是它们的战略选择，如果一个企业的发展方向错误，那么向错误的发展方向上进步的越快，那么企业倒闭的速度也就越快。相反企业的战略方向是对的，企业才会走向成功。正如日本汽车制造业，在上个世纪末本世纪初跃居世界销量第一，对一向自称汽车行业老大的美国汽车行业造成巨大冲击，这其中的功劳一大部分得益于日本的汽车企业在若干年前执行开发低排量经济省油型汽车的生产战略，因为他们看到未来市场上的变化——油价，这一关键因素，才使得日本汽车业得到历史性的飞跃。亦如日本在中国改革开放初期家电市场上投放黑白电视产品的战略。都是企业管理案例之中的经典案例。从这些成功的案例和很多因战略决策失败而导致企业走向衰败甚至破产的案例都在证明企业战略对于企业生存发展的重要性。

2010年，中国经济进入了一个崭新的时代，从某种意义上讲，中国经济又走到了一个交叉路口，面对国际市场上的风云变幻和国内情况的复杂，经历了2008年金融危机洗礼的中国经济在未来几年的走势，到底是平稳过渡，还是起伏跌宕。趋势是上升还是下降，这一切都还是未知数。同样，金蝶集团已经从一个软件产品的开发和完成开始，经历了形成一个企业，再到上市发展，直至今天的集团规模，这一路走来的成绩是业内有目共睹，但是昨天的成就永远属于昨天，面对今天的市场和金蝶集团所处的状况，这个企业也已经到了一个转变的历史关卡。金蝶面临着公司整体战略的转型，因此处在今时今日的金蝶集团，方向在哪，目标在哪，又如何达到目标都是金蝶集团必须回答的问题，研究金蝶集团战略的目的就是要试着以科学的态度和严谨的思维逻辑，根据现实情况得出相对正确的结论。

中国的战略管理在企业应用中都还存在误区，基于此种现状，在真正研究金蝶集团的企业战略之前，先让我们返璞归真，重新审视一下“战略”这一个词的由来并且从中体会一下其中真正的含义。

战略“strategy”源于希腊语“strategos”，原意为军事将领、地方行政长官。后期演变成军事术语，指军事将领指挥军队作战的谋略。后来其内涵不断扩大，时至今日已经被广泛引用于政治；经济等领域。企业战略也是其中之一。

战略是以目的为第一，但必须以取势为根本。而取势必须是建立在大趋势上，根据趋势和自己所具备的条件形成对自己有利的形势，从而取得最终的胜利结果。通常中国企业管理者对于企业战略的误区，第一企业战略不是运营效益，过多的企业在谈

及企业战略的时候总是把运营效益与战略混为一谈。第二企业战略也不单单是一个触手可及或者是遥不可及的目标。

企业战略应该是包含着企业使命的目的，和为实现目的所采取功能性策略的综合体。战略目的，是一种目标。它应该是相对不变的，因此它必须包含企业使命，而企业使命必须承载着企业伦理和社会道德，因为只有这样的战略目标才能保持它的相对不变性。人力资源战略，供应链战略等等这些都是为了实现整体战略目标的功能性策略，是实现战略目标的途径。为确保实施步骤按照正确的方向发展，以达到战略目标最终实现。企业要同时要建立有利于战略实现所需要的环境氛围，即企业文化。

在本文中，研究的内容将放在金蝶集团的发展战略和战略目标，以及为此所形成的功能战略战术，基于长期战略目标，针对目前金蝶集团所处的内外环境以及目前所拥有的条件，做出的企业战略及方针政策。

综上所述，金蝶集团战略研究的意义有两点。一、中国战略管理思想还处于不成熟阶段，因此本篇论文想通过研究过程，思考战略管理的方法和途径，明确战略思想意识定位和贯彻执行的方法。中国市场有中国市场的环境，国外业已成熟的战略管理思想和战略管理知识在中国是否也是放之四海而皆准的科学道理，如果是，我们当如何借鉴；如果不是，我们当如何调整；这也是想通过研究过程来试着回答的问题。

二、所谓“食君之禄，担君之忧。”作为金蝶集团的一份子，处在金蝶集团一个新的历史时点上，应该对金蝶集团的未来走势和走向进行分析，希望通过本文的研究能在日后的工作中对金蝶集团的发展做出自己应尽的义务。

1.3 研究内容及框架

本文在注重事实的基础上，首先对金蝶集团的未来发展趋势进行分析，在这里包括了中国和国外的软件行业发展模式的介绍和各自的特点分析，以此为根据推理未来的行业走向和发展趋势，然后进行针对时点的现状分析，包括目前市场的动向和主要竞争对手现状。在此基础上进行利害对比分析。准确的描述出目前金蝶集团所处的发展位置和优势、弊端。然后再来详细分析金蝶集团的内部情况。其中包括，金蝶集团的组织架构，产品结构，收入情况和发展中所存在的问题。

完成上述事实情况的分析之后，再综合对行业走势的基本判断，结合金蝶集团的战略目标，进行战略选择和战略规划，以及如何确保战略目标和规划落到实处的战略实施途径。最后分析描述一下确保战略目标实现的支撑条件，论文框架流程见图 1.1。

1.4 金蝶集团概况介绍

金蝶国际软件集团有限公司，开始创立于 1991 年 7 月，前身为深圳爱普电脑技术

有限公司。发展至今成为金蝶集团，网址（www.kingdee.com）香港联交所主板上市公司（股票代码：0268）是中国软件行业领导厂商、是亚太地区企业管理软件及中间件软件龙头企业、也是领先的在线管理及电子商务服务商。金蝶以“引领管理模式进步、推动电子商务发展、帮助顾客成功”三个原则为使命，为全球范围内超过 80 万家企业和政府组织成功提供了管理咨询、信息化服务。金蝶被 IDC 连续四年评为中国中小企业 ERP 市场占有率第一名、并且连续两年被《福布斯亚洲》评为亚洲最佳中小企业、在 2007 年被 Gartner 评为在全世界范围内有能力提供下一代 SOA 服务的十九家主要厂商之一。同年，IBM 与雷曼兄弟入股金蝶国际，两家公司都成为集团战略性股东，金蝶集团与 IBM 组成全球战略联盟，共同在 SOA、市场销售、咨询与应用服务、SaaS 多个方面进行合作。

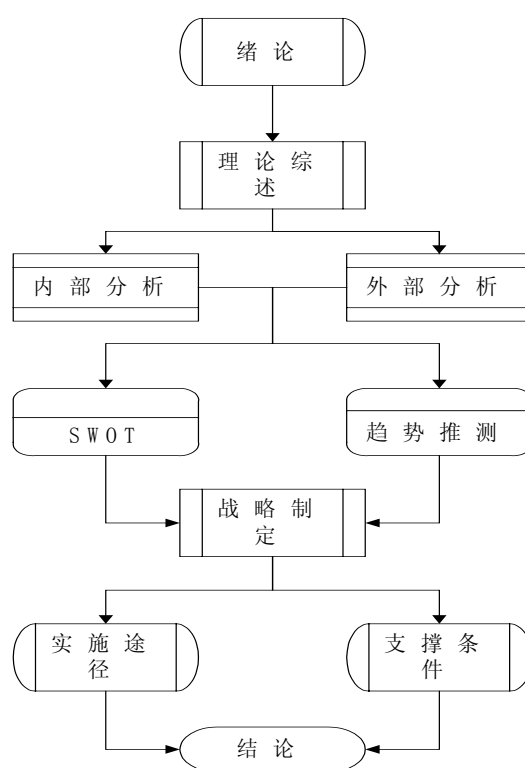


图 1.1 论文框架流程

金蝶国际软件集团有限公司的总部位于中国深圳，始创于 1993 年 8 月 8 日，于 2001 年 2 月 15 日在香港联合交易所创业板上市，于 2005 年 7 月 20 日转香港联合交易所主板上市。金蝶国际附属公司有专注于中国大陆企业管理软件市场的金蝶软件（中国）有限公司、致力于为企业提供在线管理与全程电子商务服务（友商网 www.youshang.com）的金蝶移动互联公司、专注于除中国大陆以外的亚太地区及海外市场的金蝶国际软件集团（香港）有限公司，以及专注于中间件业务的深圳金蝶中间件有限公司等。

金蝶国际在中国大陆设有深圳、上海、北京三个软件园。在中国大陆拥有 45 家以

营销与服务为主的分支机构和 2400 家咨询、技术、实施服务、分销等合作伙伴。金蝶营销、服务及伙伴网络在中国大陆分为南方、北方、华东、西部等七大区域，遍及 221 个城市和地区；目前集团拥有员工 5800 多人，客户遍及亚太地区，包括中国大陆、香港、台湾、新加坡、马来西亚、印度尼西亚、泰国等国家和地区，总客户数量超过 80 万家。市场占有率目前排在第二位，仅次于用友集团。目前经营的项目主要的三个模块，管理软件、友商网和中间件。以管理软件为主要收入来源，以中间件为代表实现行业技术领先，中间件同时也是辅助收入来源，友商网作为主要发展业务模块，将作为未来的主要支柱业务模块。

金蝶国际软件集团有限公司是中国软件行业众多“第一”的缔造者，例如，第一个 WINDOWS 版财务软件及小企业管理软件的缔造者（金蝶 KIS）；也是第一个纯 JAVA 语言开发的中间件软件的缔造者（金蝶 Apusic 和金蝶 BOS）；同时又是第一个基于互联网平台的三层结构的 ERP 系统的缔造者（金蝶 K3/ERP）和第一个发布基于互联网提供在线管理和电子商务服务的缔造者（友商网）。金蝶目前有两种 ERP 产品，分别为面向中小型企业的 K3/ERP，以及面向中大型企业的 EAS，涵盖企业财务管理、供应链管理、客户关系管理、人力资源管理、知识管理、商业智能等功能模块，并能实现企业间的商务协作和电子商务的应用集成。

金蝶集团以快速响应客户需求、为客户提供全生命周期的服务作为不断前进的动力，以打造中国软件航母舰队、创造卓越软件服务价值为战略主旨，决心与中国企业一起推动中国管理模式在全球崛起。金蝶的长期目标是成为全球企业管理软件及电子商务服务市场的领导者，如今已经发展成为中国本土两大管理软件供应商之一。

第2章 金蝶集团发展环境分析

2.1 国内外软件业发展分析

一、国外软件业发展历程及分析

软件业真正的起源是在国外，中国的软件行业是引进式的，虽然我们从开始就没有放弃自主研发，但是从中国的软件行业开始到目前为止，除了向 ISO 联合提出《多位汉字编码字符集》国际标准草案之外，在软件的平台、标准等决定性领域都没有被国际所接受过。软件发展在西方可以划分为五个时代。

第一个发展时代的时间是 1949 年——1967 年，而的起源地点是在美国，软件行业在美国开始并崛起，是因为美国最先具备软件行业发展的条件，而真正给美国软件行业注入的生命力的是两个大型项目，既：1942 至 1962 SAGE 防空项目和 SABRE 飞机预订系统开发项目。这两个分别耗资 80 亿和 3000 万美金的 SAGE 和 SABRE 系统成了美国历史上最大的软件开发人员培训基地。而这些曾经参与过项目的软件开发人员散布到美国各地，其中部分创建了自己的公司，由于当时欧洲和亚洲没有相对应的大型项目，也就促成了美国成为软件发展也的崛起国的历史事实。

60 年代，是美国软件行业发展加快的时期，因为当时大型的计算机供应商为大型客户包揽软件开发业务，但是没有足够的资源来应对中小型项目，第一批软件开发人员迅速填充到中端市场，60 年代也就成为了美国软件行业的全面启动的时代。在此期间很多软件公司得到迅速发展，例如：CUC、CSC、CACI、Keane 等等。在美国软件行业如火如荼发展的同时，欧洲紧随其后，也在 50-60 年代迅速发展，但是比美国晚了几年，典型的公司有法国的 SEMA 和英国的 CAP 和 Logica。

第二个时代，这个时代的历史时间是 1959——1969，这个时代的标志是通用型软件的诞生。由于是大型项目的推动作用带动了整个软件行业，同时也注定了早期的软件都是定制的，有时候甚至是作为硬件的促销政策而免费赠送，60 年代的时候还没有人意识到有人能靠卖软件赚钱。但是有少数几个企业家开始思考，有没有可能为多次使用而编写软件，如果这个思路可行，那么它将意味着开发一次的软件可以被重复销售，在这种利益的驱使和创新思维的共同作用下，人们开始思考通用型软件的可能性。1964 年 ADR 公司应运而生，它是第一家软件产品公司，它不仅实现了一次开发重复销售，而且带动了一批围绕软件产品开发和销售的公司。至此之后围绕着软件产品所展开的一系列变革开始了，软件产品在这个时代里开始被定价、第一次开始有针对软件的识产权保护行为——软件专利的诞生、软件许可协议的产生、第一个标准平台的制定。这些都是对软件行业有着巨大影响的历史事件。

第三个时代的历史时间是 1969——1981 年。1969 年 6 月 23 日，IBM 宣布自 1970 年 1 月 1 日起将软件、服务与硬件分开定价。IBM 的分拆软件与硬件和服务的策略再次证实了软件的独立性，随后越来越多的独立软件公司破土而出，软件行业开始全面满足各种规模企业的产品需求。保险行业作为 IBM 宣布拆分后的第一批使用客户是整个软件产品市场的启动者。

到了 70 年代，整个软件市场增量最快的就是数据库产品，由于第一批软件被大量应用在保险行业，而数据库系统在技术上很复杂，而且可以被广泛应用于其他行业，因此数据库产品几乎成了整个 70 年代的宠儿，从而产生了围绕数据库而产生的独立的软件公司。

在整个软件行业的第三个时代里，具有典型意义的公司有，Cullinane 公司；Software AG；Cincom 系统公司；计算机联合（CA）公司；Sybase 以及日后被中国场所熟知的 Oracle 和 SAP。

第四个时代 1981 年——1994 年是软件产品行业里的黄金时代，它得益于整个硬件行业的发展。

1969 年创立的帕洛阿尔托研究中心（PARC），用突破性的革新，诸如黑白屏幕、位映射显示、按钮、激光打印机、字处理器和网络（其中最具世代意义的网络是以太网），为个人计算机革命奠定了基础。1975 年，第一批 PC 机器之一的 Altair 8800，由新墨西哥州阿尔伯克基一家小公司模型仪器遥感系统公司（MITS）研发公布并通过邮购订单销售。提供了更多功能的苹果 II 型计算机，也于 1977 年进入市场。IBM 公司在 1981 年 8 月 12 日发布的个人计算机（IBM PC）成为领先的平台。有了 IBM PC，一个新的软件时代开始了。它标志着一个独立软件业世代的诞生，也是它促使真正独立的软件行业诞生，并且同时成为成套软件引入的开端。

在第四个时代中，软件行业里产生了一个迄今为止还是世界上最成功的软件公司——微软。比尔·盖茨和保罗·艾伦，这对伙伴于 1975 年创立微软，1981 年成为有限公司，并于 1986 年公开上市。1981 年 IBM 决定将个人计算机操作系统开发外放给微软开发的决定为这个公司极其巨大的成功奠定了不可动摇的基础。但是颇具讽刺意味的是，微软甚至没有开发这个产品核心，它只是从西雅图计算机产品公司买来的，在这场世纪交易中，仅仅用了 5 万美元。但是后期的微软公司凭借 MS DOS，到后来的 Windows，成为领先的市场标准，并为公司提供了更加强化其在几个个人计算机市场中的地位的收入。后来微软也用其高级终端操作系统 NT 进入了企业解决方案行业。同时代成功的企业还包括：Lotus 和 Intuit 等大型平台软件公司。

在 20 世纪 80 年代软件业以每年 20% 的增长速度快速发展。美国软件公司的年收入在 1982 年增长到 100 亿美元，在 1985 年则为 250 亿美元整整比 1979 年的数字高 10 倍。

第五个时代，1984 年至今是属于互联网增值服务的时代，提供无线联网容量的互联网时代的到来，开创了一个前所未有的新时代。尽管软件公司大部分还将进一步面临多个不同标准和平台共存的挑战，软件业也许将会受到新的互联网商业机遇和集中趋势的强烈影响。

在这个时代西方最具代表性的公司是由克拉克 (James H. Clark) 和安德烈森 (Marc Andreessen) 在 1994 年创立的网景。2002 年，安德烈森创造了 NCSA Mosaic，一个互联网浏览器，用户图形化界面在根本上简化了互联网的航行。这家公司成长得速度几乎同新技术一样快。仅仅在其成立 16 个月后，它就上市了。上市后的两年中，它在全世界范围内雇用了 2000 多名员工。这家公司的历史很大程度上代表了这个时代软件行业的新步伐。互联网技术和易于使用的图形化互联网浏览器提供了全新的应用和服务机遇。新公司几乎每天都在建立。

从发展历史客观事实上看，国外的软件行业发展历史并不是很长，只能追溯到 60 年前，在这半个多世纪的发展历程中，经历了我们许多人还将其定义为“现代奇迹”的事情。回顾过去，我们可以看见那些现在还活跃在软件行业的公司，他们已经组成为改变了全世界范围企业运作方式的产业。如果把国外的软件行业发展的 5 个时代按照阶段划分，可以大致分为三个阶段。第一阶段，大客户定做的软件项目；第二阶段，独立软件产品的出现；第三阶段，企业解决方案公司的兴盛；以及最终大众市场软件百花齐放。如今处在软件行业发展的第五个时代同时存在着契机、趋势和挑战。

第一是电子商务软件的契机。在这个时代为电子商务提供软件解决方案的公司是个很好的机遇。许多企业家抓住了这个机会，成立新公司以提供这种电子商务软件。BroadVision、iCat、Intershop 通信公司、Open Market 和 Commerce Wave 就是几家比较具有代表性的此类公司。同时，一些其他年轻的专业服务公司也利用了这些机遇。

第二是集中趋势。互联网不仅仅创造了软件行业历史里的奇迹。它同时也把通信、媒体和最终消费电子业深深地卷入技术变革的大潮之中。这给这个软件行业带来了一个新的趋势，并可能引致软件行业和其他行业的集成。未来这种趋势会更加明显，软件行业何去何从，会发展成为怎样一种态势，我们也只能拭目以待了。

第三是共存挑战，目前软件行业还在继续快速发展的过程中，这个行业在不断创造奇迹的过程里同时也存在着一个共同的问题。今时今日软件行业还处在几个平台、几种编程语言和强大的关键标准共同存在的历史时段里，今天任何一家公司的软件产品不得不经常性的做平行处理。强大的标准里有大型机系统用 MVS 和 OS/390、中型机系统和个人计算机用的 Unix、NT 和 Windows，以及嵌入软件用的微软 CE。这些都是颇具代表性的标准平台。

如今，共存的信息技术和交流结构具有高度复杂性却又能维持相对平衡状态。迄今为止，没有谁经历过一个类似这样的时代。软件公司能否在几个平台上提供具有稳

定功能产品，这仍然有待掌握。平台的统一会不会是大势所趋，如果答案是肯定的，那么又会由谁来完成这种统一，这个问题在今天的这个时代画上问号，历史会在未来的某一天写下答案。

二、中国软件行业发展历程及分析

在中国软件行业的发展不到 30 年，前文提到过，中国的软件行业是属于引进式的，我们略过了软件行业的前四个时代，而直接进入了第五个时代。在这 20 多年的历史里，如果非要找出中国软件行业开始的一个标志的话，那应该是“中国软件行业协会”从这里算起，中国的软件业开始了自己的旅程。1984 年的 9 月 6 日，中国软件行业协会正式成立，江泽民同志当时就是的电子工业部部长出任名誉会长。该协会成立意味着软件由此成为国家经济生活中一个明确的组成部分。

随后，1985 年 2 月，中国软件技术公司成立，在 5 年之后与中国计算机服务公司合并，成立中国计算机软件与技术服务总公司（简称中软）。当时的中软只是一家经营性软件企业，但中软在中国软件行业中占有非常重要的地位。因为它不仅仅是国内最早成立的大型的软件骨干企业，还是国内最早从事国际间软件技术交流合作的窗口型企业。而更为重要的意义是，自成立之日起，中软就担负起研发自主知识产权操作系统的重任。

1986 年 3 月 3 日，中共中央、国务院批准了《高技术研究发展计划（863 计划）纲要》。同年 8 月出台《关于建立和发展我国软件行业的报告》（以下简称“报告”），这个报告是我国第一个关于软件行业发展的规划、指导性文件。863 计划和报告对中国软件行业发展的重要意义在于，它明确提出：“软件技术作为当今世界最先进的、最具发展潜力的科技领域。”从此标志着软件产业受到了国家的高度重视。最近一段时间以来，软件项目在 863 计划中所占比重日益增大，显示了国家对软件行业的重视程度和扶持力度不断提高，证明国家已经把软件行业视为我国的核心竞争力主要产业之一。

1987 年，软件工程标准化委员会通过了《软件开发需求文件》和《软件测试文件》。1989 年，海峡两岸中文信息处理专家在京共同讨论中文信息处理标准化技术，向 ISO 联合提出《多八位汉字编码字符集》国际标准草案。

早期中国软件业代表的著名企业在 1988 年创立，它们就是金山和用友。他们至今还是中国软件行业中细分产品市场的领头人。同年 8 月，经中国政府批准，国家科学技术委员会开始组织实施火炬计划。随着国内软件行业高速崛起，软件园建设逐渐成为火炬计划的一项重要内容。1987 年，软件工程标准化委员会通过了《软件开发需求文件》和《软件测试文件》。1989 年，向 ISO 联合提出《多八位汉字编码字符集》国际标准草案。这是中国软件行业标准制定的早期尝试。多年来，中国软件产业一直谋求建立一整套软件开发、生产、测试等全方面的标准体系，但总体说来并不很成功。

1991 年 6 月，《中华人民共和国著作权法》正式实施，《计算机软件保护条例》颁布。次年 4 月，《计算机软件著作权登记办法》颁布与实施。这是中国最早出台的关于

软件知识产权保护的文件。

20 世纪 90 年代初，中国软件市场需求的急剧扩大，使得国外厂商意识到中国市场的极大发展潜力，纷纷在中国设立各种分支机构。1991 年，Oracle 中国公司；1992 年，IBM 中国公司和微软（中国）；1991 年，Sybase 北京技术中心；1993 年，Sybase 软件（北京）有限公司。在国际厂商在推进中国软件市场的同时，客观上极大的促进了中国软件行业的发展。

1993 年金蝶公司成立，也就是日后在中国本土产生的两大管理软件供应商之一，也是这次论文的主要研究对象。1996 年 1 月，中国公用计算机互联网（CHINANET）全国骨干网建成正式开通，Internet 开始向社会公众开放。

互联网的出现首先宣告了单机版软件系统的衰落趋势。同时，围绕互联网技术，许多新的软件门类大量出现，使得软件市场急速膨胀，90 年代的国际厂商介入和互联网技术的推广极大促进了中国软件行业的发展，上世纪 90 年代也成了中国软件行业真正的开端。

2000 年 6 月 27 日，《鼓励软件和集成电路产业发展的若干政策》（简称 18 号文）出台，它是国内除汽车行业外中国政府唯一一个行业扶持性政策，再次显示出国家对软件产业的重视程度。2001 年 7 月 12 日，信息产业部与原国家计委联合命名北京、上海、大连、成都、西安、济南、杭州、广州、长沙、南京、珠海 11 个城市为软件园。获命名的基地将获得两部委在资金、建设等方面的大力支持。2001 年 2 月 9 日，金蝶软件在香港创业板上市，揭开了软件公司上市浪潮的序幕。同年的 5 月 18 日，用友软件在上海证交所上市。近年来，国内软件企业上市已为寻常事，但从股市上的收获却是千差万别。2002 年 7 月 24 日，国务院又出台了《振兴软件产业行动纲要》（简称 47 号文），作为对 18 号文的延续和细化。21 世纪以来一部分以资本运作求得迅速发展的软件公司迅速崛起，也是近些年和未来几年在高端市场竞争中的主角，中低端市场在近几年已经呈现了百花齐放的态势。

中国的软件行业进程并不是按照正常的发展规律进行的，而是以跳跃的方式进行进化。信息化革命以来，我们已经迎来了数字时代，中国在个人电脑走进家庭之前，信息技术就已经被应用于企业管理中了，中国作为 20 世纪末期发展最快的国家，已经借鉴了或者准确的说是省略了国外软件的发展过程，直接跳入了国外软件行业的第五个时代，既：互联网时代，其技术的成熟度来说，也是非早期软件行业所能比拟的。单单针对细分市场的 ERP 类型软件说，在国外它是起始于 MRP（物料需求计划），经历了 MRP2（物料资源计划）才发展到今天的 ERP（企业资源计划）类型软件。其余大部分专业化软件，在国外已经步入了成熟阶段，有大型的综合性公司，也有专业软件公司。同时在客户群体的应用实践也已经非常成熟，目前在全世界范围之内广泛推广使用。最具代表性的是微软的 WINDOWS 系统，和 OFFICE 办公软件，SQL 数据库和 Oracle

公司的 Oracle 数据库。中国软件行业要想在这些已有的成熟软件类型之上重新开发并投放市场的成功几率并不大。因此中国软件行业应该把目光放在那些有通用性但是却有国际差异的软件开发和市场销售上来，例如：财务软件、管理软件等等。事实上中国的软件供应商也正是这么做的，于是类似这种管理软件行业市场就此产生了群雄割据的局面。

由于金蝶集团致力于管理软件、中间件和电子商务系统为产品的市场运作。因此以下所进行的中国软件行业分析也将主要致力于与上述产品相关，即管理软件行业的分析。具体从以下三个角度进行分析。

第一，从产品角度说，在高端市场上的中国管理软件行业，同时对于定制型开发和通用型软件具有需求，但是随着企业管理者管理意识的不断提高，大型项目的需求会逐渐倾向定制型开发。仅就目前而言，还是通用型产品需求大于定制型开发。主要的原因在于目前中国本土尚没有具备专门针对大型项目定制开发的公司存在。

第二，从产品层级上说，中国管理软件市场的中、低端产品竞争已经进入了白热化，从差异性角度来讲，各个公司的产品已经不明显了，未来的角逐将出现在高端产品市场。因此在当代谁已经拥有足够的研发能力，谁就将拥有未来的发展优势。

第三，从产品类型上来说，未来的大型软件市场上有两方面需求，对大型软件项目起到支撑作用的中间件产品将成为管理软件公司的主要竞争力指标之一。另一方面，中国经济在信息化大潮的冲击下对于电子商务需求将不断增大。

第四，从业务角度上来说，中国信息化进程正在以不可思议的速度向前发展，未来几年对于 SaaS 这种业务的需求将是一个飞跃式的增量。但是目前，中国市场上还很少有具备全面开展这项业务能力的企业出现。

中国的软件行业并不是从零开始，因此它的发展规律并不是符合软件行业的通行运作规律，它的起步是建立在国际市场或者准确来说是以美国和欧洲各发达国家已经出现了成型的模式和产品之上的。也就意味着中国的管理软件行业本身缺乏前期的步骤，现在软件市场虽然空前繁荣，但从后续发展中我们会遇到这样一个问题，国外的软件业成熟，是因为前期经历了几个航母型项目的开发过程，在这个过程中孕育了一批优秀的软件顶尖开发人员。经过若干年的沉淀和再发展才有了今天的成绩。而中国的软件行业是由小的通用型软件开始的，对于大型开发项目和大型通用软件我们还是欠缺，但究其根本我们欠缺的并不是软件产品，或者大型项目需求，而是欠缺人才。因此未来中国的软件行业发展中，谁能拥有更多的软件行业人才，谁就是赢家。

2.2 市场分析

软件行业对于经济的宏观环境因素依赖性很大，只有在宏观形势向好的情况下，软件行业才有市场空间，2008 年之前中国市场正在以较快的速度发展，GDP 的增长率

没有低于过 10%，但是 2008 年一场金融风暴遍及全球，美国五家投资银行全未幸免于难，其中三家倒闭，两家不得不转型为商业银行。这场空前的金融浩劫迅速影响整个世界经济，中国也在其中，中国的经济不仅仅是受到金融危机的影响，同时中国的经济一直处在产业结构和发展模式的调整期，中国的制造业面临着人力资本上升、美元贬值、出口退税调整、资金链紧张和节能减排等影响，一度低迷。中国政府在这样的历史时期迅速出台“4 万亿经济振兴方案”在相当大的程度上遏制了制造业的恐慌，对稳定整个制造业大局产生了巨大正面影响，也是在 2008 年和 2009 两年中 GDP 值保持上升态势的主要原因之一，GDP 数值与增长率见图 2.1。

从数据上可以得到证明，中国的经济主体还是保持上升趋势，工商业虽然在 08 年的金融危机中发展受挫，但是从整体上看，只是延缓了中国经济发展速度，但没有动摇经济上升趋势。

从 1980 年到 2010 年，中国完成了改革开放以来经济发展的高速增长。在 1997 亚洲金融危机年和 2008 年全球性金融危机中，中国政府都会出台相应的刺激性经济政策，一党领导多党合作的政治基础和对经济的宏观调控的优势能力在危机中表现突出。虽然世界经济和中国经济都有二次探底的风险，但是从整体上看，中国的经济还是保持乐观性。仅就目前中国经济所处的环境，中国政府要想保持向上发展势头，就还必须使用投资拉动的手法。投资拉动的资金大量会流入基础建设相关领域，因此生产制造等行业在未来的形式还是机遇大于威胁的。

中国的管理软件行业依然是依附于以工业生产制造为主的各行业企业的发展之上的。针对于经济大体趋势的发展，中国各个企业对于信息化的需求具有很大潜力。而且随着整体企业界管理意识的提高，也是促进信息化管理软件需求的另一个重要因素。

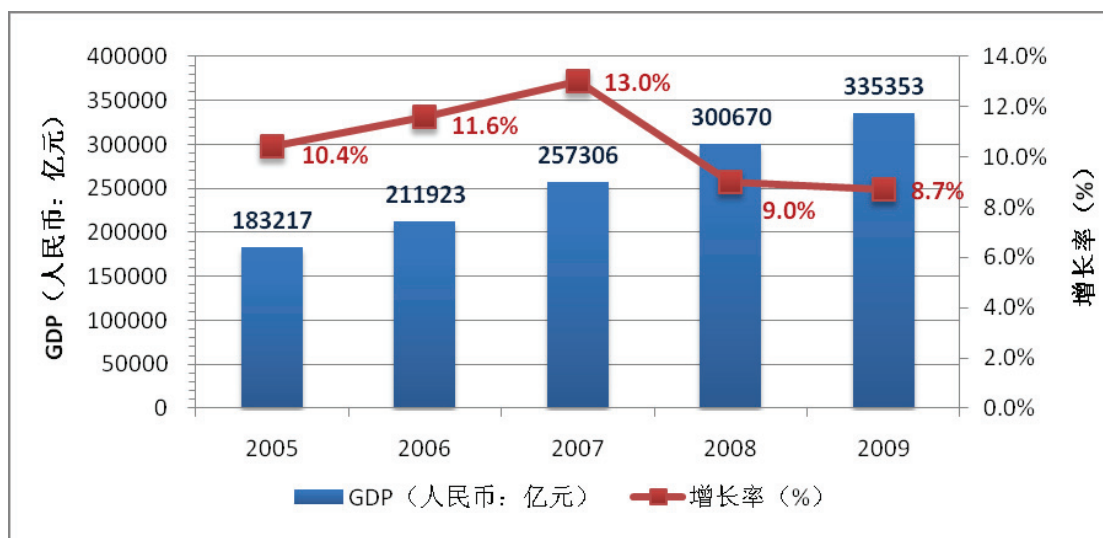


图 2.1 GDP 数值与增长率

数据来源：中国统计局

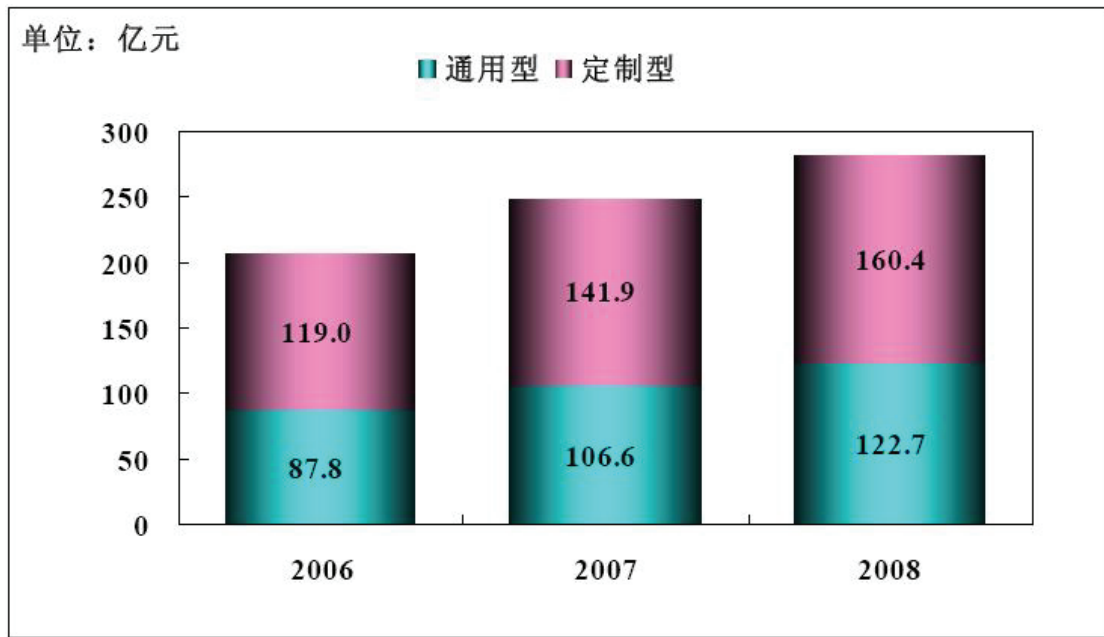


图 2.2 通用型定制型市场分布

数据来源: CCW

中国管理软件继承了西方软件行业的历史,因此在管理软件的产品上分为两大类,通用型和定制型,从整体需求和市场供应上来看,根据中国目前的 IT 行业基础条件 and 经济杠杆的刺激作用上看,不太适合定制型软件。定制型软件需要大量的开发人员,且必须有行业的成熟经验和管理经验,这样就很大程度的限制住了整个软件公司的发展,单凭人力需求这一点就会决定这样的软件企业在中国的数量甚至在未来几年都不会太多。仅就目前市场上的定制型软件开发项目需求,大部分都是由国外的大型软件供应商来满足的。从实际需求上来讲,的确是定制性软件会更容易让客户企业所接受,所以中国的各大软件供应商在尽量在个性化需求和通用需求之间寻找更为合适的平衡点。

2006-2008 年通用型软件市场规模分别为: 87.8 亿元; 106.6 亿元; 122.7 亿元。相对应的定制型软件市场规模分别为: 119.0 亿元; 141.9 亿元; 160.4 亿元,见图 2.2。从近几年的数据上看通用型软件的增长率要高于定制型软件。2007 年至 2008 年通用型和定制型软件的增长率见图 2.3。总体上而言,近些年来通用型软件的增长度稍微高于定制型软件,而且市场份额也在继续增加。

企业向全业务信息化整合过度,以生产企业为例,在 ERP 生产环节成熟之后,开始深化应用 BI、WES、PLM 等扩展应用模块开始升温,预计从 2010 年开始会逐步走向市场前沿。至此我们可以预测,未来管理软件行业总体走向应该是趋向于信息化解决方案。以近几年的数据为例,中国软件市场 2007 年至 2008 年“解决方案”总体需求

形势见表 2.1

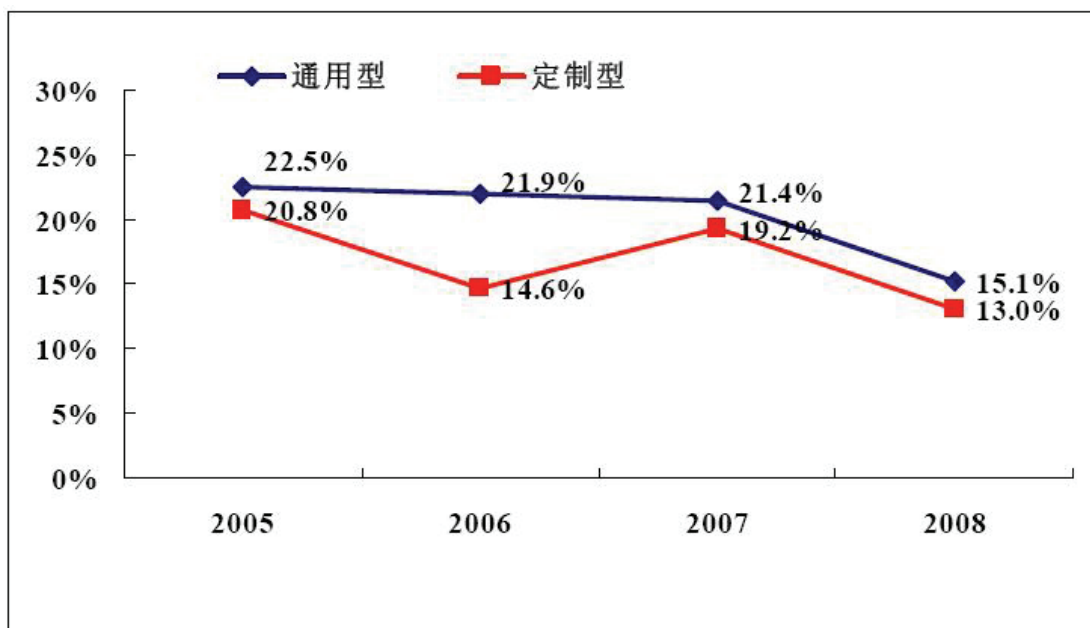


图 2.3 2007 年至 2008 年通用型和定制型软件的增长率

数据来源: CCW

如果上个世纪掀起了管理理念的狂潮之后,那么至 2000 年开始,中国企业开始逐步走向精细化管理路线。以生产为例,2003-2005 年期间 ERP 只是将资金和物料管起来,近两年,随着中国 IT 管理软件的技术成熟和客户管理意识的成熟,开始逐步对于按计划生产、按订单生产,精细化管理都要求管理系统能够实时准确的计算生产车间的实际执行状况,而且应用 MES 于生产制造 ERP 的集成式大势所趋。关于这个分析结论也可以从表 2.1 获得数据支持。

表 2.1 解决方案市场增长率

排名	解决方案	增长率 (%)
1	企业资产管理 (EAM)	15.4
2	商业智能 (BI)	11.7
3	生产执行系统 (MES)	11.0
4	产品生命周期管理 (PLM)	10.4
5	客户关系管理 (CRM)	9.2
6	供应链管理 (SCM)	8.9
7	企业资源计划 (ERP)	7.3
8	办公协同 (OA)	6.5
9	电子设计自动化 (EDA)	5.6

数据来源: IDC

2008 年由于南方加工制造业出口企业受国际金融危机等综合因素冲击，导致管理然见市场在总体在第四季度遭受一定影响。北方及内陆企业受国际金融危机冲击表象不明显，信息化投入基本保持与计划投入一致；而华南和华东部分企业倒闭和面临巨大资金和运营压力，对于未来预期也缺乏信心，导致整体下滑。虽然在 2009 年经济出现回暖气象，但是介于中国经济还有二次下滑的可能性，普遍在南方地区的企业市场投资热度不高，具体参照数据见图 2.4。



图 2.4 2008 年地区软件行业销售额与增长率

数据来源：CCW

2.3 竞争对手分析

在管理软件行业，按公司规模大小和客户群体针对性，可形成两大阵营，一种是有为大型企业实行信息化工程的 ERP（企业资源计划）软件公司，这种类型的公司通常提供的模块多，功能角度上说比较全面，胜在整体性，但是在单独模块功能上不见得有专业软件性能好。具有代表性的为用友、金蝶、SAP、ORACLE。一些小型公司则主要开发功能单一的功能性软件，例如：BI（商业智能软件）、OA（办公协同软件）、CRM（客户关系管理软件）、SCM（供应链管理软件）等等。

由于金蝶集团的未来市场角逐将围绕高端市场展开的原因，以下分析将主要针对行业总体解决方案。在中国软件行业市场上排前五位的分别是，金蝶、用友、SAP、ORACLE 和浪潮。2008 年前 5 名 ERP 解决方案提供商年收入年行业总体解决方案排名见表 2.2。

至今为止，在国内市场上，金蝶主要的竞争对手分别为用友、SAP 和 ORACLE 三家公司，浪潮是潜在竞争者，但是目前想要迅速扩大影响力有一定难度。下面让我们来针

对每家竞争对手企业进行分析。

表 2.2 2008 年解决方案提供商年收入(亿元) 和市场占有率 (%)

软件供应商	收入	市场占有率
用友	9.9	20.5
SAP	5.7	11.8
金蝶	5.6	11.5
浪潮	4.4	9.2
Oracle	3.9	8.0
其他	18.9	39.0
总数	48.4	100.0

数据来源: IDC

PS: 2009 年金蝶在总体方案排名已经超越 SAP 跃居第二位。

第一, 中国管理软件市场中的国外软件双巨头之一 ——Oracle 公司

Oracle 公司是全球最大的信息管理软件及服务供应商,它成立于 1977 年,总部位于美国加州 Redwood shore。Oracle 公司现有员工超过三万六千人,服务网络遍及全球 145 个国家。在全球 145 个国家为客户提供数据库系统、工具、应用产品以及相关的咨询、培训和支持服务。

Oracle 公司是一家可开发和交付基于互联网的数据库、企业业务应用、应用开发和决策支持工具等项目的高端软件公司。它也是一家可全面完整地实施从前台办公的客户关系管理应用到后台办公管理应用及平台基础结构,为用户提供最完整先进的电子商务解决方案的公司。Oracle 的软件可运行在 PC、工作站、小型机、主机、大规模的并行计算机,以及 PDA 等各种计算设备上。Oracle 公司提供应用软件、数据库产品、开发工具和专业服务的集成化供应商,并在每一领域都处于领先地位。

Oracle 公司提供全套企业资源规划(ERP)和客户关系管理(CRM)应用产品、决策支持(OLAP),电子商务应用产品(e-Business),并提供全球化的技术支持,培训和咨询顾问服务。Oracle 公司于 1985 年进入中国市场,1989 年在北京设立代表处。1991 年 7 月,Oracle 中国公司成为第一家外国软件厂商在中国建立的独资公司,并相继在上海、成都和广州设立办事处。1994 年 6 月,Oracle 公司成立了由中国大陆,香港和中国台湾组成的大中国区,增强了 Oracle 在中国地区间的合作。现在,Oracle 中国公司作为 Oracle Corporation 的子公司,公司的规模也不断扩大专门服务中国的企业。当然 Oracle 公司为中国信息化所最为熟知的还是它的数据库产品,目前许多大型管理软件所应用的数据库都是 Oracle 公司产品。

虽然进入中国市场的时间比较长,但是在近些年来市场表现上看,Oracle 公司

在中国并没有投入大量的 ERP 软件人力，所以在中国市场上它因为无法支持大量的实施和服务而无法进行大范围的扩张。针对此种情况 Oracle 公司在中国市场上只能有针对性的瞄准一些大型项目，以软件的成熟度为最有利条件，进行定向解决。目前 Oracle 大部分收入来自于数据库产品和服务。根据以上分析的事实，基本上可以确定，Oracle 公司目前并不是金蝶集团最大的敌人，在这种大型外国软件大举进军国内市场的时间，是中国大型软件公司发展的黄金时间。

第二，双巨头之二——SAP

SAP 名称的含义是 Systems Application Products in DATA processing.

SAP 的名称具有双重意义。它既是公司名称，也是其 ERP (Enterprise-wide Resource Planning) 软件名称。SAP 是国际上享誉盛名的标准应用软件公司。SAP 公司成立于 1972 年，总部设在德国南部的沃尔道夫市，1988 年成为德国股票上市公司。到 1995 年底，SAP 已经在世界 40 多个国家和地区设有代表处和独立子公司，具有近 5000 家大型软件用户，成为世界第五大软件供应商。也就是在 1995 年 SAP 集团在中国设立了子公司。

SAP 的一整套程序是针对所有企业的一种数据和应用集成方法，它将业务和技术进步融入了一个综合性的高品位的标准系统，即商品化软件系统。SAP 的主打产品 R/3 是用于分布式客户机/服务器环境的标准 ERP 软件，主要功能模块包括：销售和分销、物料管理、生产计划、质量管理、工厂维修、人力资源、工业方案、办公室和通信、项目系统、资产管理、控制、财务会计。R/3 适用的服务器平台是：Novell、Netware、NT Server、OS400、Unix，适用的数据库平台是：IBM DB2、Informix、MS SQL Server、Oracle，支持的生产经营类型是：按订单生产、批量生产、合同生产、离散型、复杂设计生产、按库存生产、流程型，其用户主要分布在航空航天、汽车、化工、消费品、电器设备、电子、食品饮料等行业。

SAP 公司从上个世纪末就已经着手在中国培养销售渠道，目前已经有一定数量的本土代理商在中国市场上进行实施和维护工作。所以至 2008 年为止，在中国市场上 SAP 还是占有大型企业的整体解决方案优势。但目前 SAP 在中国也面临自己的问题。

1. 产品本身的水土不服

SAP 产生于德国，德国人拥有严谨的文化，因此在软件设计上也是遵循着严谨的逻辑和操作模式，但是目前中国人的管理和工作习惯尚处于粗线条阶段，很难适应这种极其苛刻的逻辑，例如 SAP 的反审核修改功能，在德国本土的软件中是根本没有类似的功能的。在中国本土案例中虽有二次开发和修改的案例，但是这种框架改动不但复杂而且也造成了系统上的相对不稳定。

2. 中国本土的实施服务水平有限

本世纪初，为了扩张中国市场份额，SAP 公司在中国本土培养了一批 SAP 顾问，但

是 SAP 忽略了一点，从中国打开国门实行改革开放之后，迅速的经济发展让整个社会运作染上了急功近利的思维习惯，从而导致通过中国运作的培训机构所培养出的顾问已经失去了原有的在德国本土顾问所应该具有的素质。而 SAP 承接的又都是大型项目，这种项目对实施和服务的人员所需求的综合素质和专业技能要高于一般中小型项目甚至是高于通俗意义上的大型项目。这种落差会导致品牌公信度的下降。

3. 价格过高

业内众所周知，SAP 不单是软件的价格昂贵，实施费用和服务费用更是业内第一，在中国非大型集团或者大型国有产业所不能承担。一旦项目开始，漫长的实施人天和后期维护导致很多企业望而却步。

综上所述，SAP 和 ORACLE 在中国市场上存在着自身的局限性，但是他们有一个共同的优势，就是软件的成熟度和大型集团性企业的解决方案能力是现在任何一家国内软件商所无法比拟的。

第三，金蝶集团最大的同质竞争者——用友集团

用友公司成立于 1988 年，与金蝶公司类似，以财务软件起家，逐步发展，形成规模。2001 年 5 月，用友公司股票在上海证券交易所挂牌上市（股票简称：用友软件；股票代码：600588）。是中国实现具有自主知识产权的企业管理/ERP 软件、服务与解决方案的大型管理软件供应商之一。

用友软件股份有限公司是亚太本土最大管理软件提供商，旗下的管理软件类型包括、ERP 软件、财务软件、集团管理软件、人力资源管理软件及小型管理软件提供商。目前，中国及亚太地区每年超过 8 万家企业选择用友软件，每天超过 300 万用户使用用友软件。

用友公司的 ERP/企业管理软件，集团企业和行业解决方案，小型企业管理软件及在线服务等产品业务线，全面覆盖众多行业领域、企业规模和成长阶段。用友公司拥有总部研发中心；南京制造业研发基地；上海先进应用研究中心等在内的中国最大的企业应用软件研发体系和 1400 人的研发团队。用友公司已经形成了中国和亚太地区中大型的企业管理软件研发体系和规模庞大的支持、实施、培训服务队伍。

用友集团拥有 41 家分子公司、60 家客户服务中心、150 家培训教育中心、3000 名服务专家组成了中国管理软件业大型服务网络。在日本、泰国、新加坡等亚洲地区，用友公司建立了分公司或代表处。

以用友软件股份有限公司为主体的用友集团，定位于企业及政府、社团组织管理与经营信息化应用软件与服务提供商。用友品牌旗下还拥有用友政务软件公司、用友移动商务公司、海晟用友软件公司、用友华表公司等在内的投资控股企业。

用友集团是金蝶集团在管理软件行业市场上最大的竞争对手，产品的高度可替代性注定了两个集团之间的同质化竞争非常严重。低端产品用友的 T 系列与金蝶集团的

KIS 产品竞争，中端市场金蝶集团的 K3 产品与用友集团的 U8 产品针锋相对。高端产品金蝶用友两大集团的 EAS 产品和 NC 系统同时在市场上争取集团性企业的目标客户。

2003 年以来用友耗资 2 亿人民币开发出了 U9 产品，用于集团化制造管理。针对这一产品，目前金蝶尚无相应的匹配产品出台。

虽然金蝶在产品的对牌上发生了缺失，但是我们也可以针对 U9 做一下简单的分析

U9 号称是在 SOA 基础之上开发出的针对集团化生产管理软件，所谓 SOA (Service Oriented Architecture) 是面向服务的一种架构。SOA 既不是软件，也不是硬件，也不仅仅是 Web Service，SOA 是一种 IT 体系架构风格，简单而言 SOA = IT 规划方法+IT 架构。

SOA 中的通常要运用到的技术包括：

- SOAP (Simple Object Access Protocol)
- Web Service
- WSDL (Web Services Description Language)
- ESB (Enterprise Service Bus)
- UDDI (Universal Description, Discovery, and Integration)

SOA 的基本原则包括：

- 可重复使用，粒度，模组性，可组合型，构件化以及具交互操作性；
- 符合标准 (通用的或行业的)；
- 服务的识别和分类，提供和发布，监控和跟踪。

U9 产品的缺陷是第一，未遵循通用标准。U9 没有遵循目前比较通用的业界标准，而是采用了微软的 ES0I 架构。微软在企业应用方面走得很孤独：数据库、ERP 产品、应用服务器、Web 服务器都自行开发，自成体系。很难想象如此封闭的体系会成为主流 SOA 方案。U9 是基于 ES0I 目前全球唯一的一个产品，很有可能成为最后一个产品。2000 年 NC 跟随 Oracle 使用 Applet 技术，同时也成为最后一个使用 Applet 的 ERP 产品，U9 也有可能是最后一个 ES0I 厂商。

第二，没有形成业务服务。目前 U9 未公布任何业务服务，不知道是尚未开发还是根本不能发布为 Web Service。EAS 封装了数十个常用的业务服务，并已经在万科、南京油运等众多项目中得到实际验证。

第三，不支持主流 ESB。U9 的白皮书没有标明兼容 IBM ESB 或 SAP EOA 架构，金蝶已经推出了 IBM ESB Adaptor，能百分百兼容 IBM ESB。

第四，工作流无法发布成 Web Service 从目前的 UBF 开发工具中来看，其工作流无法发布成为 Web Service，这样其流程也就无法参与 ESB 中的流程编排。

接下来让我们来看看用友集团从 2009 年上市股票年报中的数据和分析情况。用友集团在 2009 年实现营业收入 23.47 亿元，与 2008 年相比增长 36.0%。实现净利润 2.86

亿元,同比增长 28.2%。软件产品整体销售情况仍然在上涨,与 2008 年相比增长 18.36%,受市场整体环境低迷影响,增幅有所下降。2008 年同比增长为 24.56%

按软件产品划分同比增长 2009 年 NC 增长 25.33% (08 年 63.05%); U8、U9 产品增长 19.68% (08 年为-18.78%); T 系列增长-3.25% (08 年 119.24%)

从整体上分析来看,用友的产品线还是在跟随市场波动而波动,虽然整体 U8、U9 产品在保持增长势头,但是仅就 09 年的市场环境而言,它的增长速度还应该有很大的空间。NC 由于受到金蝶 EAS 冲击,09 年的增长速度放缓。T 系列产品所在的低端市场也将随着新进厂商的不断增加而缩减。

除上述数据之外,还需要强调的是,用友集团的 ERP 软件市场占有率为 27%,管理软件占有率为 22.2%。在行业内保持连续 8 年第一,财务管理软件市场占有率 27.5%,业内连续 19 年第一。这说明用友在管理软件行业内依然用友第一品牌的地位。

但与此同时用友集团的市场扩张与自身的人力资源匹配度开始出现差距。近年来针对大型项目的实施和服务投诉开始增加。

第四,最大的潜在竞争者——浪潮集团

潜在的竞争者——浪潮集团。从 1983 年浪潮研制出第一台微机起,浪潮集团就已经注定是国内最早涉足信息产业的大型企业之一,八十年代曾经参与缔造了中国的 IT 产业的大型企业。时至今日,新浪潮集团已经发展成为拥有两家上市公司的专注于发展嵌入式软件和综合应用软件的 IT 高端产业集团。

浪潮是国内最早从事 PC 研发与生产的信息技术企业之一,浪潮研制出中国第一台中文寻呼机,是目前汉字寻呼标准的制定者。1993 年,浪潮研制出中国第一台服务器——SMP 小型机,开创了中国的服务器产业。同时,浪潮是目前国内大型服务器整机产品与解决方案的供应商。涵盖服务器、PC、分行业的应用解决方案、通讯、OA、金融等综合应用软件、ERP、中小企业管理软件等,甚至还包括 CDMA 手机、广电产品及其他信息产品等。

目前浪潮集团拥有多个成员子公司及控股公司,包括两家上市公司——浪潮信息(0977)和浪潮软件(600756);另外包括以 ERP 为核心的浪潮通用软件公司和以中小企业管理软件为主的浪潮佳软公司。

近年来新世纪的浪潮提出了专注化的发展战略,浪潮集团将结合自身特点,紧紧围绕互联网,专注于两个产业发展方向:

一个方向是以服务器为核心的嵌入式软件化硬件产品,包括服务器、PC 和面向行业的解决方案;另一个方向是以通信行业软件、分行业 ERP 软件为主综合应用软件,兼顾 OA、金融软件。浪潮集团已经成为颇具规模的 IT 产业供应商。

浪潮集团虽然在中国业内算的上是大型集团,但是它的前提必须是包含全部业务的集团,但从管理软件这一方向上看,它与金蝶集团和用友集团在规模和品牌知名度

上进行分析还是有一段距离的。另外还要指出的是，浪潮的产品过多过散，这种模式必须建立在拥有完善且大规模的研发中心基础之上才能够保证日后的长期发展，否则容易造成越发落后的趋势。因此从策略上讲，在正面管理软件市场上金蝶集团必须关注浪潮动向，并且逐渐拉大与它的距离。

第3章 金蝶集团发展现状分析

3.1 金蝶集团组织架构及产品线

至今为止，金蝶软件已经完成了从无到有，从弱到强的蜕变过程，如今的金蝶集团是一个拥有员工 5800 多人，咨询实施顾问 700 多人，研发工程师 800 多人，合作伙伴 2400 余家，营销、服务及伙伴服务网覆盖中国大小 221 个城市和地区的大型管理软件服务集团公司。

金蝶集团的整体布局为：

金蝶国际附属公司有专注于中国大陆企业管理软件市场的金蝶软件（中国）有限公司。

深圳市金蝶中间件有限公司专注于中间件业务。

金蝶电子商务服务公司专注于为小企业提供一站式管理软件及电子商务服务(友商网 www.youshang.com)。

北京金蝶政务软件有限公司为政府及公共部门提供公共管理和服务平台软件及服务。

金蝶国际软件集团（香港）有限公司负责除中国大陆以外的亚太地区及海外市场。配合整体布局，金蝶集团形成了相应的集团组织架构，见组织架构图 3.1。

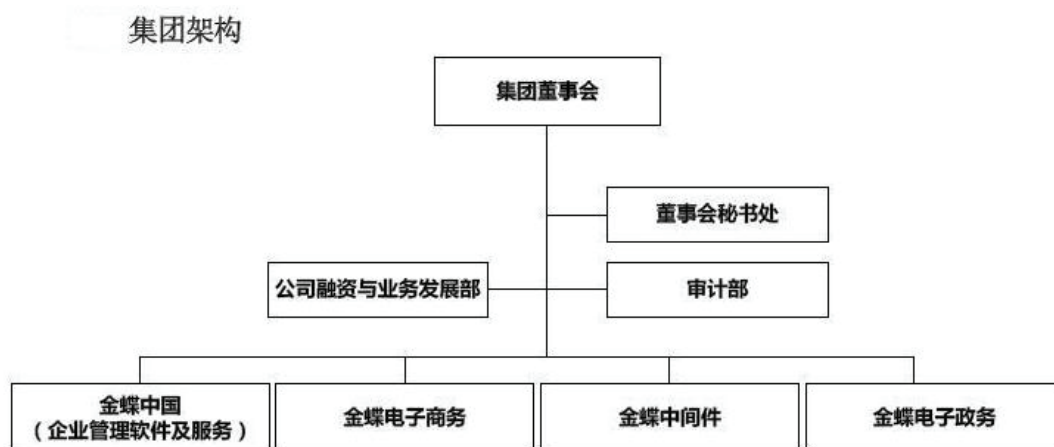


图 3.1 金蝶集团组织架构

来源：金蝶内部网站

目前在中国大陆的业务占整个金蝶集团业务的绝大部分。中间件和友商网独立运作。金蝶中国主要运作企业管理软件，产品已经形成三个层级。

1. 低端市场的 KIS 系统

2. 中小企业市场 ERP 产品 K3 系统，用于中端市场竞争。

3. 高端市场产品 EAS 应用于大型集团性企业集团化管控

目前在大陆已经形成了几个大区其中包括：北方区域中心；南方区域中心；华东区域中心；西部区域中心；东北区域中心等在内的七个区域中心，并且形成了以这些区域中心为核心的第三层级的市级分公司。金蝶已经初步在中国大陆建立了销售服务网络，同时也建立了北方研发中心；南方研发中心；华东研发中心；和负责国外市场的亚太研发中心。

3.2 金蝶集团收入状况

金蝶集团上市公司——金蝶国际 2009 年业绩报告，数据显示 2009 年营收 9.97 亿元，同比增长 13.9%，净利润 2.1 亿元同比增长 17%。金蝶国际基本每股盈利 0.107 元，比去年同期增长 11.7%。董事会已经建议派发每股 0.022 港元末期股息。

财报数据还显示，金蝶国际软件销售收入 5.84 亿元，同比增加 5.2%；软件服务业务收入 4 亿元，同比增长 30.1%，增长幅度明显高于软件销售。

细分业务的增长情况分析：企业管理软件（ERP）业务中，针对大企业和行业客户的 EAS 软件收入同比增长 49.1%，针对中小型企业市场的 KIS 软件收入增长 8.2%、K3/ERP 软件收入减少 7.7%。号称金蝶集团发展的三架马车之一的中间件业务依然在中国保持市场占有率第一的地位，2009 年收入相较去年同期增长 20.1%。

报告还显示，金蝶旗下的友商网（在线管理软件业务 SaaS）虽然依然没有实现净盈利，但其注册用户已经超过 100 万，后期发展能力强劲。

金蝶集团整体营业收入 2009 年已经接近 20 亿元。从收入情况来看，金蝶集团在近些年在整体上是增长的，但是局部战场有增有减，基本上是按照行业发展趋势来向前推进的。但就市场上的其他对手来讲，还是处在用友集团之下，而且从整体上讲，金蝶集团和用友集团的差距在近几年并没有明显的缩小，自从用友集团的产品线调整之后，U9 一定会对金蝶的收入造成影响，这就有可能造成金蝶集团在收入上与用友集团继续拉大的风险。收入是一个硬性指标，它会带来很多影响。因此虽然金蝶集团的收入情况在行业内稳坐第二把交椅，但是也不见得是高枕无忧。

3.3 金蝶集团内部情况分析

从数据中我们可以看出，目前的金蝶集团已经成为可以进行大规模扩张的集团性企业了。金蝶集团的主体产业，管理软件业务内部已经形成完善的组织架构，以金蝶软件（中国）有限公司为例：从产品层级对应的角度来说形成了三个事业部，既：渠道事业部，中小企业事业部和大客户事业部。从功能角度划分形成了，研发部；销售部；售前部；实施部；服务部；质询事业部以及负责后勤保障的部门，包括人力资源

部；培训部和财务部。

金蝶集团领导人对于中国式管理有着独到的见解，在金蝶集团内部提出并努力实现建设没有家长的大家文化。这种文化配合以让合适的人上车、让不合适的人下车、让合适的人坐在合适的位子上为原则的动态考核、超额奖励、末位淘汰的人力资源策略，在集团内部形成了相对正面向上的人才观和竞争观。

从业务流程上来看，金蝶已经形成了自己成熟的营销模式：销售部跑马圈地，售前支持介入签单，实施部门深耕细作，服务部门后续跟进的四步法则。咨询事业部处在半参与和独立运营状态之间，处于一个根据需求介入或者不介入软件销售项目的状态。

3.4 金蝶集团发展中存在的问题

金蝶集团由于近两年扩张迅速，而且受市场需求影响，近几年的业务量大大增加，但是这种快速增长，在给集团带来巨大效益的同时，也给集团埋下一些隐患，如果不及应对，就会成为金蝶集团成长道路上的绊脚石。金蝶集团从内部能力上讲，存在三个弱项，第一项就是研发能力，金蝶集团如今已经是发展为业务遍布全国的大型集团性企业，而且从近几年的数据上来看，业务量每年都有大幅增加，增幅最大的是中高端产品的业务量，对于这种高端产品的大型项目，每个项目都无一例外的有二次开发需求，而中端项目也有大部分需要二次开发的介入。所以第一，二次开发人员的数量欠缺。这种需求必须是在实施项目的过程中与客户沟通交流后才能确定客户的具体要求，由实施顾问进行分析和提出开发方案，二次开发人员进行开发。按平均算中端产品一个二次开发人员可以同时支持 2-3 个项目。高端产品根据项目规模大小有所不同，实际情况是一个大型项目可能需要多个二次开发人员的需要，最大限度也只是一个二次开发人员同时支持 2 个项目需求。按照目前的业务量来说，二次开发人员的数量已经捉襟见肘，如果按照 08-09 年的业务增长率来计算 2010-2011 期间金蝶集团单单二次开发人员就需要增长一倍以上。目前对于这种人员需求上的数量增长金蝶集团没有足够的储备，没有具体的培养体系和招聘政策。第二，行业插件的开发人员，金蝶集团的未来计划是走行业插件模式，这样的模式对于开发人员的数量和质量都是具备相当需求的。行业插件模式本质就是在标准产品的功能上，增加带有行业特色的功能点，而且针对不同的企业还有一些特殊需求这种开发人员的素质要必须建立在对行业的业务规律熟悉，甚至是业务流程细节的了解，对软件架构有所了解，而且能站在一定管理高度上来进行设计行业插件。金蝶集团目前处在发展期，与其主要的竞争对手用友集团在各个行业都有正面交锋，从以往的经历上来看，往往是谁能在一个行业抢先完成几个标杆性项目，那么谁将在未来在这个行业占据整体优势，如果想后来而居上并不是没有可能，但是却要耗费大量的人力物力。从整体投入上来说相较前者要

付出更大的代价。因此在行业插件的开发人员上，我们的需求是巨大的，但是金蝶集团的现实情况是，目前能承担行业插件的开发人员寥寥无几。如果把行业插件开发人员的能力进行分解，则我们要面对的问题是，一个行业插件的开发人员的只能至少需要一个架构师，一个行业业务专家，一个程序员进行置换。行业插件的研发必然是团队形式出现，先且不论这样的模式需要的人员是原来 2-3 倍，单单从他们之间的沟通协调成本，和沟通不畅造成的冗余时间成本对于金蝶集团来说都是必要的支出。第三，高端的架构师，金蝶集团未来发展必须做到类似 SAP 或者 Oracle 这种真正能够符合大型企业的应用需求的顶端产品，这个在中国软件行业我们自己的产品还是空白，因此谁能先完成这种蜕变谁就是未来中国软件市场的真正赢家，也只有这样才能够把中国的软件推向国际市场。而这种架构设计非业内顶尖人才不能完成，面对这样的需求，金蝶集团和用友集团都面对同样的问题，就是如何培养和造就这样的人才。但就目前金蝶集团的发展计划中尚无对于此类人才空白的缺陷做出过任何对应措施。

第二项欠缺是实施能力上的欠缺。既然未来市场需求的大幅度增长量来自于大型项目，而大型项目的特点就是大而全，它的实施难度和实施周期都很长。所以金蝶集团有必要针对这种大型项目培养实施人才。而且有必要建立一种专项人才的流动机制，因为大型项目实施周期长，如果一个项目就需要长期稳定的实施顾问 2-3 个。那么一家分子公司同时开几个大型项目就很难保证其实施质量，因此必须想方法进行专业实施人才的项目流动。不单单是要总部或者分区之间的资源互动，而且自己公司内部的实施团队也要进行转向人才的流动。只有这种模式才能保证对于大量大型项目启动和实施不会影响到项目的进度和质量。针对目前的情况来看，大型项目在 2010 年的数量不断增加，目前各个分子公司的高端产品线上的实施人员均已告急，但是针对目前这样的情况，公司没有更好的解决方法。

第三项是培训机制和晋升途径的缺失，金蝶集团有正规的培训模式，可又没有按照严格的培训模式执行。致使很多无论是实施人员还是开发人员都是“跳下水现学游泳，要么淹死，要么游上岸。”虽有所谓的培训，但是主要还是传帮带模式，可是最后的结果就是，有形无神。实施人员和开发人员长期处于低谷状态，既得不到培训，只能靠经验的不断累积。在漫长的积累过程中，大部分人都选择了其他出路，致使高端人才始终欠缺。

第四项是内涵的缺失，金蝶集团发展至今还在沿袭着高速成长的惯性向前发展，即以销售为核心滚动发展，产品是试错型升级，补丁式管理。从产品到人，没有完成真正的专家型企业过渡。

3.5 SWOT 分析

一、优势(Strengths)

第一，金蝶集团的市场布局

通过若干年的努力，金蝶集团目前已经发展成为在行业中有着卓越成绩的大型管理软件集团性公司，从产品研发能力到项目实施能力和客户服务能力都有着自身的优势。无论是在大陆市场，还是在香港和亚太地区，都已经形成了相应的组织结构，已经在成为国内第一的软件供应商方面形成了总体的布局，在应对市场环境变化的激烈竞争中已经获得了优势地位。

第二，金蝶集团的品牌优势

依托市场生存的企业都清楚，一个企业品牌对于一个企业来说是非常重要的，关于这一点可以用可口可乐公司一位高层领导的话作为佐证：“只要有可口可乐这块品牌，就算一夜之间，我们的生产厂房和生产线都被烧光，第二天一早就会有那么多家银行排着队等着为我贷款。”品牌的意义不仅仅表现在市场销售上，而且品牌是抵抗市场风险和战略人才储备的必要条件和优势条件。金蝶从 2005 年开始，金蝶品牌在北方市场也逐渐得到认可，从而也扩大了在行业内部全国范围的品牌知名度，依托有利的品牌效应，对于未来的渠道开发；抵抗市场波动和人才储备等方面都具备优势力量。

第三，金蝶集团的产品线

金蝶集团在今天已经完成了整体管理软件市场的产品类型覆盖，同时也意味着实现了对于整体市场需求的产品覆盖，KIS 系列产品，针对低端市场用户，有方便；快捷；功能点突出；价格低廉等优势，而且依托渠道，代理商等多种形式在全国范围内被广泛接受。

中端产品，K3/ERP 产品已经进入了成熟阶段，在客户群体的选择上已经形成了自己的独特分割线。依托强大的财务功能在中小企业的市场中占据主导位置。目前在很多行业已经得到广泛的推广。这些行业包括：金融；制造；连锁销售；餐饮；房地产；养殖；物流等等。而且用户的满意度反应也是业内第一，K3/ERP 已经成为整个金蝶集团的金牛产品，在近几年内的中小企业市场依旧会占据市场主要领导地位。

高端产品 EAS，主要应用于大型集团化管控软件，从 2001 年研发至今，EAS 已经逐步走向成熟阶段，在财务、供应链、人力资源、成本管理、预算控制、协同管理、商业智能等模块已经成熟。针对某些特定的行业特点也形成了独到的解决方案。例如，房地产业；钢铁；化工；餐饮；港口等大型行业应用方面都已经出现了应用成熟的解决方案和成功案例。2009 年 EAS 产品销售能力上升最快，而且后续上升趋势还在增强。

中间件产品，中间件产品是金蝶驱动力三套马车之一，近些年来一直处于国内管理软件市场领军位置。无论是处于未来发展需要，还是近期的销售目的，金蝶中间件产品是在中期发展时所采取的技术领先战略的重要成果，也是未来金蝶跃居国内行业内第一的一张王牌。

友商网，虽然友商网的开通和运作至今还没有开始实现盈利，但是随着注册用户

的不断增加，对于市场的影响作用和后续的长期发展都起到了推动作用。同时也标志着在管理软件行业中金蝶集团的产品线可以满足目前市场的全部类型需求。

二、劣势(Weaknesses)

第一，产品功能点的缺失

金蝶集团和用友集团有着共同的发展特点，就是都是从财务软件开始，因此这么多年来，金蝶软件和用友软件在财务功能上都是属于行业内的领先地位，从高、中、低三个层次的产品来说都是如此。低端产品市场金蝶的产品线本就是以财务为主，凭借这么多年的经验积累和对中国财会政策的深刻把握，KIS 产品在低端市场的竞争优势还是存在的，但是毕竟，低端市场的技术壁垒比较低，在这块市场上已经进迎来了红海时代，大大小小的软件商都在其中，而且数量还有上升的趋势，因此未来金蝶对于这块市场更多的是走渠道经营。K3/ERP 虽然已经成熟，但是在生产制造这方面的功能上讲，不如类似神州数码这种由传统的经历了 MRP 至 MPR2 到 ERP 转变过程的这种管理型 ERP 软件的生产制造功能强大，而目前中小企业的制造需求市场仍然是整个市场的重要组成部分，因此在这方面竞争，金蝶软件处于稍稍被动的地位。高端 EAS 产品的整个生产制造尚未成熟，还不具备全面展开实施条件。

第二，针对竞争对手的产品缺失

在国内，对于金蝶集团来说在正面战场上的最大敌人是用友集团，他们在管理软件的产品类型中从 2009 年开始全面铺开的 U9 产品既集团性生产管控软件，金蝶集团尚没有相应的产品与其对应，虽然 U9 技术和经验方面尚未成熟，可是通过市场运作和营销会使整个市场意识发生波动，从而可能扩大用友品牌和金蝶品牌之间的差距，在市场认知度方面拉开距离。如果金蝶现在开始研究相应的功能类型产品不但是需要巨大的人力和资金的投入，而且从时间上讲可能在研发出来之后可能面临市场已经被用友集团吃掉绝大部分的尴尬境地，因此可能还要投入更大量的营销力量和资源。相反的如果不研发，就等于放弃了大型生产集团这块市场。所以针对用友集团的 U9 产品，金蝶集团陷入两难的境地。

第三，北方市场的政府项目缺失

“南金蝶，北用友”。这句业内广为流传的戏词，表明了 in 北方市场一向是用友的天下，特别是在政府行业，用友集团一直占有明显的优势，在政府行业的缺失并不只是一块市场的失利，而是意味着同时失去了一个最大的天然广告牌。金蝶集团虽然这几年在北方市场开始起步，但是用友仍然占尽先机。这也是金蝶这几年要突破的最大障碍。

第四，功能性人力失横

近些年来金蝶集团的销售额全面上升，这是金蝶集团在这些年中，投入了大量的人力物力在销售队伍的培养和市场营销上。面对未来的高端市场，金蝶集团在研发、

二次研发团队和实施团队的力量开始出现了预警信号，总部功能点研发速度缓慢；大型项目实施交付时间过长；二次开发资源调用不开等局面蔓延在整个金蝶集团之中。

三、机会(Opportunities)

第一，地域上的机遇

至 2008 年的金融危机以来，中国的经济在 2009 年已经开始复苏，从现实情况来看 2010 年开始至今，整个经济又开始回到匀速发展中来，北方的经济体在这次的金融危机中所受的影响并不明显，而在 2009 年和 2010 年中，中国政府的刺激政策又正在起作用，因此从地域上讲，北方市场在近几年会出现一个对信息化需求的高峰期。

第二，高端市场上的机遇

中国管理软件发展到今天，对高端市场的需求已经形成条件，集团化管控，精细化管理，信息化综合分析，电子商务平台等业务都相应出现大幅度上涨，但是在中国管理软件行业，只有少数几家有满足这种高端需求的实施和服务能力。因此金蝶集团在未来几年的高端产品市场销售有可能出现井喷现象。

第三，来自技术革新的机遇

中国管理软件正在以神奇的速度跃进，最近两年风头最劲的技术就是建立在 SOA 技术之上的架构革新，像此类技术还会不断的推出，谁能站在技术革新的浪尖位置上，谁就能占领市场的先机，然而这是一些小型公司所不具备条件的事情，金蝶集团发展到今天已经形成了强大的研发团队。只要善加利用技术更迭换代的时间点，就有可能在短期爆发，一跃成为亚太地区管理软件行业的领头人。

四、威胁(Threats)

第一，来自中低端市场的威胁

如果说在中国的未来十年会是企业信息化快速发展的十年，那么市场的运作规律会是在这十年中一定会有大量的新进厂商，他们一开始没有能力进入高端市场，一定会从技术壁垒和资金壁垒都相对较低的低端市场切入，这就使本就已经成为红海的低端市场竞争更加残酷。

小厂商急功近利，一旦他们有了足矣进入中端市场的条件，那么就有可能使用价格杠杆来扩大销售，这种举措会扰乱中端市场的价格平衡。

一个产品有自身的生命周期，金蝶集团的产品也不能例外，低端市场的 KIS 迟早会迎来萎缩的局面。K3/ERP 也是如此。

第二，来自整体经济环境的波动风险

至 2009 年虽然中国经济出现回暖的迹象，中国政府的一系列刺激政策，正在全国经济发展中起到正面的促进作用。但是太多的不确定因素使我们仍然不能排除经济形势恶化的可能性。一旦经济恶化，金蝶集团目前的扩张战略就有可能适得其反。

第4章 金蝶集团战略选择及实施途径

4.1 发展愿景及目标

金蝶集团发展的最终模式是即将实现的是以软件产品为载体的中国式管理输出。作为中国这个有特色的社会主义国家，从1978年开始就在不断尝试着社会发展模式，在这种特殊的环境下，我们的市场经济发展规律也存在着特殊性，依据2\8理论，即20%的因素决定80%的效果。谁能把握住那20%特殊性，谁就抓住了中国市场经济的魂。为此多少企业家、行业专家、学者都在不断的做出努力。金蝶集团也是其中之一，金蝶集团创始人、现任金蝶集团总裁徐少春先生正立志于建立中国式管理知识库。从行业特性和业务特性来说，金蝶集团是具备优势条件的。

建立这样的一个知识库也是金蝶集团的终极目标，并且这是一个动态的目标，为此金蝶人将会进行不懈的努力。

从实用角度来分析，这个目标具有很高的市场价值，谁能掌握中国式管理的命脉，那么有着这种资源的管理软件供应商，在市场搏杀中将建立无以伦比的优势。鉴于此金蝶集团提出了自己的企业目标。

“公司使命：帮助顾客成功，让中国管理模式在全球崛起

公司愿景：成为全球企业管理软件及电子商务服务市场的领导者

核心价值观：客户第一、持续创新、诚信负责”

在这种使命和愿景的召唤下，金蝶集团决心经过自己的不断努力，把握市场动态，顺势发力，在未来成为真正国际化的大型IT服务集团。在帮助中国企业不断成功的同时，总结中国管理模式，让中国管理模式在全球崛起。

金蝶的战略目标十分明确。可以简单描述为以下几条。

“2015年之前成为亚太地区管理软件市场的领导者

2020年之前全面进入国际市场

远期战略目标：

成为国际市场的领导者

成为软件行业标准的制定者”

4.2 战略选择

研究到战略选择，我个人有一些不成熟的见解。在中国的企业界和学术界之间，他们对战略的概念本身就好像存在着偏差。我们试着以明茨伯格对于企业战略所提出的5P涵义为例他把战略概括为：

“战略是一个计划； (Plan)
战略是一个计策； (Ploy)
战略是一个模式； (Pattern)
战略是一个定位； (Position)
战略是一个观念； (Perception)”

在中国现阶段的企业管理水平上，部分企业把战略停留在观念上；部分企业把战略摆在短期计划上；也有的企业把某种模式当成战略；或者几者兼具却相互不相符合。如果依据理论为准绳来判定企业战略到底是对还是错，那就犯了形式主义的错误，因为企业战略是为了企业生存和发展而制定，而不是为了符合定义。在企业实际运作中，无论是市场环境还是内部环境，或者是竞争对手的状况都在不断的变化中，为了应对这些变化，企业所指定的计划、模式、定位等等虽然在战略的角度上看具有刚性，但这只是方向或者原则上的相对刚性，战略在环境和状态的变化中也必须具备弹性。因为过刚易折是自然界的铁律，同样也适合社会或是其他组织的运行规律。

我们在这篇研究论文中的内容，不是对于理论的探讨，而是基于实际有针对性的规划制定。但是如果我们抛弃理论而随心所欲的制定，那么我们在否定理论科学价值和实际指导意义的同时，我们也增加了犯错概率的风险。

因此我不能套用任何一种概念性的战略类型而进行对于某特定企业进行规划选择。但是我们会尽量依据理论的方法进行判断实践。

根据金蝶所指制定的战略目标，以现实情况为准则进行科学的选取

金蝶目前的战略应该属于增长型混合战略。

总体产品线采取上游一体化战略，全面增强研发力度。

以管理软件；中间件和友商网三个大型事业部为区分，在进行全面上游一体化战略的基础之上各自根据不同情况进行战略选择。

以管理软件产品为例来说，在完善已有的产品基础上，应该有针对性的大力发展行业插件，以配合销售策略，也就是相关多样化战略。

销售策略上选择渠道拓展战略，这种表面上看是扩张战略，实际上对于金蝶集团是收缩型战略，把已有的产品按照成熟度分层次放权，以让渡营销网络控制权来换取内部人力和运营成本降低。这种战略实际上实为整体目标实现的大前提下，经济走势可上可下的弹簧垫。本人对战略的理解既为一个目标和一种围绕目标的布局，因此我首先会从“目标——布局”这一角度来对金蝶集团为实现战略目标的整体布局 来对金蝶战略的实施方法进行描述。

4.3 金蝶集团的实施途径

一、产品布局，完善现有的 EAS 产品，以生产制造功能需求最为紧迫，高端模块

可以采取资本运作或合作的模式进行补充，使其在短期内实现全面覆盖市场上的主流需求。中长期还是需要自行开发或者改进外部功能模块，以求得自身产品的稳定性。

针对不同行业推动行业插件的研发

加强中间件的研发和应用，确保并且扩大金蝶集团在中间件环节的领军位置和与后续者的竞争优势差距。

扩大友商网的影响力，虽然在短期内友商网可能不是赢利机构，但是从长远角度来看，友商网是金蝶集团战略发展必不可少的一部分。

二、功能布局，以金蝶集团现有大陆的七个大区 and 亚太地区的公司企业为核心，建立研发群，针对行业和大型企业解决方案实行定制性开发整合形成标准行业产品，通过互联网络进行整个中国大陆、香港以及亚太地区的全面推广整合。

以地理经济发展模式，建立专家咨询事业部。针对当地发展突出的行业培养行业专才，以地域性为主，进行流动性支持。

三、地域布局，金蝶集团为实现整体战略规划，在进几年必须加大长三角、珠三角、环渤海地区和北方地区的人力物力投入，从中远期利益角度出发，北方市场一直是金蝶集团的弱势地区，要想击败用友这个强大的竞争对手必须在北方市场上正面抗衡以取得优势。更何况北方市场在经济动荡期间有保持相对稳定的政治和地理条件。因此北方地区成为了金蝶和用友两大集团的必争之地。长三角、珠三角、环渤海地区是中国经济再次飞跃的重点地区，因此金蝶集团绝对不能放松对这些特殊地域的重视程度。

四、行业布局，虽然管理软件的主题需求为工业和制造业，但是金蝶产品的优势在于财务和供应链+人力资源。因此在行业布局上也必须发挥其优势。金蝶集团一方面要在生产环节上完善金蝶高端产品，一方面要针对未来经济走势中最强最需要管理软件的行业进行深入研究开发。例如金融、房地产、特别是政府行业。金蝶集团在政府行业的表现一向不如用友集团，在整个品牌计划中，政府行业占据重要位置，而且政府最近几年所提出的加快政府机构信息化进程也是一块巨大的市场份额。因此金蝶集团在近几年的行业产品计划中，可优先考虑政府行业软件开发和研究，甚至考虑围绕政府行业展开单独的销售渠道和模式。

五、渠道布局，渠道的应用是快速占领市场的最有效策略，因此近些年金蝶集团大范围的采取渠道策略来迅速扩张已有的市场份额，但是在渠道策略进行的同时，我们应该要注意，在近期金蝶集团只能采取高端产品不授权或者有限授权、中端产品部分授权、低端产品权利渠道推广的针对性策略。在中远期逐步达到中端市场的全部渠道化，和高端产品的部分市场化。

六、品牌布局，金蝶公司已经成为中国管理软件的两大供应商之一，为此金蝶付出了不小的努力，然而至此还是远远不够的。金蝶应该保持在南方市场的优势，同时

扩大北方市场的知名度。具体应该通过市场扩张、服务转型和专家形象建立的三者协同作用，全面树立金蝶集团在大陆市场和亚太市场的品牌形象。

七、技术布局，以现有大陆的七个大区为载体，完成以地域为划分的七个研发基地（包括原有的大陆研发基地在内。）全力研发当地兴盛行业的行业插件产品，建立以二次研发、行业插件研发、总部产品框架研发的技术人才梯队。

八、人力资源布局，金蝶集团已经发展到了大型集团的规模，为了保证战略目标的实现，应该考虑人力结构的合理性，既要保证运营成本最低最求利益最大和市场环境风险发生时的抵抗能力，也要保证面对市场竞争的优势人才储备。所以金蝶集团人力资源的布局是，以渠道代理合作的模式，收缩市场营销人员，现有市场营销人员精炼化。扩大二次开发人员队伍，一来保证大型项目顺利实施和交付，二来为高级程序人员做蓄水池和备选库。扩大服务人员队伍，以最大限度弥补不成熟代理商所带来的负面影响，同时也为全面服务转型做正向储备。扩大大型项目的实施队伍，未来能否实现战略目标的主要市场会是高端产品的竞争，作为硬性指标项目周期和交付率，目前的金蝶集团必须经历以短期内的数量换取目前项目实施质量问题。

人力资源主体策略依然采取“让合适的人上车，不合适的人下车”的动态刺激末位淘汰政策，以建立有正向竞争性的人才生态系统。

九、文化布局，金蝶一向倡导“没有家长的大家文化”，这种文化氛围在很大程度上促进了金蝶集团由弱变强的过程，为此在继续保持这种高文化的同时，也要在这种文化上深入挖掘其内涵，为金蝶集团下一个发展时代提供成长空间和人才培养的土壤。

4.4 金蝶战略在业务线上的具体实施步骤

金蝶战略在业务线上的具体实施步骤可以总体归结为三十字方针

“深化服务转型 继续渠道突破
快速响应市场 建立专家形象
努力开源节流 ”

一、深化服务转型是建立在两个基础条件之上的，为此金蝶集团应该分成两部分并且同时进行的。

1. 完善产品线优化产品线超越竞争对手，金蝶的近期战略目标是成为亚太地区管理软件的领导者，要实现这个目标，就必须在关注市场动向不短完善自己的同时，击败老对手用友机软。因此在执行战略期间，就不能抛开用友集团而闭门造车，因为用友集团是金蝶战略道路上的最大竞争者。

因此金蝶集团针对这个最大的竞争对手用友集团需要做出的策略是，在低端市场上与金蝶和其他小软件供应商进入了红海搏杀阶段，真正想拉开距离靠并需依靠中高端产品线。K3 对 U8；EAS 对 NC；但是用友从 2003 年至今投入了 2 个亿的资金研发出

了 U9，目前正在市场试验阶段。金蝶想在短时间内开发出对应的产品所要耗费的人力物力财力将是巨大的，因此在产品线上，金蝶应该尽全力完善 EAS 的功能，把 U9 的主体功能，既：“集团性生产管理”纳入其中，并完善。一旦达成目的，金蝶集团就可以用 K3 与 EAS 组合牌的形式来对抗用友的 U8/U9+NC。因为他们在功能上是完全可以互相替代的，同时也解脱了针对 U9 产品研发与不研发都吃亏的尴尬局面。

金蝶 EAS 产品的高端模块需要完善，例如 BI 或者产品生命周期管理等模块，这些模块需要建立在基本功能稳定的基础之上，但是以现在管理软件行业的发展速度和市场需求来说，必须有相应的产品出台，因此金蝶在这方面的欠缺应该分两步走，在短期内继续的模块采取资本运作或者合作的模式来弥补，同时加大研发力度，在一个相对长一些的时间内完善自有产品，因为只有这样才能保证软件的整体运作效果最佳。

优化超越产品超越竞争对手：金蝶集团在 2010 年通过资本运作，斥巨资收购市场上成型软件公司之后，应该着手建立以客户产品全生命周期管理需求为核心、从系统规划、构建、运营和优化等全过程传递服务价值，确保服务品质，提升客户满意度和忠诚度。

2. 完成服务专业化蜕变，要完成产品型到服务型的过渡，金蝶集团要做到以下几个方面。

(1) 实现支持服务专业化分工，做到销售与交付彻底分离、大幅提升“支持服务”总签率。

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

(3) 完善实施标准化体系，突破大客户实施交付瓶颈，提升项目关闭率。

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

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

二、渠道突破，这是金蝶全面扩张市场战略的重要组成部分，但是渠道突破应该注重两个维度，一是产品维度，二是地域维度。

1. 产品维度可以划分为三个产品层级。(1) 低端市场产品，管理软件的低端市场进入壁垒低。近些年来，很多新近的小型软件进入低端市场，而且数量还在继续上升，这是大势所趋。如果此时金蝶集团还要保持原有的队伍配置，就有些得不偿失了。金蝶集团在这个市场的主要产品时 KIS，它所采取的策略应该是全面发展低端市场的代理渠道，从巨大人力和精力浪费中解脱出来，但保留低端产品的服务机构作为代理商的支撑和品牌的保证。在尽量缩小低端产品的支出同时不能放弃低端产品对于整体金蝶

品牌的影响力。

(2) 中端市场产品，金蝶的中端产品 K3 已经进入了成熟阶段，因此对于中端市场采取渠道与自主营销相结合的形式，加大对经销商实施团队和售后服务团队的培训。增大教育输出和技术支持，确保经销商在市场上大力推广，同时以针对不同细分市场的标准化产品和解决方案为基础，大力发展专业的分销渠道。大幅提高中小企业市场占有率以求得最大限度的发挥金蝶集团的金牛产品作用，扩大知名度，赚取集团未来的发展资金和最大限度贡献运营资本。

(3) 高端市场产品，EAS 产品由于自身完善度的问题，目前尚不具备全面扩展代理商的条件，但同时为了尽量争取在高端产品市场的份额，因此可以考虑有限授权，但是目前的售前方案，实施方案制作，实施团队都必须放在金蝶集团内部。因为考虑到高端产品的完善度，和所需要的技术支持和素质支持都是相对较高的，因此如果放权给代理商有可能出现实施质量不高，重大投诉等引发品牌负面影响的局面。

2. 从地域维度上来说，提高核心伙伴的质量和数量，加大长三角、珠三角、环渤海地区的区域渠道布局，大幅提升伙伴的营销能力和出货能力。

在近几年着重在北方地区建立广泛的渠道代理商，无论中国经济是否二次探底，北方市场都会成为整个金蝶集团的重要战略发展目标市场。

除此之外为了配合市场的渠道突破策略还应该注意以下两点

(1) 区分中大型机构精细化管理与小型机构积极渠道伙伴合作的经营模式，网络经营与老客户经营并举，提高对空白和竞争弱势地区的市场占有率

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

三、快速响应市场

1. 针对大型客户的独特性需求，金蝶集团要完善以目标市场和样板客户驱动的集成产品研发体系，确保营销策略与研发计划的高度一致性，提升产品研发质量和反应速度；

2. 随着客户群体的不断成熟，他们对于软件供应商产品的两个指标比较关心，一是行业经验，二是产品本身与行业的契合度。根据这一发展趋势，金蝶集团想要扩大市场份额就应该在通用产品基础上，快速研发针对不同细分市场的产品、行业产品与完整产品解决方案。以产品本身和实施经验进行市场细分，在扩大市场份额的基础之上增加竞争力，不断提升产品竞争优势；

3. 对于已经存在的行业解决方案之后的客户独特性需求，金蝶集团需要完善客户需求管理与二次开发管理体系，确保客户需求反馈的快速、有效处理；

4. 在实施过程中，和交付使用后，客户仍然需要大量的技术支持，针对此种情况金蝶集团需要完善 Call Center 和支持服务产品建设体系，强化远程服务，提升支持

服务的满意度。

四、建立专家形象

1. 通过金蝶集团内部培训体系，建立全员专业的服务素质，全面提升全员服务意识，持续改进服务行为规范，不断提升专业服务能力，成功塑造中国式管理模式专家形象。

2. 开发金蝶集团的咨询能力，扩展咨询业务，重点发展集团管理咨询业务，拓展咨询业务样板客户，提升金蝶咨询的社会影响力。在扩大金蝶集团业务范围同时也促进形成金蝶集团在管理方面的专家形象。

3. 以行业样板客户为核心，组织行业市场推广，逐步总结、提炼行业管理模式，完善标准产品上的行业插件，全面树立行业管理专家形象；

4. 继续开展“中国管理模式杰出奖”的遴选，一来可以起到有效的市场推动作用，二来可以帮助金蝶集团在中国范围内建立品牌效应，三十可以推动“中国管理模式在全球崛起”的战略目标

5. 为全面应对技术革新的发展趋势，金蝶集团需要创新产品设计理念，持续提升产品的管理思想水平，培养具有哲学思维的产品架构师，不断完善自身的管理软件水平，这是服务转型的必要条件，也是未来金蝶集团发展的充分条件。

五、努力开源节流，未来的软件行业竞争将是残酷的，当双方实力相当时，价格战就是唯一的选择，这是市场的规律。在正面战场上，金蝶集团与用友集团经常使用这种策略，所造成的最终结果就是软件的整体价格下降。为此金蝶集团必须做好应对低成本策略的准备，因此金蝶集团在未来的发展道路中必须注意以下几点。

1. 作为一家企业组织，无论处在什么样的环境中，都必须有危局意识，只有这种思想才能保证企业稳步向前，因此在金蝶集团的整个管理理念中必须灌输统一全员思想，增收节支，开源节流，主动应对经济危机的行为意识。

2. 根据人自身趋利避害的本能，金蝶集团应该继续强化责任中心为主体的预算管理责任，加强预算执行检查与奖惩，通过正反双向的刺激来增加业务收入。

3. 金蝶集团在今天得市场情境中和行业里，不能停留在现有阶段停滞不前，因此应该继续鼓励利润中心创新经营和管理模式，寻找新的增长动因，扩大收入来源，并努力控制成本费用，以这种经营理念来全面提升经营质量及利润空间。

4. 建立投资项目评审机制和评审机构，以提高投资中心投入资源的有效性，提升研发效率，快速推出创新产品，全面提高金蝶集团整体的投资回报率。

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

第5章 金蝶集团实现发展战略的支撑条件

金蝶集团实现战略的支撑条件有二，就是人和文化，让我们试着从现实角度来分析这一观点，首先是我们所处的行业，IT 产业本身就是建立在科技技术之上的产业，因此无论从产品还是营销市场，到文化管理等等都是人的作为，说到底，这个行业的竞争最后是具备相应素质人的竞争。谁能拥有更多属于此行业的人才，谁就掌握了整个市场战争胜负的关键。

5.1 金蝶集团人才支撑条件

一、金蝶集团未来需要的三种人才

1. 开发型人才此类人是 IT 行业的核心人才，这种人必须是高端的开发人员，需要紧跟技术革新，紧贴市场需要，从底层架构到中间件标准的选择，再到终端用户的需求做一体化考虑。这种人可以奠定一个企业是否能生存之关键。在众多开发人才类型中，有一种尤其重要，那就是架构师。所谓架构师通俗的说就结构设计者。在软件工程中，构架师的作用在于三方面：

(1) 行业应用构架，做这种架构的被称为行业构架师，他必须是行业专家，了解行业应用需求，其构架行为主要是将需求进行合理分析布局到应用模型中去，偏向于应用功能布局。

(2) 应用系统技术体系构架，技术构架师必须是技术高手，掌握各类技术体系结构、掌握应用设计模式，其构架行为必须全面考虑软件系统的高效性、复用性、安全性、可维护性、灵活性、跨平台性等。

(3) 规范构架师，他的责任是把某一类构架抽象成一套构架规范，当然也有专门研究规范而培养的规范构架师。他们的产物往往也分为应用规范和技术规范两类。

但有些时候这些人才是可遇不可求的。可以算的上是真正的稀缺人才，因此金蝶集团必须从搜集和培养两个方面同时进行，这样才能保证金蝶集团的未来发展。

2. 实施人才可以细分一下，针对未来 5 到 10 年会进入一个信息化进程的高峰期，因此对于实施所面临的压力也是巨大的。一个软件公司项目工程的交付能力也是考核一个软件公司成功与否的重要标准之一。要保证项目顺利交付，至少需要两种实施人才。

第一种是行业方案技术专才：这种人必须有行业经验，有软件熟悉度，有软件专业知识。在此三者之上才能进行有效的工作，这种在实施这一业务领域里是属于技术型人才。

另一种是项目管理型人才：信息工程从性质上说，也是一个项目。只要是项目就

需要项目管控，而项目管控是一项综合度极高的工作，因此非具备相应综合素质的人不能胜任，在真正的实施过程中，企业往往更加注重技术环节，而往往忽视了管理环节，没有管理头脑不单单不能更好的完成任务，而且很可能在客户沟通上出现常规问题，如不及时疏导很有可能酿成整个项目的失败，这种案例在业内屡见不鲜。所以必须有项目管控型的人员存在，才能保证甲乙单位之间的协调和实施单位部门沟通，以及与公司内部资源的调节调控。这种人是现在实施团队中缺乏的，日后会在高端产品的大型项目中体会到其重要性。而且介于项目实施中的技术型人才有限，也需要项目管控型的人去针对项目，才能让技术型人才流动起来，负责多个项目。这样也是人力资本的更有效利用方法。

3. 服务人才，“软件就是服务。”这是一大部分人的观点，不能说完全正确，但是不能不说，服务绝对是软件行业的重要环节。而且 IT 行业的大趋势一定是由产品型公司过度到服务型公司。发展到一定程度之后，最后大部分企业一定会走向 IT 服务外包的道路，所谓 IT 服务外包 (IT Outsourcing Managed Service) 就是指：把企业 and 个人的信息化建设和管理工作交给专业化服务公司来做。它可以包括以下内容：信息化规划(咨询)、设备和软件选型、网络系统和应用软件系统建设、整个系统网络的日常维护管理和升级、企业内部或个人计算机的日常维护、管理等等。IT 服务外包是企业迅速发展企业数字化，提高数字化质量、提高企业工作效率，节约信息化成本的一种途径，也为个人用户提供巨大的帮助。IT 服务外包其本质就是资本、技术、人力的更有效利用。进入信息技术时代的今天，信息技术日益成为我们工作和生活中的一个重要部分。任何一家企业，无论规模大小，或早或晚都会成为信息技术的应用者。然而在信息技术日新月异，信息产品迅速推陈出新的速度并不是非专业公司所能跟上的，即使是优秀的 IT 管理人员，也很难以应付信息世界中的千变万化、纷繁复杂的诸多问题，企业在付出大量成本的同时，却很难得到满意的效果。因此 IT 服务外包由此应运而生，同时也必将会成为未来 IT 行业业务的主要竞争领域。因此谁拥有多少服务能力，谁就能占领多少未来市场。

4. 经营管理型人才，中国的历史告诉我们，没有万世不易的制度，只有生生不息的繁衍，历朝历代每个开朝皇帝都想要建立一个千秋万代的江山。为此多少风流人物都在不断的尝试，从尧舜的禅让，到禹传启家天下。从春秋的败家争鸣，法家商君书，老庄的小国而寡民，儒家以礼治天下，墨家的兼爱等等，行至独尊为政治统治目的所扭曲的儒术。5000 年的历史文明告诉我们，我们可以寻求模式，也可以依靠制度，但是模式和制度都是人的产物，由人而来也必将因人而灭。这就是规律。因此任何组织任何团体都不能否认“人”这一主要决定因素，西方国家重法，而中国就应该重人。西方偏重法制是因为西方有法制的土壤，而这是中国社会目前所不具备的条件，悠悠历史刻在中国人骨头里的是人治的文化。作为一个国家和社会的发展应该也必须追求

法治，但是作为一个企业，一个盈利性机构的核心目的是追求利润。因此我们必须客观的看待企业运作模式与人心智习惯之间的平衡，一个组织的经营者和管理者必须足够智慧的游走于制度与变通之间。制度具备相对刚性，但是经营管理手法是灵活的。中国的企业需要对内能根据情景因素摆正法、理、情三者位置；对外能够根据市场环境波动变化，找寻趋势、利用趋势而使公司在商海搏杀中胜出的人。

面对如此的人才类型需求，要保障这些人才的引进和培养，金蝶集团需要完善自己的培训体系和晋升制度。为此金蝶集团正在不断尝试，虽然还没有完整的体系，但是金蝶集团的培训体系和晋升机制正在逐步完善，目前需要担心的只是时间问题，金蝶集团是否能按时完成蜕变或者抢先完成蜕变是成败的关键。

5.2 金蝶集团的制度支撑条件

金蝶集团发展至今已经成长为大型企业，在这种大型企业的运作过程中，受人的管理半径和其他条件制约，不能依靠单纯的随意性管理。相关制度的落实必须得到规范性的条款。金蝶集团为保证战略目标的顺利实现必须要重视的是三大业务制度板块

一、研发制度保障

金蝶软件的高端产品尚未完全成熟，而且每每有版本升级总是急于出台却忽略了产品的稳定性，而为了完成金蝶未来的战略目标，金蝶集团后续必须发展行业插件的竞争策略，这就会让本身已经不太完善软件产品面临更加严峻的质量危机，靠实施测试，以客户为试验品的模式犹如在玩火，因此研发制度必须得到有效的执行和贯彻，以确保研发出的产品版本稳定性得到保障。金蝶集团已经有了相应的研发制度，可是有一些制度需要细化。

1. 版本的发出流程的监督制度及奖惩制度
2. 每个版本发出前的测试流程及具体衡量标准和测试内容制定
3. 制定开发软件版本或产品的错误等级
4. 按照错误等级建立惩罚制度
5. 补丁的发放流程
6. 补丁错误等级
7. 补丁错误造成影响等级及其惩罚制度

二、实施制度

金蝶集团和其他竞争对手已经进入了高端市场的竞争阶段，在这个阶段里实施环境或者说高端产品层级里，实施就已经是非常重要的环节了，正如业内的一句话：“三分软件，七分实施。”实施的成功与否直接关系到客户的满意度和品牌建立。所以有必要建立全面的实施制度。实施制度对于目前的金蝶集团已经有了成型的体系。但是面对大型项目金蝶的四部实施方法还有待于提升。但同时我们更应该注意的是，金蝶发

展至今不得不正视实施团队的困境，实施人员成长速度慢和项目实施能力不足。在没有大批量或者说没有一批实施顾问成长为专家型人才之前，金蝶集团有必要完善实施中的资源循环制度。为此金蝶集团的实施制度必须是以能让技术专才变成流动参数为目的，进行实施制度的设立。为此应该完完善或者说完成以下制度。

1. 实施人员能力认定制度
2. 实施顾问在项目中的职务制度
3. 区分实施人员为项目管控型、技术专才型和项目辅助型的认定制度
4. 项目经理问责制度
5. 技术专才支持绩效制度
6. 辅助支持顾问绩效制度

三、服务制度

软件行业本质就是服务行业，从广义上来说，从研发到实施至最后的售后服务都是服务，但是我现在要研讨的是狭义上的售后服务。为了保障金蝶集团的品牌布局，售后服务是重要环节，产品一经售出和实施上线，项目关闭之后。金蝶集团的下属分公司往往把精力聚焦于尚未成交或者正在实施中的项目。但是对于售后服务往往不能及时的做出应有的动作，因此完善售后服务制度是非常必要的，它的作用不仅仅在于让客户提升对产品的满意度和友谊于金蝶集团的品牌建设，更重要的是它也是收入组成的重要一环并且是二次销售和新客户开发、新需求开发的重要契机。因此对于服务制度应该针对以下三个项目进行优化细化。

1. 协议期内客户服务制度
2. 协议期后的客户定期沟通制度
3. 建立服务等级，及相关申请制度

5.3 金蝶集团的文化支撑条件

软件行业竞争的实质是人的竞争，关键在人才，人才在短期内可以找，也可以培养，但是要建立长久的竞争力，就必须建立良性的人力资源生态系统。而这种系统不是某种制度能够完成的，它必须建立在某种良性的文化基础之上。近些年来随着中国对企业管理的不断重视，企业文化也越发的受到企业高层领导人的关注。

企业文化既是一门管理科学，又是一门经营艺术；既是一种管理思想，又是一种实践方法。它是价值观、企业精神、经营理念、管理风格，包括企业的人才观、分配观、竞争观、时间观等观念的综合体，是惯性的思维习惯和行为习惯。当这些内在的文化起作用时，对外它会以战略文化、营销文化、品牌文化、CIS 形象文化、服务文化、制度规章、技术创新、企业运营、流程再造等表象显露出来。将科学思想和艺术手段揉合而使管理经营更加有效，这正是企业文化所独有的特点。即便企业文化首先重在

内部，归根结蒂也是为了外部经营，企业内部文化建设得越好，必然越有利于企业的外部经营和战略扩张。

但在中国，企业文化尚在摸索当中。而且不客气的说，中国的企业文化还停留在管理文化，而非经营文化的程度上。管理文化旨在内部修为，但是中国的学术界和企业界忽略了一点，增强内部修为是为了扩大企业对外竞争力。二十世纪九十年代后期，从企业实践层面来看，一方面，随着海尔、联想等一批中国现代企业的日益勃兴和对企业文化的渐渐重视；另一方面，随着广东太阳神、沈阳飞龙、山东三株等一批大型企业的日渐衰落，学界、企业界才真正开始反思：能够支撑企业持续发展最重要的东西，到底是什么？什么才是适合中国企业的企业文化，什么样的文化才能起到有利于外部经营和战略扩张的目的。

企业文化必须是建立在社会文化的基础之上的，我们不能机械的学习美国多元文化，这属于天然条件，美国是个多民族国家，中国也是，但是我们之间存在不同的是，在中国各族的文化有相容的地方。中国五千年的历史文明所累积的文化融汇过程和沉淀是其他国家所不具备的，因此从文化角度分析，我们不能忘记这一点客观现实，强行学习国外的企业文化只会使所谓的企业文化成为传统文化的另一个牺牲品。因此在中国的企业可以有自己的文化特性，但是在这种特性的企业文化的背后是一定是要可以建立在中国传统文化基础之上的。中国文化有着自己的优越性也有自己的劣根性。在时代发展的今天，我们有机会发扬优势并且屏蔽掉缺点，拾遗补缺，发挥更大的作用。

作为大型管理软件集团而且立志于建立中国管理模式的金蝶软件集团，拥有着很多具有哲学思想的管理者，他们在经过自身的经历和不断创新，在徐少春先生的推动下，建立了“没有家长的大家”文化。很大程度上削弱了传统文化沉淀下来的弊端。例如对职务权利的盲目服从，按能分配的正向刺激机制促进了整个集团的正确的利益分配观念，同时也促进了整个集团的研究风气和学习风气，为建立学习型组织奠定了基础。

然而这种文化只是一个良好的开端，金蝶集团作为立志于成为全球范围内的管理软件供应商领头人必须有更能适应环境变化和市场竞争的发展文化。我把这种文化定义为，学习型组织文化，智慧型运作文化。

一、学习型组织文化，IT 行业作为知识经济时代的知识产业，对企业提出了严峻挑战，软件行业员工有必要建立成为学习型组织提供理论上支持。

学习组织的主要内涵是：

1. 学习型组织基础是组织内部团结、协调及和谐。

组织学习普遍存在的“学习智障”问题，主要原因为自我保护心理。这种本能心理必然造成团体成员间相互猜忌，这也就是所谓的“办公室政治”导致高智商个体，

组织群体效率低下。从这个意义上讲，班子内部团结，组织协调以及群体环境和谐是建构学习型组织的基础。

2. 学习型组织核心是在组织内部建立并完善“自学习机制”。

没有那个组织可以提供长效且针对个体特征的培训体系和培训机制，因此建立自学习机制是学习型组织的核心内容

3. 学习型组织精神“学习、思考和创新”。

学习型组织的学习过程不是机械的死记硬背，而是有相互作用的思考和创新过程，中国的教育体系在这一点上一直是不足，因此中国的学习型组织要想建立就必须在组织内部形成学习后的思考和创新思维。

4. 学习型组织关键特征“系统思考”。

不谋万世者不足以谋一时，不谋全局者不足谋一域。学习型组织的关键特征就是整体性和系统性思考，这样才能避免陷入思维欠缺而造成的决策僵局。

5. 组织学习的根本特性“团队学习”。

学习型组织的特点是团队学习，学习过程不是单兵作战，学习成果也不是为了一家独大。只有经历了团队共同学习、思考、创新所得出的结论才更能靠近事实，对于整个组织的成长才具有更加现实的意义。

只有建立了学习型组织文化，才能保证企业的常青，因为创新永远是 IT 企业的根本需求和宿命。

二、智慧型组织文化，在中国，我们的背景文化是人治大于法制，这是文化属性，不会以谁的意志所转移。

那么也就是说，中国企业必须建立运作的科学规范，可是又必须以智慧的手段去执行。通用汽车公司的第二代 CEO 阿尔弗雷德·斯隆，是让通用在全世界汽车业腾飞的人，也是让通用成为其规模让全世界都震惊的人。他曾经对彼得克鲁克先生提出过置疑，在他认为彼得克鲁克把“管理”定位为一门学科，这就使管理高于管理者，这是一个本质性的错误，事实上经理人应该是远远高于“管理”的，早在亚里士多德和柏拉图的时代，对于组织的管理就有两种相互制衡且又独立的方式，一种即为“君主立宪”另一种是“君主教育”，君主立宪自不用说，中国早在春秋战国各国变法的时候法家思想者就提出了：“王子犯法庶民同罪”的相应理论，而“君主教育”的重点放在统治者的性格、心智和道德。这是两个观点，我们大家作为管理实际的研究者和应用者都应该清晰的了解，辩论赛再精彩，它也只是辩论赛。如果把一件事情非得要推向两个极端之一，那么注定这两个结果都会是错的。在实际的管理过程中，关于领导者的“人”和企业组织运行所遵循的“制度”二者缺一不可。

智慧型组织文化的根本内涵就是，在企业运营过程中，总体上而言是“以人为本，以制度为辅。”关键在“人”，所谓人治是建立在，“人”是个相对完美的条件下，

放在历史的长河中也就是“明君”。人是不可能完美的，因此，智慧型组织文化能否成功在于决策中是否是“明君+群策”的模式，在制度上是否是刚柔兼具。中国人的思维是习惯了由权力的大小来决定制度对其约束灵活度的君权文化，因此中国的企业组织管理过程中可以利用这一点。

按阶层来定义的话是高层重人，中层人法兼具，下层重法。人在任何当前的任何一种社会体系内，都存在着各自属性的阶级，而阶级是可以按上下排列的，随着阶级等级的下降，其成员的责任感也随之减少，这是社会的规律，也是企业层级的规律。因此作为企业领导人必须关注整体企业内所有成员的根本利益，但同时也要把这种根本利益和他们的基本素质加以区分。人性中始终是存在着惰性、虚伪等一些负面的因素。这些必须靠制度来进行规范。随着层级的增高，他们的责任感也越来越强，有很多无形的因素在考验着企业的高层领导者，因此他们需要的是更多的施展空间，而不是硬邦邦的制度。这种智慧型组织文化，是建立在对中国现状和企业运作基本规律基础之上的产物。目前也只有这种模式才是中国企业迅速发展的主要动力。法制与人治不能把任何一方极端化，否则就会走向误区。

智慧型组织运作的重点是“角色论”组织内部成员知道自己在整体运作中应该扮演什么样的角色，在特定的位置上做应该做的事情，组织通过考核来识别组织成员所属角色类型，通过角色的定位和转换让员工在企业内部进行职位升迁或下降。作为基层工作人员应该了解怎么样遵守制度，中层管理者应该思考如何利用制度，高层角色应该知道制度的刚性与弹性。

中国古人有云：天下无易成之业，亦无不可成之业，各守乃业，则业无不成。作为金蝶集团的一份子，我希望能看到这种一种文化的兴起，一个企业的成功，一个能帮助中国企业在全世界范围崛起企业的成长。

结论与展望

一、主要结论

本文主要立足于目前的宏观经济形势以及行业竞争现状和未来趋势的分析，对于金蝶集团在这一个历史时期的战略思想、战略目标和实施方法步骤进行研究。

文章中介绍了整个金蝶集团的发展情况和目前所处的历史阶段，根据现实的宏观环境分析和市场分析以及内部情况分析，以国外软件行业发展规律和中国软件行业自身特点为基础，推理未来行业走势，以现有的战略理论为指导，针对战略目标进行战略类型的选择和实施步骤的匹配。提出了由产品型软件公司向服务型软件公司的战略转型，并且提出了 2015 年之前成为亚太地区管理软件行业领头人，2020 年之前建立全球范围内的销售与服务网络。

经过对于内部环境、市场环境以及竞争对手的分析得出以下结论。

第一：宏观经济走向总体向好，但不排除经济二次探底的可能性。

第二：中国的管理软件行业也将逐渐从产品型转变为服务型。

第三：金蝶集团最大的竞争对手用友集团仍然占据中国管理软件第一品牌的地位，但也不是不能超越。

第四：中国管理软件行业的中低端市场将逐渐走向红海阶段，未来金蝶集团的主要竞技场将在高端产品线展开。

第五：以 SOA 技术为代表展开的新一代技术革新已经开始。

围绕金蝶集团制定的战略目标结合针对环境、对手和趋势的分析，得出以下结论。

第一：加强中间件事业部的发展，扩大与中小软件企业的距离，同时保障未来的技术革新之路的畅通。

第二：完善金蝶集团 EAS 产品的生产制造功能，以 EAS+K3 产品线形成功能上对于竞争对手用友集团产品线的可全面可替代性，同时实现技术领先。

第三：继续发展友商网，可以允许短期内友商网事业部并不是盈利机构，但它作为应对管理软件行业发展趋势的变化，作为重要的战略组成部分必须存在并发展。

第四：以金蝶集团目前的第二层组织“大区”为单位，在大陆地区形成 7 个研发基地，增强研发力量，实现技术领先策略。

第五：以 7 个研发基地所在的地理位置，在当地最兴旺的行业实施中进行行业插件的研发，同时培养行业顾问，以总部综合的形式完成整个亚太地区的覆盖和顾问支持。

第六：以增加北方力量投入和政府行业投入来实现金蝶集团在地域和行业上的最大欠缺，以此完成迅速扩大品牌知名度的目的。

第七：加大渠道销售力度，以最小的人力代价换取最大的中低端市场份额，通过销售网络控制权的有限让渡换取低成本运营模式，作为经济走势可上可下的弹簧垫。

第八：加强大型项目的实施力量和二次研发力量，为全面向服务转型积累实力。

第九：深化“没有家长的大家”文化。

要确保战略目标的实现，金蝶集团除了上述布局之外还需要两个支撑条件。

第一：按照未来战略所需的人才素质模型，建立人力资源生态系统。

第二：为确保战略发展需要建立学习型组织文化和智慧型运营文化。

二、展望

受时间、精力、学识、经验的约束，本文对于战略的研究还有很大的深化空间。《金蝶集团发展战略研究》只是在对集团目前所处的环境和自身条件的简要分析基础之上，根据战略管理相关理论，对金蝶集团战略目标和实施步骤进行粗浅的解析，并且对战略管理这一门深刻的学问提出一些自己不成熟的见解。

战略目标是否是实现的，取决于我们判断实践误差的大小和战略执行中所牵扯到的支撑条件是否同时具备。一个企业的战略决定了企业的发展方向。战略实施过程的本质是在于累势，然后根据整体环境趋势发展。一个企业的命运前途与企业发展战略是否正确有着直接的关系。在企业战略制定完成后，接下来重要的是按照企业战略部署的经营，经营管理有科学的成分，但它不是一门科学。科学的经营手段和管理规范能使企业生存，会在适当的环境中发展。但是如果没有艺术的翅膀，企业始终无法腾飞。

此篇论文虽然以理论为指导，以现实为依据，重在事实分析，但是金蝶集团的战略发展是否成功，只能交给事实去回答。

参考文献

- [1] (美) 迈克尔·波特. 竞争战略. 华夏出版社, 2005 年 10 月
- [2] (美) 迈克尔·波特. 竞争优势. 华夏出版社, 2005 年 08 月
- [3] (美) 莫博涅. 蓝海战略. 商务印图书, 2005 年 05 月
- [4] (美) 迈克尔. 希特、杜安爱尔兰、罗伯特. 霍斯基森. 战略管理(第 6 版). 机械工业出版社, 2005 年 7 月
- [5] 吴士亮. 行业版 ERP 构建理论与方法. 中国物资出版社, 2009 年 11 月
- [6] 胡欣. 中国经济地理(第六版). 立信会计出版社, 2007 年 09 月
- [7] 曾仕强. 中国式管理. 中国社会科学出版社, 2007 年 05 月
- [8] (美) 彼得·圣吉. 第五项修炼. 实践篇: 创建学习型组织的战略和方法. 东方出版社, 2006 年 12 月
- [9] (美) 彼得·圣吉. 第五项修炼(变革篇)——学习型组织持续发展面临的挑战. 东方出版社, 2006 年 08 月
- [10] (美) 凯勒. 战略品牌管理(第 3 版). 中国人民大学出版社, 2009 年 06 月
- [11] 傅宗科、袁东明. 创建学习型组织的策略与方法. 上海三联书店, 2005 年 05 月
- [12] 张宏杰. 中国人的性格历程. 陕西师范大学出版社, 2008 年 02 月
- [13] 用友软件. 2009 年中国企业信息化指数调研报告, 2009 年 03 月
- [14] 中投证券. 2009 年用友软件年报, 2010 年 4 月
- [15] IDC. 中国制造业 IT 解决方案 2009–2013 预测与分析, 2008 年 07 月
- [16] CCW. 2008–2009 年中国管理软件市场研究报告, 2009 年 12 月
- [17] CCW. 2009 年中国 IT 服务发展现状与趋势研究报告, 2010 年 01 月
- [18] CCW. 2009 年中国政府行业信息化建设与 IT 应用趋势研究报告
- [19] 中国经济网. 2009 年政府工作报告, 2010 年 03 月
- [20] 金蝶软件内部网站. 软件行业管理模式, 2009 年 08 月
- [21] 金蝶软件内部网站. 行业插件应用》; 2009 年 03 月
- [22] 金蝶软件内部网站. 管理软件发展趋势, 2008 年 11 月
- [23] A Bargaining perspective on strategic outsourcing and supply competition. *Strategic Management Journal*, 29: 819–839 (2008)
- [24] Fight or flight managing stigma in executive careers. *Strategic Management Journal*, 29: 557–567 (2008)
- [25] Predicting and measuring alliance performance a multidimensional analysis. www.interscience.wiley.com, DOI: 10.1002/smj.660
- [26] Designing alliance networks. www.interscience.wiley.com, DOI: 10.1002/smj.679

致 谢

落笔此处，论文行将收尾，至此也表示我在吉林大学 MBA 的学习过程告一段落，学海无涯，行者无疆。

我感谢两年多以来吉林大学各位教授对于我的授课和指导，在此期间，作为一个管理学院的学生，我有很大收获。但我在研究管理学的道路上不会停步，我会在实际工作中继续对于深入对于理论的理解和应用，反思更符合实际的管理规律。

虽然战略管理在近些年来一直是企业界津津乐道的话题，但是论文的写作过程是痛苦和枯燥的，得益于老师的指导和其他多方面的支持，我才完成了《金蝶集团发展战略研究》这篇研究论文。

在此篇论文中尤其要感谢的是我的论文指导老师——赵静杰教授，她对于我论文整体框架、以及核心内容和中心思想等方面给了我很大的启示。并且在写作过程中给予了详细的指导支持。在论文中凝聚了赵老师的心血和智慧。在写作过程中也饱含着老师的耐心与信任，理解与支持。

今天我将面对新的起点，我会在未来的工作中应用我所学的知识为企业提供更大的效益，希望借此为学校和老师争取荣誉。

感谢各位教授专家批评指导。

金蝶集团发展战略研究

摘要

2008 年的金融风暴影响了整个世界的经济，中国也在其中，虽然中国政府在经济宏观调控能力上有着相对优势，而且目前总体的形势向好，但是也不能完全排除中国经济二次探底的可能性，事实上经济二次探底的风险一直存在，而且从概率上说可能性也是比较高的，在这样的宏观背景条件下，中国的管理软件产业又迎来了以 SOA 技术推广为代表的技术革新时代；信息业务趋向综合化、精细化管控的总体解决方案时代；软件行业由原来的销售产品到细化服务时代。在这样的总体背景下，金蝶集团作为中国土生土长的两大管理软件供应商之一，也到了一个新的历史交叉路口，金蝶集团在一定程度上已经积累了应对技术变革和市场波动的技术实力和经营规模，在这个时点上，金蝶人带着让中国式管理在全球范围内崛起的伟大理想，金蝶人细致的做着战略规划和战略部署。

金蝶集团战略研究，是通过战略理论分析方法，结合实际包括集团内部情况和市场情况等实际因素，针对目标进行梳理。目的是尽量使金蝶集团在这个历史节点的战略规划和实施方法步骤是符合企业发展规律，对于整个集团的发展提供指导意义。具体内容如下：

金蝶集团与目前市场第一品牌用友集团齐名。素有“南金蝶，北用友”之称。金蝶集团不仅在中国大陆地区有着非凡的业绩，而且在亚太地区也建立了自己的分支机构。主要产业分成三部分，管理软件、中间件和友商网。其中，中间件实力最为突出，一直是业内的领军级产品，管理软件是主要产业，目前已经形成了品牌效应，在全国 221 个城市范围内已经有 80 多万客户在使用不同类型的金蝶软件产品。友商网目前虽然尚不能成为金蝶集团的主要产业，但是未来发展潜力很大。

根据国外软件的发展规律和中国本土软件自身发展所处的阶段和特点，中国未来的软件行业竞争会在高端管理软件产品上分出层次，中间件和电子商务是未来的主要盈利支柱。未来企业界对于 SaaS 业务需求前景巨大。

金蝶集团目前所处状态有自身的优势和劣势，面对市场环境也是机遇与挑战并存。

1. 金蝶集团的优势在于：

在目前的软件市场上，金蝶已经完成了地域和产品线双重意义上的需求覆盖，并且已经在亚太地区形成了自身的品牌优势。

2. 金蝶集团自身的缺陷在于，

与主要同质性竞争对手用友集团相比较，金蝶主要产业管理软件，在高端管理软

件的产品类型上用友集团的 U9 产品是独特的，目前金蝶集团尚没有可以针对拥有 U9 的独立产品出台。

这意味着，金蝶在高端产品上不仅在生产制造功能上缺失，而且在产品品种上也比用友集团少了一项。

这很可能造成本以在北方地区金蝶与用友之间的品牌差距拉大。更加影响金蝶集团在北方政府行业的扩展计划。

另外在人力资源的结构上，近些年来金蝶集团非常重视销售，以至于在高端产品上的实施力量和二次开发力量发生了不匹配现象。

3. 市场上的机遇在于：

中国整体的经济形势向好，而且从近些年来看在产品上，整个高端产品市场将面临一次打的需求增长，从地理位置上来说未来北方市场将会迎来一个信息化需求的高峰期。未来的技术革新也将拉大已经具备规模的软件公司与中小软件公司的差距。

4. 市场上的威胁在于：

市场上虽然存在着中国经济整体二次探底的风险。低端产品市场的竞争日益严重，已经进入了红海阶段，新进入中端产品市场的小型软件商又可能扰乱目前市场上的价格平衡。

在进行了全面的内部状况与外部环境分析之后，根据对中国软件行业的预计，金蝶集团制定出了近期和长期的战略目标：深化服务转型，2015 年之前成为亚太地区管理软件领头人，2020 年在全球建立销售服务网络。

根据金蝶集团的战略目标，金蝶人将在近 5 年之内完成产品、功能、技术能力、地理位置、行业、渠道、品牌、人力资源与人力结构和文化方面的整体布局，以确保金蝶的战略目标顺利实现。

具体如下：

1. 产品上完善 EAS 的生产功能，联合 K3 在功能上能够完全替代用友集团的 NC、U9 和 U8 产品，保证应对主要竞争对手在管理软件产品上的无缺失状态。继续保持中间件产品的市场领先地位；继续发展友商网业务。

2. 增强技术研发能力，在中国大陆地区至少建立 7 个研发机构，形成二次开发人员、大区行业插件研发和总部研发的开发人员梯次。

3. 根据形势和竞争对手情况，针对金蝶在北方等地区稍弱的现状，进两年在北方地区以及珠江三角洲等地区增加力量，以求得在北方地区全面突破。

4. 全面推进行业插件产品战略，全面提高金蝶产行业解决方案能力，为销售创造有利条件。

5. 扩大渠道销售力度，根据产品成熟度和实施难度不同分别授权，低端市场全面扩张渠道市场，中端市场采取适度代理，保证一定数量的自有实施人员和服务人员。高

端市场暂不进行渠道代理模式。

6.大力发展渠道，保持南方市场占有率的同时扩大北方市场的销售额度和数量，全面推动金蝶产品在北方政府信息化的应用，以最大限度的增加金蝶产品的知名度。

7.建立良性竞争的人才生态系统，注重人力结构，精炼化目前的销售团队，近期主要培养高端软件研发人员，技术型行业实施人员和管理型实施人员，可以考虑以短期数量换取长期质量的策略。

8.深化“没有家长的大家庭文化”。为整个金蝶集团发展做出进一步贡献。

除上述条件外，要保障金蝶集团战略目标顺利实现还需要两个重要的支撑条件。

这三个条件是：

1.应对未来软件行业趋势需要，要注重几种人的培养，IT 架构师、行业实施专家顾问、项目管控型顾问、服务型人才。

2. 运营管理中，业务制度的研发、实施和服务三大板块仍有完善的细节问题。

3.深化“没有家长的大家庭”文化的同时，建立学习型组织文化和智慧型运作文化。

在完成上述战略实施步骤并且保障同时具备支撑条件的同时，金蝶集团的战略目标实现的概率很高。

关于战略研究这只是沧海一粟，对于金蝶集团战略目标能否实现，我们也只能进行理性的推测。结论要交给未来的事实来回答。

关键词：

金蝶集团，战略，布局

Research on Development Strategy of Kingdee Group

Abstract

The financial crisis in 2008 affected the entire world economy, China is also one, although the Chinese government's macro-control ability of the economy has a comparative advantage, and the current overall situation for the better, but it can not completely rule out the second dip, China possibility, in fact, the economy has always existed the risk of second bottom, but also from the probability on the possibility that relatively high, in such conditions, the macro background, China's management software industry, ushered in SOA technology promotion as the representative The technological innovations of the times; information services tend to comprehensive, accurate and detailed control of the overall solution times; software industry from the sale of refined products to service time. In this general context, Kingdee Group As a native of one of the two management software provider, has reached a new historical crossroads, Kingdee Group has accumulated a certain extent, deal with technological change and the technical strength and market volatility scale of operation, in this point in time, Kingdee people with Chinese-style management to worldwide rise in the great ideals, Kingdee people doing strategic planning and detailed strategic plan.

Kingdee Group Strategic Research, through the strategic analysis of the method, including combining the practical situation and market conditions within the Group and other practical factors, targeted to sort out. Aim is to try Kingdee Group node in this historical methods and steps of strategic planning and implementation of the law is in line with enterprise development, the development of the entire group guidance. Details are as follows:

Kingdee Group and the first brand in the market par UF group. Known as "South Kingdee, North UF," said. Kingdee Group not only in mainland China has a remarkable performance, but also in the Asia-Pacific region have established their own branches. Major industries are divided into three parts, management software, middleware, and Friends of the business network. Among the most prominent strength middleware has been the industry leader in-class products, management software is a major industry, has now established a brand in the country within the city limits 221 has more than 80 million customers in the use of different types of Kingdee Software . Friends of the provider network, although currently not yet become a major industry Kingdee group, but great potential for future development.

According to foreign software development law and China's local software, the stage of

their development and characteristics of China's future competition in the software industry will separate the high-level management software products, middleware and e-commerce is the future of the major profit pillar. Future business prospects for the huge demand for SaaS business.

Kingdee Group is located in the state has its own advantages and disadvantages, the face of market conditions and opportunities and challenges.

1. Kingdee Group Strengths:

In the current software market, Kingdee has completed the double meaning of geographical and product lines cover the demand, and has formed in the Asia Pacific region and its own brand.

2. Kingdee Group's own Weaknesses is that

With the major competitors in UF group homogeneity compared to the major industry Kingdee management software, management software in high-end product types UF groups U9 product is unique, yet there is no currently available for Kingdee Group has introduced U9 independent products.

This means that Kingdee in the high-end products, not only in lack of production functions, but also in product variety on less than a UF group.

This is likely to in the northern region of the UF Kingdee and the gap between the brands. More influence the government sector in the North Kingdee Group expansion plans.

Also in the human resources structure, the Group attached great importance in recent years Kingdee sales, so that the implementation of high-end product development power and strength of the second mismatch occurred.

3. The market opportunity is:

China's overall economic situation for the better, but look at the products from the recent years, the high-end products hit the market will face a growing demand, the future of the North from the geographic market for information technology will usher in a peak demand . Future technological innovations will also widen the scope of the software company already has with the gap between small and medium sized software company.

4. The threat of the market is:

Despite China's market economy as a whole the risk of second bottom. Lower end of the growing competition in product markets, has entered the stage of the Red Sea, the new mid-market access of small software companies it might disturb the market equilibrium price.

Following a comprehensive analysis of the internal conditions and external environment

following, based on the Chinese software industry forecasts, Kingdee Group to develop a short and long term strategic objectives: deepening service transformation, the Asia Pacific region by 2015, management software leader, 2020 establish a global sales and service network.

According to the Group's strategic objectives Kingdee, Kingdee of them will be completed within past 5 years product, functional, technical capacity, location, industry, channels, brand, human resources, human and cultural aspects of the structure and the overall layout of strategies to ensure Jindie goals smoothly.

As follows:

1. EAS products improve the production function, the functional co-K3 can completely replace the UF group NC, U9 and U8 products, to ensure response to major competitors in the management of software products at no loss state. Continue to maintain market-leading middleware products; continue to develop friendly business network business.

2. Enhance R & D capabilities, established in mainland China at least 7 R & D institutions, the formation of secondary developers, large area plug-in R & D and industry R & D developers echelon headquarters.

3. According to the situation and competition case against Kingdee weaker areas in the north of the status quo, into two areas in the north and the Pearl River Delta Region to increase the power, in order to achieve a breakthrough in the Northern Areas.

4. Comprehensively promote the industry, plug-in product strategy, a comprehensive industry solution to improve Kingdee production capacity and create favorable conditions for the sale.

5. To expand channel sales efforts, according to product maturity and were difficult to implement different authorization of a comprehensive expansion of market channels to market low-end, mid-market to take appropriate agency to ensure the implementation of a number of its own personnel and service personnel. Channels of high-end market should not conduct a proxy mode.

6. To develop channels to maintain the market share of the South to northern markets while expanding sales and number of full Kingdee products to promote information technology in the northern government applications to increase the maximum Kingdee product awareness.

7. The establishment of healthy competition in the ecosystem of talent, the importance of human structure, refining of the current sales team, recent major high-end software R & D personnel training, technology-based industry, implementers, and managed implementation

of the staff, the number could be considered for short-term long-term quality strategy.

8. Deepen the "no parent family culture." Kingdee group as a whole to make further contributions to the development.

In addition to the above conditions, to protect the smooth realization of strategic objectives Kingdee group needed the support of two important conditions.

These two conditions are:

1. Respond to future trends in the software industry needs to pay attention to the cultivation of several people, IT architects, industrial implementation of the expert consultants, project management and control based consultancy, service personnel.

2. Deepen the "no parent family" cultures, the establishment of a learning organization culture and intelligent operation of the culture.

Complete the above steps in the implementation of the strategy have the support and security conditions, while at the same time, Kingdee Group's strategic objectives to achieve high probability.

This is just drop in the ocean on the Strategy for the Group's strategic objectives Kingdee can be achieved, we can only rational speculation. Conclusion to the fact that to answer to the future.

Keywords:

Kingdee Group, Strategy, layout