

分类号_____

学号 2005633000314

学校代码 10487

华中科技大学

硕士学位论文

用友软件小型事业部
营销战略研究

学位申请人：董立迪

学 科 专 业：工商管理

指 导 教 师：常亚平 教授

答 辩 日 期：2007.10.29

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration**

**The Analysis of Marketing Strategy of Small
Management Software Division of UFIDA
Software Co., Ltd**

Candidate : Dong Lidi

Major : Business Administration

Supervisor : Prof. Chang Yaping

Huazhong University of Science & Technology

Wuhan 430074, P.R.China

October, 2007

独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除文中已经标明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：

日期： 年 月 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：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，允许论文被查阅和借阅。本人授权华中科技大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

本论文属于 ☐ 保密， 在_____年解密后适用本授权书。
☐ 不保密。

（请在以上方框内打“√”）

学位论文作者签名：

日期： 年 月 日

指导教师签名：

日期： 年 月 日

摘 要

随着我国市场经济的不断完善，企业尤其是小型企业的生存环境逐步得到改善，国家多次发布政策支持小型企业发展。而随着我国加入 WTO，一方面越来越多的国际厂商进入国内，与本土厂商展开激烈竞争；另一方面，国内企业也逐步把业务推广到海外市场。为了适应日趋激烈的市场竞争，这就要求企业不断提升自身管理水平，为客户提供更好的服务、更优质的产品。而使用信息化手段进行管理，是其中非常重要的一环。基于这样一个历史机遇，众多信息化供应商也逐步重视小型企业信息化市场，并在这个市场上展开了激烈的竞争。本文以小型企业信息化市场领先的供应商用友软件小型管理软件事业部为研究对象，深入探索小型企业信息化市场的营销战略。

本文首先简要介绍了小型事业部的现状和历史发展等基本情况，运用 PEST 分析方法指出用友小型管理软件事业部的政治、经济、社会和技术环境等外部环境，分析了小型企业信息化市场的产业环境，而后从组织结构、企业文化和营销战略等方面，细致地分析了用友小型管理软件事业部的内部环境。其次，利用 SWOT 分析方法，归纳了用友小型管理软件事业部自身的优势和劣势，剖析了用友小型管理软件事业部面临的机遇和挑战。在综合地分析了影响用友小型管理软件事业部发展的各方面因素后，确定了事业部的营销战略目标，指出了明确战略原则，并且提出了适合事业部发展的战略方案。

关键词：市场营销 小型企业 管理软件

Abstract

With china's market economy advances, enterprises, especially small businesses has been highly developed. Several state policies are issued to support the development of small businesses. With China's WTO accession, more and more international companies enter china and compete with local businesses. On the other hand, domestic businesses have gradually promote their business in overseas markets. In order to meet the increasingly fierce market competition, enterprises must constantly upgrade their management level and provide better services and better quality products. The use of information means is a very important part of it. Based on this historic opportunity, many information providers have gradually attention to the small business market. On the background, the paper takes the small management software division of UFIDA software Corporation limited as the research object, which is the largest local management software supplier in the Asia-Pacific, and explores thoroughly the market strategy.

Firstly, this paper presents the division's status quo and the historical development, uses PEST theory to point out the division's external environment, such as political, economic, social and technological environment and then analysis the industry environment. Then, it indicates carefully division's internal environment from organizational structure, enterprise culture and market strategy, and so on. Secondly, it induces the division's extant strengths, weaknesses, sums up the opportunity the opportunities, threatens division faces by using the SWOT analysis method. According to the weight of the indexes at all levels, it determines the strategic target of division and points out strategic principals and the market plan.

Key words: Marketing Small business Management software;

目 录

摘 要.....	I
Abstract.....	II
1 绪论.....	1
1.1 研究背景以及目的.....	1
1.2 研究范围及论文框架.....	2
1.2.1 本文采用的研究方法主要.....	2
1.2.2 本文研究的范围及框架.....	2
1.3 国内外研究现状.....	2
1.3.1 4P's 营销策略组合.....	4
1.3.2 6P's 营销策略组合.....	4
1.3.3 4C's 营销策略组合.....	5
1.3.4 4R's 营销策略组合.....	5
1.3.5 渠道管理.....	6
2 用友软件小型事业部简介.....	8
2.1 用友软件股份有限公司简介.....	8
2.1.1 总体介绍.....	8
2.1.2 公司发展历程.....	9
2.1.3 公司荣誉.....	9
2.2 用友软件股份有限公司小型事业部简介.....	10
3 用友小型事业部外部环境分析.....	12
3.1 政治环境分析.....	12
3.1.1 和平是国际社会的主流但也有不稳定因素存在.....	12
3.1.2 中国高速发展的同时仍存在一定的政治隐患.....	12
3.2 经济环境分析.....	13
3.2.1 我国经济的持续高速增长.....	13

3.2.2	小型企业发展迅速	14
3.3	社会环境分析	14
3.3.1	居民消费需求多样化	14
3.3.2	全社会的竞争意识逐步形成	15
3.4	技术环境分析	15
3.5	用友小型事业部行业环境分析	16
3.5.1	小型企业界定	16
3.5.2	小型企业信息化现状	17
3.5.3	应用需求发展趋势	18
3.5.4	国家产业政策	19
3.5.5	目前小型企业信息化市场竞争情况	19
3.5.6	客户对产品的评价	23
4	用友小型事业部内部环境分析	25
4.1	组织结构分析	25
4.2	企业文化分析	26
4.2.1	企业文化介绍	26
4.2.2	企业文化现状分析	26
4.3	产品分析	27
4.3.1	用友通标准版	28
4.3.2	用友通普及版	29
4.3.3	商贸通标准版	30
4.3.4	商贸通普及版	30
4.3.5	现有产品分析	30
4.4	渠道分析	31
4.4.1	产品销售渠道	31
4.4.2	渠道政策	32
4.4.3	渠道分布	33

4.5 价格分析.....	35
4.5.1 产品定价策略	35
4.5.2 地区定价策略	35
4.6 促销分析.....	35
4.6.1 广告	36
4.6.2 公共关系	36
4.6.3 营业推广	36
5 用友小型事业部战略评价与分析	38
5.1 内部优势分析.....	38
5.1.1 品牌优势明显	38
5.1.2 客户群广泛	38
5.1.3 信息化软件领域经验积累深厚	38
5.1.4 渠道覆盖面广	38
5.1.5 产品可扩展性强	39
5.2 内部劣势分析.....	39
5.2.1 产品易用性较差	39
5.2.2 在小型企业市场领域内经验不足	39
5.2.3 产品设计思路较窄	39
5.2.4 集团对小型企业市场投入相对少	39
5.3 外部机遇分析.....	40
5.3.1 低端管理软件市场潜力巨大	40
5.3.2 政府大力推动小型企业信息化建设	40
5.3.3 国际品牌尚未大规模进军国内低端市场	40
5.3.4 国际市场存在发展潜力	40
5.4 外部威胁分析.....	41
5.4.1 产品同质化严重	41
5.4.2 国际品牌觊觎国内低端管理软件市场	41

5.4.3 市场不规范	41
5.5 战略匹配.....	41
6 用友小型事业部营销战略选择.....	44
6.1 产品策略.....	44
6.1.1 用友通标准版以及用友通普及版	44
6.1.2 商贸通标准版以及商贸通普及版	45
6.2 渠道策略.....	46
6.2.1 产品渠道流程策略	46
6.2.2 渠道政策策略	46
6.2.3 渠道分布策略	47
6.3 价格策略.....	47
6.3.1 产品总体定价策略	47
6.3.2 地区定价策略	48
6.4 促销策略.....	48
6.4.1 广告	48
6.4.2 公共关系	49
6.4.3 营业推广	49
结束语	51
致 谢	52
参考文献	53

1 绪论

1.1 研究背景以及目的

随着中国市场经济改革的不断深入，一方面我国经济高速发展，另一方面，企业规模与数量也迅猛扩大。这其中小型企业的数量增长是最为突出的，家电制造、轻纺工业、化工、服务业的小型企业更是占据了主体部分。但目前小型企业信息化率非常低。随着信息技术的日新月异，信息化消除了企业与市场之间的空间距离，拓展了国内国际市场，促进了企业的发展，在企业生存“游戏”中扮演着愈来愈重要的角色。因此，大力推进小型企业信息化建设是必要且重要的。

为了促进中小企业进行信息化改造，国家近几年也陆续发布了新的政策。2001年，国家经贸委下发了《关于推进中小企业信息化有关工作》的通知，小企业信息化进入成长阶段。2005年7月28日，银监会颁布的《银行开展小企业贷款业务指导意见》正式实施，说明中国产业政策正在向小型企业倾斜。同时各个省市也陆续发布一些地方政策，如上海市的《上海市人民政府关于促进本市小企业发展的决定》深圳市的《关于支持我市工业小企业发展的意见》等。

随着小型企业信息化需求市场的迅速膨胀，众多信息化软件以及解决方案供应商也加大了对小型企业信息化市场的投入。一时间，无论是国内的传统ERP管理厂商，还是国外原本只定位于高端市场的顶级企业管理软件厂商，都把矛头转向了原本就竞争激烈的小型企业信息化市场。而用友软件也是其中一员，并于2005年成立小型管理软件事业部专门开拓小型企业信息化市场。

本论文的主要目的是通过对小型企业信息化市场特点的分析与研究，并结合目前小型企业信息化市场占有率领先的用友软件小型事业部在这方面总体营销战略的案例分析，为小型事业部提供一个既有一定理论高度，又有一定前瞻性并且可操作的营销战略解决方案建议。

1.2 研究范围及论文框架

1.2.1 本文采用的研究方法主要

(1) 文献查阅法。广泛查阅国内外文献资料，跟踪了解企业管理、企业战略理论、战略规划和市场营销领域的最新前沿知识，特别是关于企业信息化的最新进展。

(2) 实地访谈法。对小型事业部相关人员进行访谈，取得企业第一手资料，了解事业部发展的历史和存在的问题。

(3) 系统分析法。在实地调研和理论分析的基础上，提出市场营销发展战略规划建议，供小型事业部参考。

1.2.2 本文研究的范围及框架

本文研究仅限于中国大陆中小企业信息化市场特点分析，以及中小企业信息化解决方案供应商的市场营销战略等内容。

本论文的框架分为七部分：

第一部分是对本次研究的背景以及部分理论知识进行阐述。

第二部分对用友软件小型事业部的基本情况进行了一个简要的介绍。

第三部分是对用友软件小型事业部面临的宏观环境以及所属产业进行分析。

第四部分是对用友软件小型事业部内部的产品、人力资源、文化等方面进行分析。

第五部分是分析了用友软件小型事业部存在的优势和劣势以及面临的机遇和威胁，并运用 SWOT 方法，进行了营销战略匹配。

第六部分是根据战略匹配的结果，在用友软件小型事业部现有战略基础上，制定出新的营销战略建议。

第七部分是结束语。

1.3 国内外研究现状

伴随着经济发展和企业经营管理需要而出现的市场营销学，是本世界发展最快的管理学科之一。这门学科不仅是当代企业在迅速变化的市场环境和日趋激烈的竞

争中求生存、求发展的管理利器，而且已经逐步成为“我们这一代人的一种核心思维方式”，“激发了律师、医生、管理人员、博物馆馆长、政治官员以及经济发展专家的丰富想象力”^[1]。

市场营销研究的是市场，营销学家菲利普·科特勒指出：“市场是由一切具有特定欲望和需求并且愿意和能够以交换来满足这些需求的潜在顾客所构成。”因此，“市场规模的大小，由具有需求拥有他人所需要的资源，且愿意以这些资源交换所需要的人数而定。”^[2]美国通用汽车公司战略决策中心总经理文森特·巴拉巴指出：“从企业立场看，市场是外在的、无法控制的（尽管是可以影响的；它是交换的场所和发展增值关系的场所。”^[3]

关于市场营销的定义，国内外学者已下过上百种定义，美国学者基恩·凯洛格曾将各种市场营销定义分为三类：一是将市场营销看做是一种为消费者服务的理论；二是强调市场营销是对社会现象的一种认识；三是认为市场营销是通过销售渠道把生产企业同市场联系起来的过程^[4]。

随着我国改革开放以来，我们国家经济逐步由计划经济时代向市场经济迈进。在发展转化过程，大量来自西方的营销学理论知识、实践案例也随之汹涌而来。尽管具体国情不同、市场发展阶段不同、社会人文环境不同，但是其中所具有的思维方式、方法思路等都是值得我国企业学习和借鉴。与此同时，西方的这些营销理论也在不断演化更新，这都是要求我们不断与时俱进，因地制宜因时制宜消化吸收。

营销策略组合是市场营销的命脉，是营销的精髓、框架。营销策略组合是现代市场营销理论体系中的一个非常重要的概念，它是和市场细分化、目标市场等概念相继产生的。四十多年来，市场营销组合随企业市场营销实践的发展而发展，其内容不断充实，其理论不断深化，特别是作为营销手段，在企业的生存与发展上或企业家的成功上，都日益发挥着显著作用。管理大师彼得·德鲁克指出“企业的基本职能只有两个，这就是市场营销和创新。”^[5]这也能一定程度上反映出市场营销对企业的重要性。

下面就几种流行营销策略组合理论进行介绍:

1.3.1 4P's 营销策略组合

20 世纪六十年代，是市场营销学的兴旺发达时期，突出标志是市场态势和企业经营观念的变化，即市场态势完成了卖方市场向买方市场的转变，企业经营观念实现了由传统经营观念向新型经营观念的转变。与此相适应，营销手段也多种多样，且十分复杂。1960 年，美国市场营销专家麦卡锡（E. J. Macarthy）教授在人们营销实践的基础上，提出了著名的 4P 营销策略组合理论，即产品（Product）、定价（Price）、地点（Place）、促销（Promotion）。“4Ps”是营销策略组合通俗经典的简称，奠定了营销策略组合在市场营销理论中的重要地位，它为企业实现营销目标提供了最优手段，即最佳综合性营销活动，也称整体市场营销。

1.3.2 6P's 营销策略组合

1986 年美国著名市场营销学家菲利普·科特勒教授提出了大市场营销策略，在原 4P 组合的基础上增加两个 P，即权力（Power）和公共关系（Public Relations），简称 6PS。科特勒给大市场营销下的定义为：为了成功地进入特定市场，在策略上必须协调地施用经济心理、政治和公共关系等手段，以取得外国或地方有关方面的合作和支持^[6]。此处所指特定的市场，主要是指壁垒森严的封闭型或保护型的市场。贸易保护主义的回潮和政府干预的加强，是国际、国内贸易中大市场营销存在的客观基础。要打入这样的特定市场，除了做出较多的让步外，还必须运用大市场营销策略即 6P 组合。大市场营销概念的要点在于当代营销者益愈需要借助政治力量和公共关系技巧去排除产品通往目标市场的各种障碍，取得有关方面的支持与合作，实现企业营销目标。

大市场营销理论与常规的营销理论即“4Ps”相比，有两个明显的特点：

（1）十分注重调合企业与外部各方面的关系，以排除来自人为的（主要是政治方面的）障碍，打通产品的市场通道。这就要求企业在分析满足目标顾客需要的同时，必须研究来自各方面的阻力，制定对策，这在相当程度上依赖于公共关系工作去完成。

（2）打破了传统的关于环境因素之间的分界线。也就是突破了市场营销环境是不可控因素，重新认识市场营销环境及其作用，某些环境因素可以通过企业的各种活动施加影响或运用权力疏通关系来加以改变。

1.3.3 4C's 营销策略组合

20 世纪 90 年代初，世界进入了一个全新的电子商务时代，消费个性化和感性化更加突出，企业为了了解消费者的需求和欲望，迫切需要与消费者进行双向信息沟通。1990 年美国市场学家罗伯特·劳特伯恩教授提出了 4C's 理论，即 Customer（顾客）、Cost（成本）、Convenience（便利）和 Communication（沟通）。该理论针对产品策略，提出应更关注顾客的需求与欲望；针对价格策略，提出应重点考虑顾客为得到某项商品或服务所愿意付出的代价；并强调促销过程应用是一个与顾客保持双向沟通的过程。4C's 理论的思想基础是以消费者为中心，强调企业的营销活动应围绕消费者的所求、所欲、所能来进行，这与以企业为中心的 4P's 理论有着实质上的不同^[7]。

这种过渡的背后其实隐藏着这样一个事实：企业的市场营销行为将更多地从站在卖方角度的“4P”向站在买方角度的“4C”转化。新的市场营销组合策略认为，先把产品搁到一边，赶紧研究消费者的欲望和需求，不要再卖公司所能生产的产品，而要卖客户想要购买的产品；暂时放弃主观的定价策略，公司应了解消费者为满足其需求所需付出的成本；公司还应放弃已成定式的地点策略，而应优先考虑如何向消费者提供便利以购得商品；最后，用沟通来代替促销，这是 20 世纪 90 年代市场营销的新的发展。可以这样预言，未来市场上的赢家将是那些能够站在客户的角度，为客户提供更多满意或是超越客户满意的企业。这也是市场营销组合新理论的真谛所在。

1.3.4 4R's 营销策略组合

20 世纪的 90 年代末，信息技术和知识经济迅猛发展，消费者的生活节奏越来越快，市场竞争空前的激烈，消费者对产品的忠诚度和信任度在不断下降。人们开始认识到建立企业与顾客之间的战略协作关系十分重要。于是，整合传播营销理论的创始人美国学者唐·舒尔茨在 4C 营销理论的基础上提出的新营销理论舒尔茨提出了 4R's 营销新理论，即关联(Relativity)、反应(Reaction)、关系(Relation)和回报(Retribution)^[8]。

4R 理论以关系营销为核心，重在建立顾客忠诚。它阐述了四个全新的营销策略组合要素。4R 理论强调企业与顾客在市场变化的动态中应建立长久互动的关系，以

防止顾客流失，赢得长期而稳定的市场；其次，面对迅速变化的顾客需求，企业应学会倾听顾客的意见，及时寻找、发现和挖掘顾客的渴望与不满及其可能发生的演变，同时建立快速反应机制以对市场变化快速作出反应；企业与顾客之间应建立长期而稳定的朋友关系，从实现销售转变为实现对顾客的责任与承诺，以维持顾客再次购买和顾客忠诚；企业应追求市场回报，并将市场回报当作企业进一步发展和保持与市场建立关系的动力与源泉。

市场营销经过了数十年的发展和丰富，形成了一套以经典 4P 理论为基础的形式多样、不断丰富的综合体系。不管是 4P、4C、4R 还是 4V，都是来自于实践，又反过来指导着企业的营销实践。信息化和全球化的影响、企业竞争规则的转变、消费理念和消费习惯的变化，都成为新思想涌现的加速器，未来必然还会出现更多创新的营销理念和实践方案，来共同完善和发展营销体系，为市场上的不同企业提供丰富的营销思路。

在市场营销管理当中，渠道管理是其中重要的一环，下面对渠道管理的一些概念进行介绍。

1.3.5 渠道管理

在生产和最终用户之间有执行不同功能和具有不同名称的分销中间机构，这些中间机构组成了营销渠道^[9]。这些中间环节包括生产者自设的中间机构、批发商、零售商、代理商、中介机构等^[10]。菲利普·科特勒认为：“一条分销渠道是指某种货物或劳务从生产者向消费者移动时取得这种货物或劳务的所有权或帮助转移其所有权的企业和个人。因此，一条分销渠道主要包括商人中间商（因为他们取得所有权）和代理中间商（因为他们帮助转移所有权）。此外它还包括作为分销渠道的起点和终点的生产者和消费者，但是，他不包括供应商、辅助商等。”^[11]；分销学家肯迪夫和斯蒂尔认为：“分销渠道是当产品或服务从生产者向最后消费者或产业用户移动时，直接或间接转移所有权所经过的途径。”；美国市场分销协会（AMA）则认为：“分销渠道是指企业内部和外部的代理商和经销商（批发和零售）的组织机构，通过这些组织，商品（产品或劳务）才得以上市行销^[12]。

按照世贸组织的分类，分销包括：佣金代理，批发，零售，特许经营和网络分

销。佣金代理所指的代理，是指产品所有权并不发生转移，然后根据代理机构提供的服务支付佣金的分销服务行为，批发包括将商品或服务售给那些为了再售或企业再生产而购买的组织时所发生的一些活动。零售包括将商品或服务直接销售给最终消费者供其个人非商业性使用的过程中所涉及的一切活动。特许经营，就是受让方有权使用对方的商号、商标，包括特殊商品、商业技术等^[13]。

按照渠道成员之间的关系情况可将渠道划分为：传统分销渠道模式、垂直分销渠道模式、水平分销渠道模式和多渠道分销模式。

传统渠道是指由独立的生产者、批发商、零售商和消费者组成的分销渠道。这种渠道的每一个成员均是独立的，各自为政，各行其是，都为追求其自身利益的最大化而展开激烈竞争，最终使整个渠道效率低下。没有一个渠道成员能完全或基本上控制其他成员，使得渠道成员之间缺少牢固的合作纽带，难以形成长期稳定的合作关系^[14]。

垂直分销模式是由生产者、分销商、批发商和零售商组成的统一的系统。该渠道系统的成员或者属于同一家公司，或者将专卖特许权授予其他成员，或者有足够的能力使其他成员合作，因而能控制渠道成员行为，消除由于独立的渠道成员追求各自目标所引起的冲突。

水平分销渠道系统指的是分销渠道内同一层次的若干企业采取横向联合的方式，合资或合作开辟新的分销机会，组成新的渠道系统。

多渠道分销系统是指企业为了满足目标市场细分多样化的需求而采用不同的（包括直接的和间接的）各种渠道来执行分销任务的分销渠道形式。

2 用友软件小型事业部简介

2.1 用友软件股份有限公司简介

2.1.1 总体介绍

用友软件股份有限公司成立于 1988 年，致力于把基于先进信息技术（包括通信技术）的最佳管理实践普及到客户的管理与业务创新活动中，全面提供具有自主知识产权的企业管理/ERP 软件、服务与解决方案。2001 年 5 月，用友软件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）。2004 年用友软件股份有限公司被评定为国家“重点软件企业”。“用友软件”是中国软件行业最知名品牌，是中国软件业最具代表性企业。

用友软件是亚太本土最大管理软件供应商，是中国最大的管理软件、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供应商。目前，中国及亚太地区超过 50 万家企业运行用友软件，每年超过 5 万家企业选择用友软件，每天超过 300 万用户使用用友软件。用友软件让企业业务更加高效，反应更加迅速，效益更加显著。

用友软件的 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三条产品业务线，全面覆盖众多行业领域、企业规模和成长阶段。用友软件拥有中国和亚太实力最强的企业管理软件研发体系，规模最大的支持、实施、培训服务网络，以及完备的产业生态系统。

用友软件拥有由总部研发中心、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 人的研发队伍。用友的 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最大的服务网络。在日本、泰国、新加坡等亚洲国家市场，用友软件建立了分公司或代表处。用友软件与超过 2000 家的各类合作伙伴一起为客户提供优质的服务和创新的解决方案。

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，旗下还拥有用友政务软件公司、海晟用友软件公司、用友艾福斯公司、用友华表公司、用友移动商务公司等在内的投资控股企业。

用友的目标是：成就世界级的管理软件和移动商务服务提供商。

2.1.2 公司发展历程

1988 年 12 月 6 日 2 个年轻人依靠 5 万元借款在北京中关村成立了用友财务软件服务社。

1990 年用友研发了被誉为中国第一表的 UFO 报表。这一产品和用友的帐务系统一起，成为中国 90 年代初中国财务软件领域最具有代表性、也最具有竞争力的产品。在这样的产品基础上，用友公司很快成为在北京、在华北区域非常有影响力的财务软件公司。同年 2 月，用友电子财务技术有限公司成立。

1995 年 1 月 18 日用友软件(集团)有限公司成立。四年后的 1999 年用友软件股份有限公司成立，并入驻自建的 1 万平米容纳 500 人的全智能大厦，该大厦也是当时中国最大的财务及管理软件研发基地。

2001 年 5 月，用友软件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）。

2007 年 3 月 22 日亚太最大管理软件产业基地用友软件园开园，用友股份公司总部整体迁入软件园办公。

2.1.3 公司荣誉

根据赛迪顾问(CCID)最新调查数据显示，用友软件连续五年中国管理软件市场占有率第一，连续五年中国 ERP 软件市场占有率第一，连续十六年中国财务软件市场占有率第一，用友软件是 2006-2007 年度中国 HRM 软件市场最具竞争力企业，用友艾福斯公司 2006 年中国 EAM 软件市场占有率第一，用友致远公司 2006 年协同软件中国市场占有率第一。

根据 IDC 调查报告显示，用友软件公司荣获 2006 年度中国企业资源管理(ERM)中小企业管理软件第一，2006 年度中国企业资源管理（ERM）应用软件市场第一，

2006 年度中国企业资源管理（ERM）人力资源软件市场第一，2006 年度中国企业资源管理（ERM）财务管理软件市场第一，2006 年度中国 Product Supply Chain Applications 库存管理软件第一，2006 年度中国政府行业市场第一，2006 年度中国离散制造行业市场第一，2006 年度中国批发零售行业市场第一。

根据计世资讯研究报告显示，用友软件公司荣获中国通用型管理软件市场第一，中国 ERP 软件市场第一，中国财务管理软件市场第一，中国 HR 软件市场第一^[15]。

2.2 用友软件股份有限公司小型事业部简介

2005 年 1 月，用友公司正式成立小型管理软件事业部。小型事业部致力于满足小企业管理信息化的需求，以“用友通”系列产品和服务为核心，为中小企业提供低成本、快速实现、及时响应的信息化服务，使他们的业务运营更加有效。

小型事业部主营用友通系列产品，该系列产品采用的是全新的“原型用户现场开发”的研发模式，真正贴近小企业用户的实际业务场景，切实把握小企业的关键需求。目前已有三大产品版块：用友通水平产品、用友通在线服务产品及用友通行业版产品，包含的产品有用友通、商贸通、业务通、办公通、客户通、人事通、餐饮通、票据通、出纳通、掌上通、安全通、网站通、酒店通、远程通、物业通、医药通等。这些产品具有低成本投入、快速安装部署、简单易学易用、方便扩展升级的共同特征。

小型事业部全部采用分销模式，用友通的分销网络将覆盖全国 2200 多个县级市场，同时对于渠道伙伴，本着共同赢利、共同成长的原则，制订了一系列提高渠道能力和永续发展的计划，除了在代理政策和市场支持外，建立了专门的经销商学院，将针对经销商的需求，提供产品、服务、销售、市场、管理等各方面的人员技能培训；经销商的管理素质和企业成长也是学院考虑的重点课题，并聘请外界专家授课。这种模式在国内小企业软件分销领域内实属创举。

小型事业部在全国建立起集中式分级服务响应的服务支持体系，为客户提供双重服务保障（总部/授权区域客户服务中心），除了用友总部已经开通的“400 热线呼叫中心”和“用友通在线自助服务网”外；在 07 年度重新规划并整合了服务支持系统平

台，开通了与客户及时沟通的及时通讯平台（IM 系统）、方便客户随时学习的网络学习平台（E-learning 学习系统），并将相关系统、平台有机整合，建立统一的用友通客户之家（T-home），使服务支持和客户关怀工作不断深化、前行。同时，还开办了专门面向渠道伙伴的“经销商学院”帮助渠道提高自身的管理机制、更好的把握商业信息和产品技能、专业知识等等。真正做到以客户为中心，以集中式的呼叫中心和在线服务系统为支撑，以全国区域客户服务中心为现场响应，实现在线、本地服务相结合的全方位服务的大集中式分级服务支持体系。

根据 CCID，中国软件行业协会等机构评定，用友通荣获了，“2006 年度小型管理软件市场第一”（CCID）， “2006～2007 年度小型管理软件市场年度成功企业”（CCID），2006 年“渠道选择奖”，企业管理软件金奖总分第一名《SP 计算机产品与流通》，“2005 年度优秀软件产品”（中国软件行业协会）， “2005 年度管理软件产品渠道冠军”《电脑商情报》。

3 用友小型事业部外部环境分析

PEST 分析法是业内分析企业外部环境的最基本工具，它通过对企业所处的政治环境、经济环境、社会环境以及技术环境进行分析，从总体上把握宏观环境，并评价这些因素对企业战略目标制定的影响。

3.1 政治环境分析

3.1.1 和平是国际社会的主流但也有不稳定因素存在

总的来说，国际局势的主流是和平。在联合国的影响下，世界绝大多数国家能够和平相处。同时，美国、日本、西欧、中国、俄罗斯五个力量中心也存在着相互竞争、相互制约的关系。

在局部地区仍然存在着区域性冲突，这些冲突的起因主要有：民族矛盾、宗教纷争以及争夺资源等，这其中以争夺资源，比如石油等更为突出。

世界的和平稳定，意味着爆发世界大战的可能性不大。在东南亚地区政局也相对稳定，同时东南亚地区也有数量众多的中小企业，这些企业的应用特点与国内比较类似，因此这个地区也为国内信息化供应商在东南亚地区开拓业务提供了广阔的市场。

3.1.2 中国高速发展的同时仍存在一定的政治隐患

改革开放以来，我国经济得到了飞速的发展，市场经济体制也不断完善。在高速发展的同时，也带来了一些负面的影响。地区贫富差距、城市农村贫富差距不断拉大，给社会上造成一些不稳定因素。另外，台湾仍然没有回归，台独分子日前活动猖獗；与日本的历史遗留问题也仍然没有解决；我国周边如朝韩冲突等区域冲突仍然存在。

虽然以上这些都是我国面临的不安定因素，但总体来说，国内政局是稳定的，同时国家领导也多次强调以经济建设为中心，大力发展四个现代化。80 年代以来，私营企业、小型企业发展迅速，随着中国加入 WTO，越来越多的企业意识到了提升

自身管理、进行信息化建设的重要性。这为用友等信息化供应商提供了迅速发展的历史性机遇。

3.2 经济环境分析

3.2.1 我国经济的持续高速增长

根据中华人民共和国 2006 年国民经济和社会发展统计公报^[16], 2006 年全年国内生产总值 209407 亿元, 比上年增长 10.7%(见图 3-1)。其中, 第一产业增加值 24700 亿元, 增长 5.0%; 第二产业增加值 102004 亿元, 增长 12.5%; 第三产业增加值 82703 亿元, 增长 10.3%。第一、第二和第三产业增加值占国内生产总值的比重分别为 11.8%、48.7%和 39.5%。

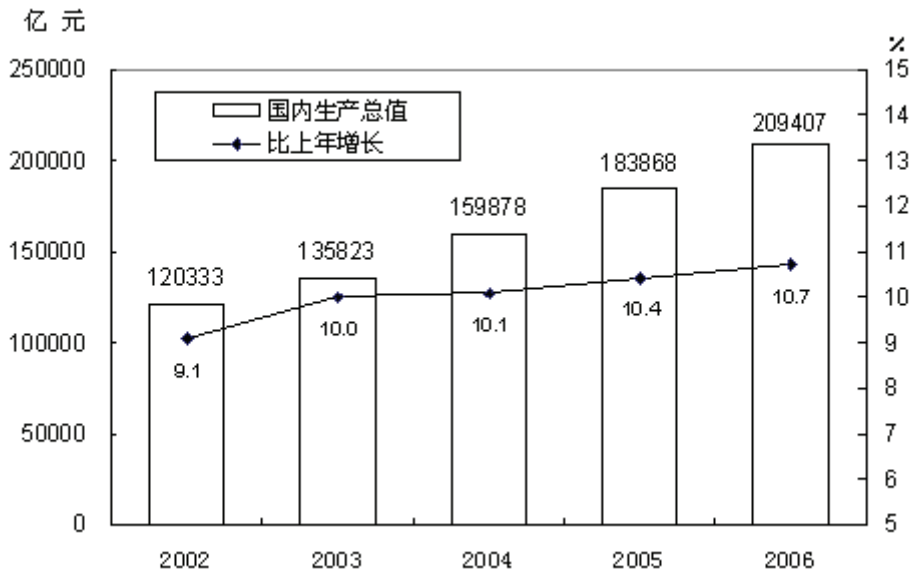


图 3-1 2002-2006 年国内生产总值及其增长速度

数据来源：中华人民共和国 2006 年国民经济和社会发展统计公报

居民消费价格比上年上涨 1.5%，其中服务价格上涨 1.8%。商品零售价格上涨 1.0%。工业品出厂价格上涨 3.0%。原材料、燃料、动力购进价格上涨 6.0%。固定资产投资价格上涨 1.5%。农产品生产价格上涨 1.2%（见表 3-1）。70 个大中城市房屋销售价格上涨 5.5%。

表 3-1 2006 年居民消费价格比上年涨跌幅度 单位：%

指 标	全 国	城 市	农 村
居民消费价格	1.5	1.5	1.5
食 品	2.3	2.5	2.1
其中：粮食	2.7	2.7	2.9
烟酒及用品	0.6	0.8	0.3
衣 着	-0.6	-0.6	-0.4
家庭设备用品及服务	1.2	1.3	1
医疗保健及个人用品	1.1	0.9	1.5
交通和通信	-0.1	-0.7	1.3
娱乐教育文化用品及服务	-0.5	0	-1.4
居 住	4.6	4.7	4.6

数据来源：中华人民共和国 2006 年国民经济和社会发展统计公报

2006 年末全国就业人员 76400 万人，比上年末增加 575 万人。其中城镇就业人员 28310 万人，新增加 1184 万人，净增加 979 万人。年末城镇登记失业率为 4.1%，比上年末下降 0.1 个百分点。

年末国家外汇储备 10663 亿美元，比上年末增加 2475 亿美元。年末人民币汇率为 1 美元兑 7.8087 元人民币，比上年末升值 3.35%。

全年全国税收收入 37636 亿元（不包括关税、耕地占用税和契税），比上年增加 6770 亿元，增长 21.9%。

3.2.2 小型企业发展迅速

作为推动中国经济高速发展的重要力量，中小企业所创造的最终产品和服务价值已占到国内生产总值的 59%。截止 2005 年底，中国经工商部门注册登记的中小企业已达 4200 多万户，占全国企业总数的 99.6%，这些中小企业吸纳了全国 75%以上的城镇就业人口^[17]。

3.3 社会环境分析

3.3.1 居民消费需求多样化

近几年来，随着我国经济的高速增长，我国居民的消费能力也大为提高，消费需求也越来越多样化。与之相适应也成长起来的众多的中小企业为了满足客户不断

提升的各种需求，越来越感觉到提升自身管理水平的重要性。信息化是提升企业管理水平的重要手段，当今几乎所有经营良好的知名企业都或多或少的进行了信息化建设。再接下来的 5 到 10 年里，中国企业将持续加大对信息化建设的投入，这就为众多信息化厂商提供了难得的机遇。

3.3.2 全社会的竞争意识逐步形成

随着市场经济的发展和对外开放水平的提高，计划经济的思维逐步退去，市场经济的竞争意识已逐步为人们所接受。同时随着我国加入 WTO，国内企业直接接触国际竞争，社会竞争压力越来越大。

中国市场经济体制也不断完善，用友软件公司作为一个民营上市企业，既具有高度的自主、灵活性，同时也在中国不断的市场经济中获益非浅。

3.4 技术环境分析

随着计算机技术的不断发展以及应用软件技术的发展，小型企业信息化软件呈现出了以下几个发展趋势：

（1）软件平台化

向业务基础软件平台迁移，平台已经成为新的技术制高点。基于平台的新一代管理软件具有三个重要特点：平台化、集成化和个性化。传统的软件设计方法逐步被淘汰，信息化供应商间的竞争往往也体现在各自平台优劣的竞争。

（2）系统的开放性

随着企业信息化应用的不断深化，越来越多的领域需要进行信息化建设。而这些领域很难由某一家甚至几家供应商解决，必须对各个系统进行很好的集成应用。这就要求信息化软件本身具有良好的可扩展性，有标准的对外接口,支持各种开放源码的软件系统。与常用办公软件（微软等）或行业应用软件能良好集成。

（3）C/S 加 B/S 应用

随着经济全球化的影响不断加大，越来越多的企业在全国乃至全世界拥有分支机构，对于这种跨地区应用的，就迫切要求信息化软件支持这种应用。随着 JAVA 技术的成熟以及应用的需要，C /S+B/S 的复合产品技术架构以及至单纯的 B/S 应用将

较好的满足这种应用需求，因此 C/S+B/S 复合应用以及单纯 B/S 应用将得到更为广泛的使用^[18]。

3.5 用友小型事业部行业环境分析

用友小型事业部目前的主要面向的是小型企业信息化市场，下面我就小型企业信息化产业环境进行分析。

3.5.1 小型企业界定

世界各国对中小企业的界定标准都不相同，其中从业人数是世界各国（或地区）界定中校企业普遍选用的标准。如在法国，从业人员少于 10 人的企业为手工作坊或特小企业，从业人员在 10 至 50 人之间的属于小型企业，50 至 500 人之间的是中型企业。台湾的中小企业界定标准也将中校企业按规模定为三类：中型企业、小型企业和零星企业，以便于对不同规模的企业采取不同的辅导政策。

按照原国家经贸委、国家计委、财政部、国家统计局等四部门联合发布的《关于印发中小企业标准暂行规定的通知》^[19]文件确定的中小型企业划分标准如下：

工业中小型企业：职工人数 20000 人以下，或销售额 30000 万元以下，或资产总额为 40000 万元以下。其中，中型企业须同时满足职工人数 300 人及以上，销售额 3000 万及以上，资产总额 4000 万元及以上；其余为小型企业。

建筑业中小型企业：职工人数 3000 人以下，或销售额 30000 万元以下，或资产总额为 40000 万元以下。其中，中型企业须同时满足职工人数 600 人及以上，销售额 3000 万及以上，资产总额 4000 万元及以上；其余为小型企业。

批发和零售业中小型企业：职工人数 500 人以下，或销售额 15000 万元以下。其中，中型企业须同时满足职工人数 100 人及以上，销售额 1000 万及以上；其余为小型企业。

交通运输中小型企业：职工人数 3000 人以下，或销售额 30000 万元以下。其中，中型企业须同时满足职工人数 500 人及以上，销售额 3000 万及以上；其余为小型企业。

邮政业中小型企业：职工人数 1000 人以下，或销售额 30000 万元以下。其中，

中型企业须同时满足职工人数 400 人及以上，销售额 3000 万元及以上；其余为小型企业。

住宿服务和餐饮业中小型企业：职工人数 800 人以下，或销售额 15000 万元以下。其中，中型企业须同时满足职工人数 400 人及以上，销售额 3000 万元及以上；其余为小型企业。

3.5.2 小型企业信息化现状

在中国超过 4000 万家的企业当中，大中型企业的比重不会超过 15%。因此，小型企业所占比重实际高达 85%以上。在家电制造、轻纺工业、化工等行业，小型企业数量比重甚至超过了 95%。然而这些小型企业的信息化程度确不高。大部分小型企业的信息化还处于导入期，58.7%的小型企业还未进行任何信息化工作（见图 3-2）。同时小型企业的信息化也逐步从单机应用迅速向网络应用发展^[20]。

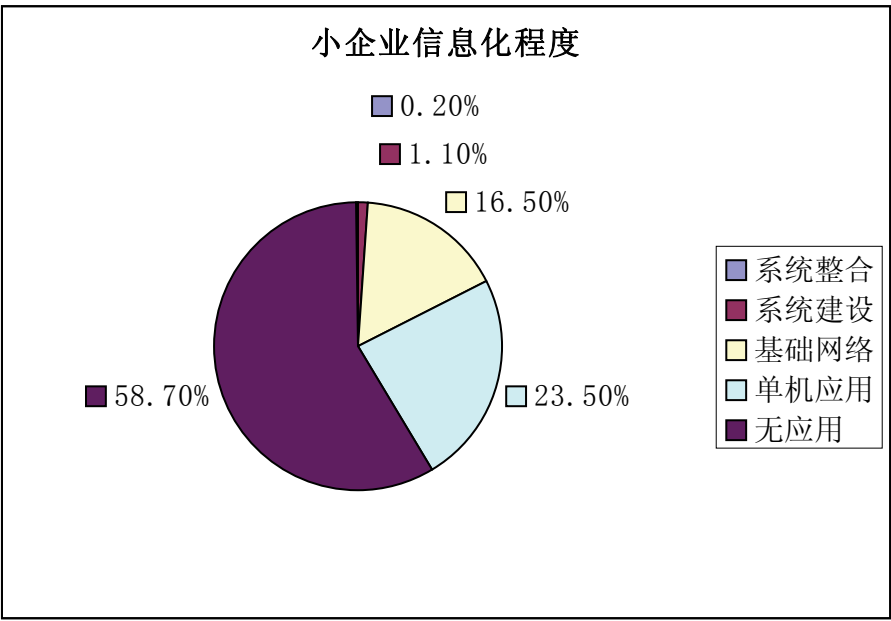


图 3-2 小企业信息化程度（数据来源：CCW2005 年企业信息化统计报告）

另外，除了在中国大陆之外，东南亚各国也是华人移民最集中的地区，约占世界海外华人的 80% ，东南亚市场跟中国有着很多相似之处，尤其是在制造业领域，两者都有大量的中小企业。东南亚地区软件盗版率非常高（包含商业软件），在知识产权越来越得到重视的今天，需要有价格合理、质量优越的正版小型管理软件产品

代替盗版，因此东南亚地区也是中小企业信息需求非常旺盛的地区之一。当然，东南亚小型企业有对中文繁体和英文的双语需求，因此国内软件企业提供的软件需要提供多语言的功能才能有机会。

3.5.3 应用需求发展趋势

目前中小企业的信息化需求越来越明显呈现出以下趋势：

（1）软件集成化

从各专项产品向满足企业会计、报表、物流、人事和销售自动化需求的集成化软件转变，供客户灵活进行模块选择和组合。

（2）移动商务化

满足电子商务时代的软件，实现远距离、移动办公和实时沟通。

（3）管理系统化

以财务核算为基础向“以客户为线索、以业务为核心”的核算方式转变，这种核算模式能帮助企业知道每一个业务项目、业务事件的成本，以及企业财务状况和效益情况。

（4）软件个性化

通用产品的个性化应用趋势。企业对针对自身行业特色的软件持续关注。因此将有一批有行业特色的专业管理软件产生。

（5）软件平台化

向业务基础软件平台迁移，平台已经成为新的技术制高点。基于平台的新一代管理软件具有三个重要特点：平台化、集成化和个性化。

（6）软件开放化

可扩展性好，有标准的对外接口，支持各种开放源码的软件系统。与常用办公软件（微软等）或行业应用软件能良好集成。

（7）数据集成化

数据高度集成，功能高度模块化。

（8）应用远程化

跨地域应用需求广泛，C/S+B/S 的复合产品技术架构将得到更为广泛的使用。

3.5.4 国家产业政策

2005 年 7 月 28 日，银监会颁布了《银行开展小企业贷款业务指导意见》，说明中国产业政策正在向小型企业倾斜。同时各省近几年都有专门针对小型企业的政府扶持政策出台，如上海市的《上海市人民政府关于促进本市小企业发展的决定》、深圳市的《关于支持我市工业小企业发展的意见》等。这表明国家各级政府机关开始大力支持中小企业的发展。

同时，为保障中小企业的合法权益，国家于 2003 年 1 月 1 日，正式发布了《中小企业促进法》；2001 年，国家经贸委下发了《关于推进中小企业信息化有关工作》的通知，大力扶持小企业进行信息化建设。

总体来说，目前国家的相关政策都是支持中小企业发展，尤其是信息化建设的。

3.5.5 目前小型企业信息化市场竞争情况

目前小型企业信息化市场上的竞争厂商很多，但从占有率上来说，用友、金蝶、速达、任我行等厂商占据了其中约 32% 的市场份额。

2004-2005 年小型企业品牌占有率排名前三的分别是，金蝶、用友和速达。其中金蝶和用友共同占有市场的 24%，其余部分为其他厂商占有^[21]（见表 3-2）。可以看出，这个市场目前还没有完全的主导厂商，还处在群雄割据的阶段。用友、金蝶基本处于领跑者地位，而速达、任我行等处跟随者地位。

表 3-2 小型企业品牌占有率

厂商名称	市场占有率
金蝶	13.90%
用友	11.20%
速达	4.20%
顺和达	2.80%
任我行	2.40%
佳软	2.00%
金算盘	1.80%
新中大	1.50%
浪潮通软	1.20%
博科	1.10%
其他	57.90%
总计	100.00%

数据来源：用友软件小型事业部小型企业信息化市场分析报告

下面我仅简单就一下金蝶、速达、任我行这三家公司的相关情况进行介绍与分析：

1) 金蝶

金蝶国际软件集团有限公司总部位于中国深圳，始创于 1993 年 8 月，于 2005 年 7 月 20 日在香港联合交易所主板成功上市，股份代号为 268。金蝶集团附属公司有专注于中国大陆市场的金蝶软件（中国）有限公司、专注于除中国大陆以外的亚太地区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^[22]。

金蝶软件产品主要分三个系列（见图 3-3）：

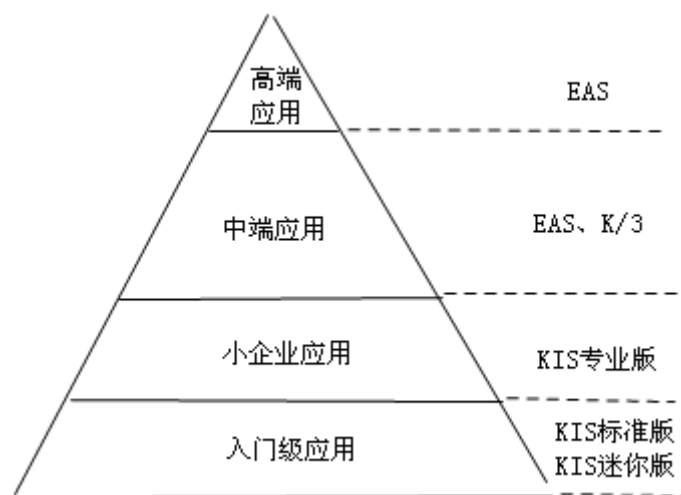


图 3-3 金蝶产品系列图

（1） KIS 系列；

KIS 系列产品包括 KIS 迷你版、KIS 标准版以及 KIS 专业版都是针对小型企业应用。KIS 系列其前身是金蝶 2000，其特点是价格低廉，同时产品功能也基本完善，比较适合对信息化有一定要求的小企业应用。

（2） K/3 系列；

K/3 系列产品是金蝶的主打产品，也是其营业收入的主要来源。这个系列产品主要针对中型企业应用。该系统集供应链管理、财务管理、人力资源管理、客户关系管理、办公自动化、商业分析、移动商务、集成接口及行业插件等业务管理组件为一体，以成本管理为目标，计划与流程控制为主线，通过对成本目标及责任进行考核激励，推动管理者应用 ERP 等先进的管理模式和工具，建立企业人、财、物、产、

供、销科学完整的管理体系。

（3）EAS 系列。

EAS 系列面向大型企业应用，采用 ERP II 管理思想和最先进的平台化技术架构，涵盖集团管理、财务管理、人力资源管理、供应链管理、协同平台等管理领域。为中大型企业提供最适合中国企业管理特质的个性化企业管理及电子商务应用解决方案。

在小型企业信息化市场上，金蝶与用友一起处于领跑者地位，但与用友一样，金蝶在这方面的优势也不明显，该公司在小型企业市场占有率是 13.9%

金蝶软件相对用友较早注重小型企业市场，早期通过金蝶 2000 以及 KIS 产品占据了大量市场分额。其主要优势体现在较好的售后服务、可获取性以及较为适中的价格；其劣势体现在产品的易用性差以及产品包装不好。

3) 速达

速达软件技术（广州）有限公司由 IDG、美国 OZ 对冲基金、鼎晖（中国）等多家跨国投资集团共同投资组建。凭借企业的规模优势、强大的技术创新能力、丰富的产品线和卓越的服务效率，速达及其合作伙伴已经为中国中小企业信息化建设做出了杰出的贡献^[23]。

速达软件产品主要分三个系列（见图 3-4）：

（1）速达 1000 系列；

速达 1000 系列针对入门级应用定价 500-700 元左右，系统简洁直观，最大的优势是价格低廉以及突出的易学易用性，但也有行业特性与功能实用性太弱的缺点。速达 1000 系列门店铺货、代理商经营并不多，主要是由于利润空间过小的原因。这个系列产品作为吸引客户的战位产品十分有效。

（3）速达 3000、5000 以及 7000 系列；

这个 3 个系列是速达软件的主打产品，属于专业级应用，其中速达 3000，5 个用户许可售价 19800 元，以物流加财务应用为主，但财务优势不明显；速达 5000，单用户售价 5000 元，定位于初级 ERP 产品，提供简单生产制造；

（3）E2、E3 以及 E.NET 系列。

这个系列产品定位于 ERP 产品，属于企业级应用，并且已经单独分拆成独立公司运作。这个系列产品功能大而全，不够专业精细，同时 3000/5000 产品不能平滑升级到这个系列，给用户应用带来很大的不便。

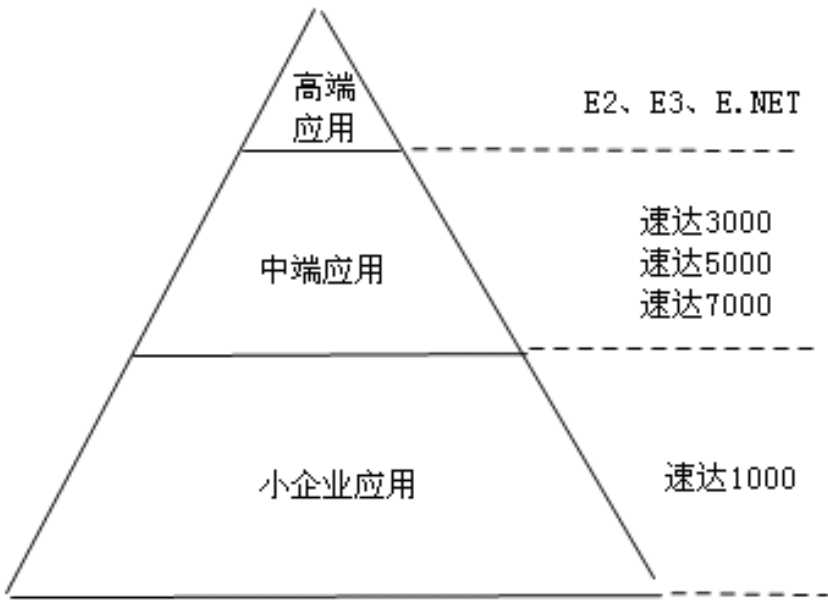


图 3-4 速达产品系列图

速达软件建立初始主要经营低端产品，后来逐步拓展到中、高端产品，但其主要优势领域仍然是低端产品。速达软件在低端市场的主要优势是可获取性强、包装新颖以及价格低廉；其劣势主要是售后服务相对差。

4) 任我行

任我行是中国中小企业管理软件行业主要供应商之一，长期专注于中小企业信息化，成功地为国内及海外几十万家中小企业提供了信息化解决方案，旗下拥有“管家婆”、“任我行”、“千方百剂”等多个品牌几十款产品，产品涵盖财务、进销存、ERP、CRM 和 OA 等^[24]。

任我行产品除了行业专版之外，主要分为三个系列（见图 3-5）

（1）管家婆系列；

管家婆系列属于入门级产品，定价 880 元左右，系统简洁直观，但与速达 1000 相同的是，由于利润空间有限，铺货不多，代理商经营也不多；

（2）辉煌系列；

辉煌系列属于任我行的主打产品，针对专业级应用的。辉煌以及标准单机版价格分别为 2800、3800。辉煌版以物流加钱流管理为主，宣传傻瓜财务；标准版已经定位于财务业务一体化产品。产品种类繁多，客户选择可以多样，其中辉煌系列所占比重最大；

（3）企业级应用产品

面向企业级应用，任我行系列提供 ERP、OA、CRM 解决方案，但该系列产品不够专业精细，缺乏领域专业积累。

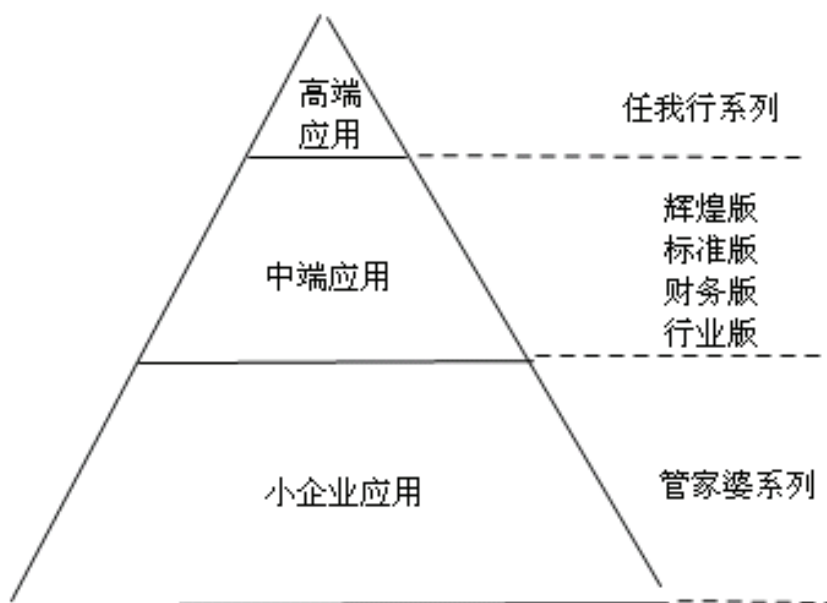


图 3-5 任我行产品系列图

任我行的主要市场与速达一样，也是低端市场，近几年来也逐步推出了部分中端应用产品。任我行主要的优势体现在较好的产品性能以及低廉的价格；其主要的劣势是售后服务较差、社会认可度不高等。

3.5.6 客户对产品的评价

根据 2005 年金蝶小企业管理软件市场研究及价格测试报告，小型企业用户对用友、金蝶软件以及速达软件在业务流程设计、产品的功能、性能以及易用性方面的评价如下（见表 3-3）：^[25]

表 3-3 客户评价调查表

产品评价	财务系统			进销存系统				生产制 造系统
	整体	金蝶	用友	整体	金蝶	用友	速达	整体
产业业务流程的 合理性	3.62	3.65	3.67	3.58	3.25	3.71	3.67	3.50
业务流程控制的 严密性	3.57	3.52	3.58	3.50	3.50	3.57	3.00	4.00
产品的功能	3.64	3.74	3.58	3.38	3.13	3.57	3.00	3.50
产品的性能	3.44	3.30	3.33	3.17	3.38	3.15	3.33	3.25
产品的易用性	3.52	3.61	3.45	3.43	3.43	3.67	3.33	3.00
品牌	整理服务评价		金蝶服务评价		用友服务评价		速达服务评价	
评价分值	3.42		3.52		3.32		3.00	

数据来源：金蝶小企业管理软件市场研究及价格测试报告

通过在“产品业务流程的合理性”、“业务流程控制的严密性”、“产品的功能”、“产品的性能”以及“产品的易用性”等五个方面对三个厂商在小型企业管理软件的财务系统、进销存系统等方面表现的统计。根据统计可以看出三个厂家在整体上差别并不大，但从细节来说，用友在产品业务流程、功能等方面表现稍好，而金蝶、速达等在性能以及易用性上表现较好。

4 用友小型事业部内部环境分析

4.1 组织结构分析

用友小型事业部下设产品部、市场部、渠道销售部、服务部以及管理部。产品部负责产品的需求调研、开发、测试等工作；市场部负责整体市场活动策划；渠道销售部负责各地合作伙伴的发展与支持。全国设 19 个办事处或工作室，在每个省至少设 1 名首席代表负责当地合作伙伴的发展与支持；服务部负责产品的售后技术支持等工作；管理部门是常规的行政管理部门（见图 4-1）。

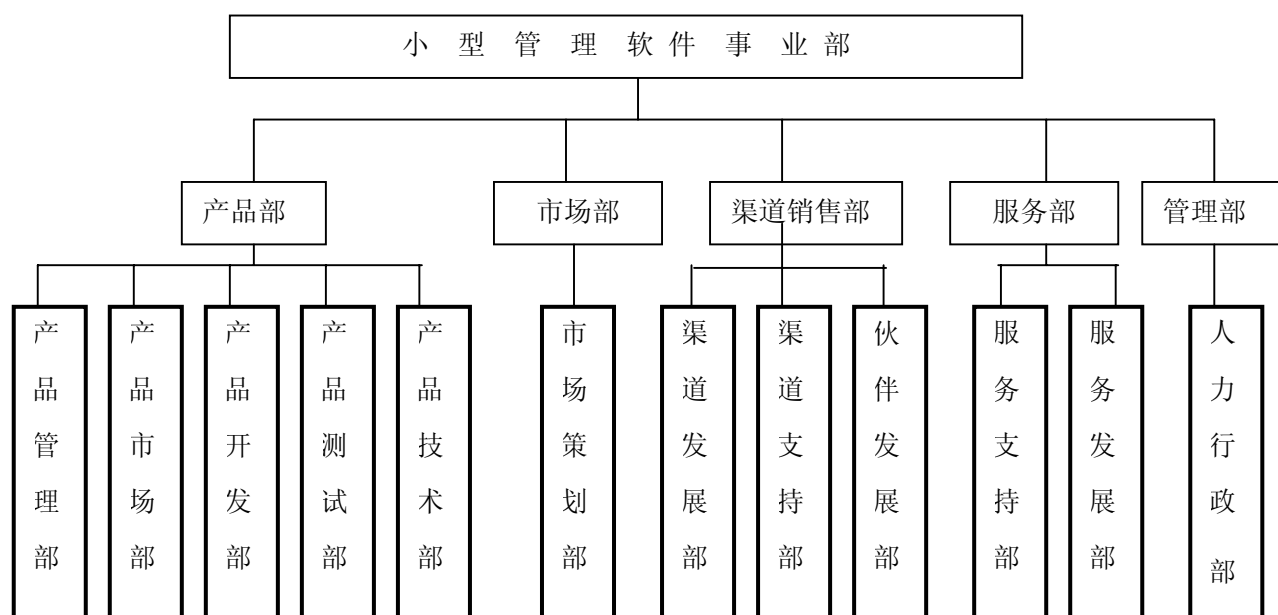


图 4-1 小型事业部组织机构图

小型事业部采用的是以渠道经营为主的市场策略，目前这种组织架构基本适合当前阶段的需要。各个部门职能分割合理，可以较好的适应当前发展需要。同时在每个地区设一名首席代表负责当地渠道伙伴的发展与管理，可以及时掌握市场动态，了解伙伴的状况，基本可以满足总部及时把握市场动向的需要，同时又相对各地设分支机构节省投入；

但另一方面，从实际运行效果看，这种组织架构也存在一些问题。每个地区只有

一名首席代表，在合作伙伴需要支持时，能否及时提供支持，很大程度上取决于该首席代表自身能力。能力强的代表，可以立即自己帮助其解决问题；而能力稍差的代表，必须要向总部申请支持，这样响应时间就慢了许多。也就是说，对伙伴支持服务程度，过分的依赖首席代表。

4.2 企业文化分析

4.2.1 企业文化介绍

由于小型事业部隶属于用友股份有限公司，因此它的企业文化是股份公司的一部分，所以这里介绍股份有限公司的文化（见表 4-1）：

表 4-1 企业文化

项 目	内 容
企业的使命	发展民族软件产业 推进中国管理现代化
企业的宗旨	与用户真诚合作，做用户可靠朋友
核心价值	帮助客户提高经营与管理能力
企业理念	通过为顾客带来价值，为股东带来价值增值，为员工带来价值实现，把公司发展成为中国最有价值的企业之一
企业文化核心	以人为本、客户为本
产品方针	实用、先进、可靠
服务方针	专业、及时、真诚
质量方针	实用、先进、可靠的产品
企业口号	软件推动管理进步

4.2.2 企业文化现状分析

1) 总体评价

公司总体企业文化主题鲜明，层次清晰，能够反映公司的价值导向，具有一定的引导作用。

2) 公司的质量文化意识较强

质量方针里提到，公司要提供“实用、先进、可靠的产品”给客户。公司领导都非常重视产品的质量，因此，用友公司多年来形成了一种讲质量、重质量的良好文化，并能一直保持不变。同时用友也是业内较早的研发环节通过 CMM5 认证的企业。

3) 公司对企业文化的宣传和推广力度不够

公司虽然提出了一系列的经营理念与方针，也开始进行一些规范和重塑。但是，企业对此的宣传和推广力度还远远不够，并没有起到应有的作用。

4) 员工归属感不强

由于软件业竞争激烈，公司在强调优胜劣汰，实行例如末位淘汰等机制的同时，并没有足够的相应措施增强员工归属感，企业文化在这方面所涉及非常有限，造成公司凝聚力不强。

5) 企业文化建设系统化不强

企业文化在各地分公司目前还没有统一执行规范，各地的员工行为要求，价值观都不尽相同，系统化不强。

4.3 产品分析

用友软件公司作为国内最大的管理软件供应商，其产品线也非常丰富、完善。用友软件公司在小、中、高端市场分别提供了“通”、“U8”、“NC”三个系列产品。其中小型事业部主要经营的“通”系列又分为“通普及版”、“商贸通”对应入门级小企业应用，“TONG10.2”对应高端小企业应用。这里入门级小企业是指年销售收入低于 1000 万或员工人数小于 100 人的企业，高端小企业是指年销售收入小于 3000 万或员工人数小于 250 人的企业。

通系列软件产品包括通用软件、行业软件和部门级软件三种。通用软件包括针对成长型企业的用友通产品，针对中小型流通企业的商贸通产品；行业软件包括针对服装鞋帽行业、餐饮行业、酒店管理行业的软件；部门级软件包括人事通、客户通、安全通、网站通、出纳通、票据通、掌上通等多款产品。

用友公司产品系列图如下（图 4-2）：

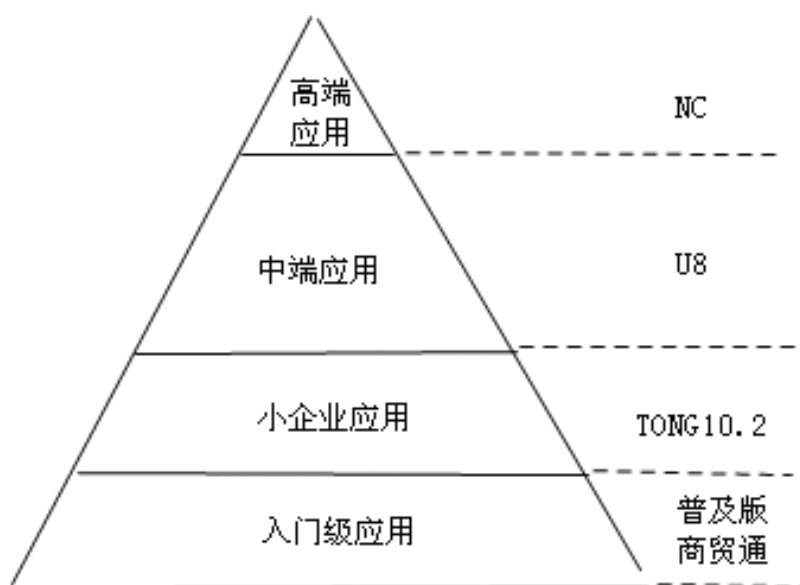


图 4-2 用友公司产品系列图

其中通用软件为小型事业部主要产品，其中包括：用友通标准版、用友通普及版、用友通行政事业版、商贸通标准版、商贸通普及版等下面就通用软件中的几款主打产品做个介绍：

4.3.1 用友通标准版

1) 产品概述

从客户实际需求出发，面向成长型企业开发设计，提高管理水平、优化运营流程，实现全面、精细化财务管理与业务控制的一体化管控信息平台，帮助企业快速、准确应对市场变化，支持稳定、安全、成熟的长期可持续性发展；同时满足企业决策者和管理者随时对内部信息的需求，提供方便快捷、高效率的实时动态信息交互，实现实时企业随时管理。

功能模块包括账务（往来管理、现金银行、项目管理）、出纳、报表、工资、固定资产、财务分析、业务通（采购、销售、库存）、核算、老板通、移动商务、票据通模块。

2) 产品应用特色

（1）统一登陆、流程导航

实现总账、财务报表、工资、固定资产、财务分析、采购、销售、库存、核算、移动商务、老板通等系统的整合，提供更加全面、完整的、一体化的小企业信息化解决方案。

（2）功能强大、性能优越

购销存业务与财务一体化管理是用友通财务业务一体化软件的关键，数据一次录入，共享使用，减少重复工作，提高数据准确度，企业各部门通过计算机网络和用友通财务业务一体化软件包的有机结合，更好地协同工作。

（3）智能分析、辅助决策

老板通模块为小企业决策者准确、及时、灵活、方便的提供经营数据，改变小企业老板原来的凭经验和直觉进行决策的方式，用真实的财务、业务数据作为决策依据，辅助老板进行决策。

（4）一体化解决方案

用友通标准版的一大特色，就是从单一产品转变为提供一体化解决方案。在用友通标准版安装光盘中，预制了很多相关产品，如工行网银普及版提供工行网银普及版控件安装，用友安全通提供安全杀毒服务，用友 UFMOBILE 提供移动办公管理，财智理财提供家庭个人理财工具。这些相关产品，将与用友通标准版一起，为客户提供更为全面的服务^[26]。

4.3.2 用友通普及版

1) 产品概述

面向成长型企业的资金、存货的日常核算及管理工作，建立畅通的内部财务业务小一体化流转，全面实现会计信息化管理，为成长型企业发展奠定坚实的管理信息平台。

功能模块包括总账、现金银行、往来管理、财务报表和核算管理模块；

2) 产品应用特色

（1）统一登录、流程导航

实现总账、财务报表、核算等系统的整合，同时提供的系统操作流程导航，降低了使用者的学习难度和学习成本；

（2）行业适应性强

在用友通普及版基础版全面支持小企业会计制度的基础上，又新增个体工商户会计制度（含正规、简易两个会计制度）的科目体系与财务报表模板预置^[27]。

4.3.3 商贸通标准版

这款软件全面满足各类成长型商贸企业进销存及财务核算需求，由购销调存业务处理、账务处理、财务报表组成，为企业提供多种灵活的业务处理方法，准确及时汇总财务数据，出具多角度业务分析报表及基本财务报表，规范业务流程，加速资金周转，降低运营成本，提高企业盈利能力及市场竞争力，帮助成长型商贸企业高速发展。包括采购、销售、库存、钱流管理功能^[28]。

4.3.4 商贸通普及版

这款软件全面满足各类成长型商贸企业针对购销调存的业务处理，帮助解决复杂、繁多的进销存业务管理工作，出具多角度业务分析报表，规范业务流程，帮助成长型商贸企业从容应对市场变化，实现稳定、可持续的经营发展。

系统包括采购、销售、库存管理模块，是成长型商贸企业最初入门级管理软件^[29]。

商贸通系列主要面向初级应用的小型商贸企业，满足初级的应用需求，用友通系列面向具有一定应用基础，或较高应用要求的各类型小型企业。在这两个系列之外还有一些小型产品，比例票据通、老板通等针对个性化应用需求的产品。通过这样一个组合，基本覆盖小型企业各个阶段的应用需求。

4.3.5 现有产品分析

根据波士顿矩阵分析法，对小型事业部用友通标准版、用友通普及版、商贸通标准版、商贸通普及版分析如下（见图 4-3）：

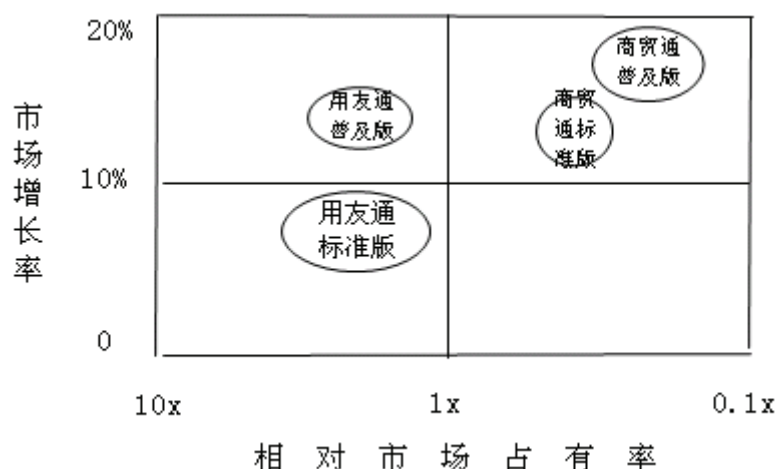


图 4-3 小型事业部产品波士顿矩阵图

（1）商贸通普及版以及商贸通标准版

这两个产品目前属于问题产品类，市场增长率非常高，接近 20%。这两个产品主要面向小型流通企业，解决流通企业内部财务及库存管理等业务。而由于在这个领域用友公司前期重视不够，造成市场份额略低于金蝶 KIS 标准版以及 KIS 迷你版。

（2）用友通普及版

用友软件公司成立初的业务是财务软件，在这个领域已经发展了近 20 年，截止 2006 年已经连续 11 年占据国内企业财务软件市场第一的地位。用友通普及版的核心依然是财务，凭借强大的功能以及低廉的价格博得了广大小型企业的青睐。该产品目前属于小型事业部的明星类产品。

（3）用友通标准版

用友通标准版目前属于金牛类产品，是事业部收入以及利润主要来源之一。相对用友通普及版，标准版由于价格稍高，虽然一定程度的影响了市场占有率，但仍然高于其他竞争对手。

4.4 渠道分析

4.4.1 产品销售渠道

如图 4-4 所示，产品从用友公司传递到客户只经过一个环节，即各级别渠道经销

商。目前渠道经销商，我们称合作伙伴，在各个地区都只设一级。这样做，可以较大的减少产品流转环节，降低零售市场的价格，给用户带来益处。另外，小型事业部目前全部产品都实行的是分销策略，事业部各级机构都不从事直销业务。

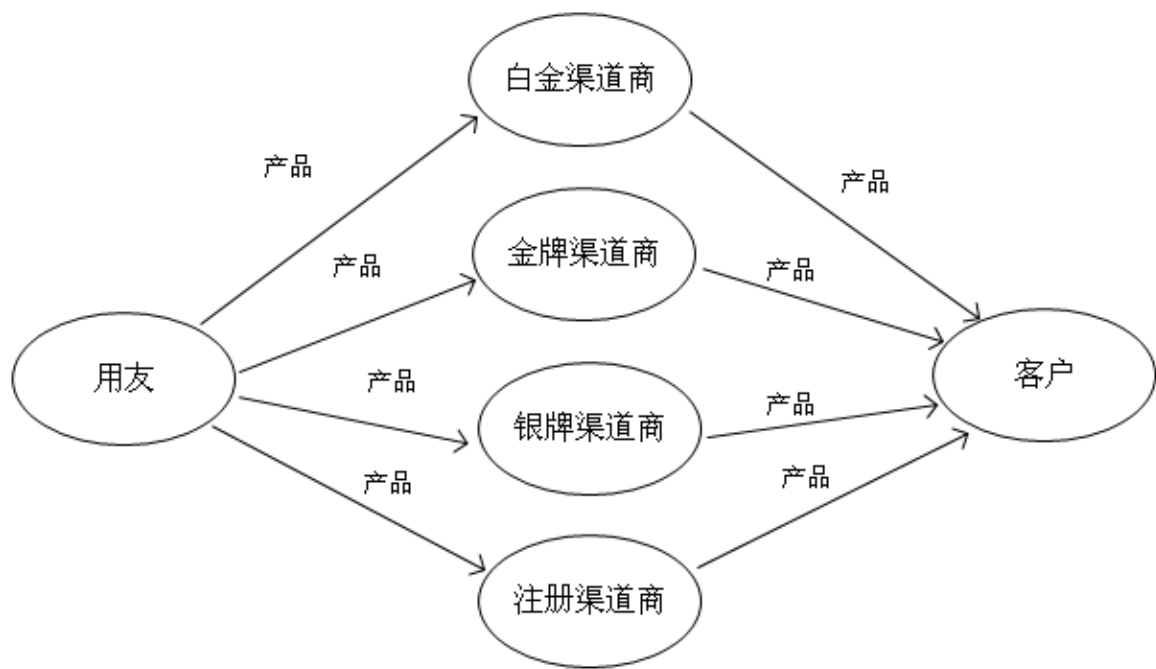


图 4-4 产品销售渠道

4.4.2 渠道政策

小型事业部目前的渠道政策是：

1) 全产品线分销模式

所有产品都由合作伙伴销售，事业部本身不从事直销业务。

2) 渠道分级分类经营和激励

目前将伙伴分为白金、金牌、银牌、注册四种伙伴类型，根据不同级别享有不同的经营与激励措施：

(1) 白金渠道激励政策

季度考核业绩，30%扣率进行结算；100%完成季度定额，按回款额的 3%返点（产品）；完成全年定额后，可降 5%进货，超额部分无返点及其他奖励政策；季度没有完成定额，伙伴级别下调一级，同时依级调整扣率及对应奖励政策；按季度实际打款额 4%做为市场投入基金(报销)；每一次渠道违规或客户服务投诉，扣减市场返点

1%；经销商学院提供一个免费名额；提供全部培训课程录像资料；优先成为区域授权服务中心；新产品测试基地及样板或原型用户首选基地；新产品优先培训认证及授权销售资格；区域经销商委员会管理成员；事业部组织市场活动及工具资料优先支持资格；参与制定事业部策略的资格；年终事业部渠道大会参会资格；产品技术问题、竞争优惠审批优先响应。

（2）金牌渠道激励政策

季度考核业绩，30%扣率进行结算；100%完成季度定额，按回款额的 2%返点(产品)；完成全年定额后，可降 2%进货，超额部分无返点及其他奖励政策；季度没有完成定额，伙伴级别下调一级，同时依级调整扣率及对应奖励政策；按季度实际打款额 2%作为市场投入基金(报销)；每一次渠道违规或客户服务投诉，扣减市场返点 1%；区域授权服务中心备选单位；新产品测试基地及样板或原型用户备选基地；新产品优先培训认证及授权销售资格；区域经销商委员会注册成员；事业部组织市场活动及工具资料普通支持；年终事业部渠道大会参会资格；产品技术问题、竞争优惠审批常规响应。

（3）银牌渠道激励政策

季度考核业绩，35%扣率进行结算；季度没有完成定额，伙伴级别下调一级，同时依级调整扣率及对应奖励政策；每一次渠道违规或客户服务投诉，提高结算扣率 1%为期 3 个月；常规培训、意见反馈、业务指导、资料支持。

（4）注册渠道激励政策

季度考核定额，建议 45%扣率进行结算（不低于 40%），无其他奖励政策；常规培训资格；常规资料支持。

4.4.3 渠道分布

小型事业部件渠道管理采用二级管理体系；即事业部渠道销售部以及各区域首席业务代表。小型事业部渠道销售部，为全国用友小型管理软件渠道规划、发展及管理的最高审批、考核、监督及指导机构。同时，小型事业部在全国各个地区设区域首席业务代表，在当地行政区域内负责小型管理软件渠道发展和管理、市场规划和执行以及销售支持的人员，行政管理归属用友软件股份有限公司小型管理软件事业

部，区域分公司具有对区域首席业务代表监督考核权。

目前渠道管理体系区域划分如表 4-2：

表 4-2 渠道机构分布

机 构 名 称	管 辖 范 围
江苏办事处	江苏
浙江办事处	浙江
广东办事处	广东
北方区办事处	山西、内蒙、黑龙江、吉林、辽宁、大连
北京工作组	北京
河北工作组	河北
山东工作组	山东、青岛、烟台
河南工作组	河南
福建工作组	福建、厦门
上海工作组	上海
赣皖工作组	江西、安徽
湘鄂工作组	湖南、湖北
深圳海南工作组	深圳、海南
川渝藏工作组	四川、重庆、西藏
云贵工作组	云南、贵州
陕甘宁青工作组	山西、甘肃、宁夏、青海
天津工作组	天津
新疆工作组	新疆
广西工作组	广西

目前小型事业部在全国每个省都有合作伙伴，在一些重点的城市也有伙伴。合作伙伴由分布在全国的 19 家办事处或工作室、38 名首席代表管理并提供支持。小型事业部采取的是宽渠道政策，即是指在同个地区设置多个合作伙伴，这样便于把产品更充分的推入市场各个地区、领域，同时又能使合作伙伴之间保持一定的竞争性^[30]。

相比国内其他竞争对手，小型事业部的渠道具有较大优势，无论从地区覆盖面、数量、伙伴能力等方面都远远超过其他竞争对手。

4.5 价格分析

4.5.1 产品定价策略

为了获取较高利润，事业部采用利润导向的高价策略。在同类产品当中，通系列产品的价格相比竞争对手处在较高的水平，但根据不同产品也有不同的定位。

（1）用友通标准版以及普及版

用友通标准版以及普及版采用分模块、许可协议报价模式，其定价高出竞争对手同类产品一倍以上。例如，用友通标准版的基础应用在 5000 元左右，而金蝶 KIS 仅有 2600 元。凭借优质的产品性能、良好的售后服务，这两个产品是事业部收入和利润的主要来源

（2）商贸通标准版以及普及版

这两个产品定位在解决小企业的简单仓库管理。为了扩大市场占有率，这两个产品价格仅在 1000 元左右，与大多数竞争对手价位相当，甚至更低。

除了上述几个产品外，小型事业部还有部分行业或专业产品，如餐饮通、IT 通、票据通等。这些产品由于目标市场非常细，定位明确，竞争相对少，因此定价基本略高于竞争对手。

4.5.2 地区定价策略

小型事业部目前采用统一定价策略，即全国统一定价，无论任何地区都实行统一的公开报价。销售过程的折扣审批由当地首席代表以及事业部销售部分级审批，根据伙伴的级别给予相应折扣权限。折扣政策一般是为了增加销售收入，在某些时间段，会根据不同地区的情况而制定的。折扣政策一般以现金折扣的模式为主。

4.6 促销分析

从市场营销的角度看，促销是企业通过人员和非人员的方式，沟通企业与消费者之间的信息，引发、刺激消费者的消费欲望和兴趣，使其产生购买行为的活动。促销的方式有人员促销和非人员促销两类，由于小型事业部采取全线分销模式，因此促销的方式也是以非人员促销为主。

4.6.1 广告

1) 广告类型

鉴于用友软件在信息化领域的较高知名度，因此小型事业部的广告较少采用企业商誉广告，而更多的是采用的商品广告。

2) 区域选择

从区域上来说，小型事业部的广告以全国性广告为主，很少进行地区性广告。

3) 媒体选择

在广告媒体的选择方面，由于企业信息化产品并非大众化消费产品，而是相对专业的产品，因此广告很少采用电视、广播等媒体，而更多的是采用专业报纸、杂志以及专业门户网站等。例如，计算机世界、财会月刊、支点网等。同时出于经费的考虑，小型企业市场也基本不做户外广告。

4.6.2 公共关系

公共关系，又称公众关系，是指企业在从事市场营销活动中正确处理企业与社会公众的关系，以便树立企业的良好形象，从而促进产品销售的一种活动。相比用友软件公司历年表现，在公共关系方面小型事业部投入不多，效果不明显。除了较少的参与了一些由政府部分，如科技局、财政局等组织的公益活动，或比赛等之外，几乎在其他方面没有动作。

4.6.3 营业推广

营业推广，又称销售促进，它是指企业运用各种短期诱因鼓励消费者和中间商购买、经销或代理企业产品或服务的促销活动。由于小型事业部采取全产品分销模式，因此在营业推广方面，主要以向中间商推广的方式。

1) 购买折扣

购买折扣是目前小型事业部采用最多的营业推广方式，几乎在每个季度末，尤其在年中、年底时都会出台一系列的临时政策，对于购买数量达到一定要求的伙伴给予一定的折扣优待，购买数量越多，折扣越多。

2) 市场活动资助

为了鼓励合作伙伴积极开拓市场，增加销售收入，小型事业部也对部分核心伙伴，主要是白金级的渠道商提供市场活动经费支持，并提供相应的活动方案策划、VI 设计以及人员支持。这种支持力度一般很大，但范围较少，只有那些较为稳定并且历来信誉良好的渠道商才有机会获得直接的资金支持。

3) 经销奖励

为了表扬那些有突出成绩的合作伙伴，在一定时期内，例如半年或全年，小型事业部都会向这些表现优秀的合作伙伴发放奖励，一方面是为了嘉奖优秀者，更重要的树立优秀渠道榜样，鼓励后进的伙伴努力。

5 用友小型事业部战略评价与分析

SWOT 分析代表分析企业优势 (Strength)、劣势 (Weakness)、机会 (Opportunity) 和威胁 (Threats)。因此, SWOT 分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括, 进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法^[31]。以下利用 SWOT 分析法对小型事业部进行战略组合分析。

5.1 内部优势分析

5.1.1 品牌优势明显

用友公司自 1988 年成立, 就专注于软件领域的开拓, 前期一直是在财务软件方面发展, 截止 2007 年, 用友财务软件已经连续 17 年占据国内财务软件市场第一的位置。其财务软件领导厂商的地位已经为众多财务从业人员以及竞争对手的认可。1999 年, 用友公司开始向 ERP 软件转型。到 2002 年用友公司已经超过 SAP, 成为国内最大的 ERP 软件供应商, 并且一直保持到现在。2006 年管理软件、ERP 软件市场份额超过第二、三名的总和

5.1.2 客户群广泛

截止 2006 年 12 月, 用友软件在全世界拥有 50 万用户, 每年有约 4 万家企业购买用友软件, 每天有约 300 万人在使用用友软件进行各种工作。用友软件目前行业应用率 100%, 客户遍布国内, 以及部分海外国家。

5.1.3 信息化软件领域经验积累深厚

自 1988 年成立至今, 用友公司一直专注于企业应用软件领域的开拓, 积累了相当的该领域经验。根据 CCID2007 年 7 月统计显示, 用友软件继续保持在管理软件、ERP 软件、财务软件、HR 软件国内市场占有率第一的位置。

5.1.4 渠道覆盖面广

目前, 用友公司在全国除西藏外每个省都有分公司, 在全国有超过 2000 家合作

伙伴，在超过 500 所高校建立了 ERP 或会计信息化实验室。竞争对手，例如金蝶的合作伙伴数量还不及用友的一半。

5.1.5 产品可扩展性强

用友目前拥有通系列、U8 系列以及 NC 系列三条产品线。对于已经应用了通系列产品的企业，可以平滑升级到 U8 以及 NC 系列，最大程度提高客户服务满意度。

5.2 内部劣势分析

5.2.1 产品易用性较差

用友通产品相对其他竞争厂商来说，功能较丰富，各个业务也设计较为严格，但另一方面，用友通产品在易用性也相对要差一些。对于那些刚刚接触或根本没有涉及信息化的小型企业来说，难免会感觉上手困难，不容易理解。

5.2.2 在小型企业市场领域内经验不足

用友公司 1988 成立，一直到 1999 年才开始向 ERP 转型。一方面，这 11 年来，用友积累了大量财务领域的经验与客户；另一方面，小型企业应用信息化产品一般要求相对全面，包含企业的财务以及简单的进销存是大多企业所需要的，简单的 HR 也是部分小企业要求的。相对于在财务领域丰富的经验积累外，在这种全面小型的应用模式还是经验不多，还需要探索。

5.2.3 产品设计思路较窄

正向在第 2 小节里所提到那样，用友 11 年里只从事财务软件业务的开拓，随后的 8 年里，又关注于中高级企业 ERP 应用。而面对小型企业应用完全不同的需求，用友公司不能沿用传统的设计思路来设计小型企业应用系统。

5.2.4 集团对小型企业市场投入相对少

在低端产品研发与开拓方面，用友公司投入相对较少，因此如何利用好有限的资源，获取更大的收益，是摆在小型事业部面前的一个难题。

5.3 外部机遇分析

5.3.1 低端管理软件市场潜力巨大

一方面，在中国超过 4000 万家的企业当中，大中型企业的比重不会超过 15%。因此，小型企业所占比重实际高达 85%以上。在家电制造、轻纺工业、化工等行业，小型企业数量比重甚至超过了 95%；另一方面，然而这些小型企业的信息化程度确不高。大部分小型企业的信息化还处于导入期，58.7%的小型企业还未进行任何信息化工作。

5.3.2 政府大力推动小型企业信息化建设

一方面，国家各个部门鼓励小型企业发展。2005 年 7 月 28 日，银监会颁布了《银行开展小企业贷款业务指导意见》，说明中国产业政策正在向小型企业倾斜。同时各省近几年都有专门针对小型企业的政府扶持政策出台，如上海市的《上海市人民政府关于促进本市小企业发展的决定》、深圳市的《关于支持我市工业小企业发展的意见》等。这表明国家开始大力支持中小企业的发展。

另一方面，国家更支持中小企业进行信息化建设。国家于 2003 年 1 月 1 日，正式发布了《中小企业促进法》；2001 年，国家经贸委下发了《关于推进中小企业信息化有关工作》的通知，大力扶持小企业进行信息化建设。

5.3.3 国际品牌尚未大规模进军国内低端市场

历年以来 SAP、ORACLE 等国际厂商，在中国只开拓高端市场，目标基本瞄准的是“中国”字头的大型企业集团。虽然近几年这些国际厂商不约而同的推出了较为低端的产品，但也基本是以中型以上企业客户为目标的。因此，在小型企业信息化市场上，目前还没有遇到来自这些国际顶级厂商的竞争压力。

5.3.4 国际市场存在发展潜力

除了在中国大陆之外，东南亚各国也是华人移民最集中的地区，约占世界海外华人的 80%，东南亚市场跟中国有着很多相似之处，尤其是在制造业领域，两者都有大量的中小企业。东南亚地区软件盗版率非常高（包含商业软件），在知识产权越来越

越得到重视的今天，需要有价格合理、质量优越的正版小型管理软件产品代替盗版，因此东南亚地区也是中小企业信息需求非常旺盛的地区之一。

当然，东南亚小型企业有对中文繁体和英文的双语需求，因此国内软件企业提供的软件需要能够提供多语言的功能才能有机会

5.4 外部威胁分析

5.4.1 产品同质化严重

目前瞄准小型企业信息化市场的厂商很多，一方面原本就有很多一直专注于小型企业信息化市场的厂商，另一方面，一些 ERP 厂商如用友、金蝶等也推出低端产品抢占该市场。

从产品应用方面来看，这些厂商产品没有本质区别，基本都是解决小型企业的几个标准业务流程，功能类似、同质化现象严重。因此是很多厂商不得不卷入价格战之中。

5.4.2 国际品牌觊觎国内低端管理软件市场

虽然国际厂商目前还是重点关注高端时常，即使推出了一些低端产品也是针对中型企业的，但不排除近几年继续将触角延伸到小型企业市场的可能。例如微软公司就曾表达出了对小型企业信息化市场浓厚的兴趣。一旦这些国际顶级厂商介入该市场，无疑给现有的国内众多厂商带来巨大压力。

5.4.3 市场不规范

小型企业市场还很不规范，很多领域、地区都有行业保护，一些厂商通过与政府相关部门的合作，“垄断”了某领域的市场，例如税务系统大量使用的航天金税软件。这些非市场经济的现象，无疑损害了众多厂商的利益，不利于该市场健康有序的发展。

5.5 战略匹配

经过对用友公司小型事业部的 SWOT 分析，确定了如下备选战略，见下表 5-1 所示。

表 5-1 用友小型事业部战略匹配表

<div> <div>SW</div> <div>OT</div> </div>	优势——S	劣势——W
	S ₁ 用友品牌优势明显 S ₂ 客户群广泛 S ₃ 信息化软件领域经验积累深厚 S ₄ 渠道覆盖面广 S ₅ 产品可扩展性强	W ₁ 产品易用性较差 W ₂ 在小型企业市场领域内经验不足 W ₃ 产品设计思路较窄 W ₄ 集团对小型企业市场投入少
机会——O	SO 战略	WO 战略
O ₁ 低端管理软件市场潜力巨大 O ₂ 政府大力推动小型企业信息化建设 O ₃ 国际品牌尚未大规模进军国内低端市场 O ₄ 国际市场存在发展潜力	SO ₁ 加大低端市场的开发力度 (S ₁ 、S ₂ 、S ₄ 、O ₁ 、O ₂ 、O ₃) SO ₂ 与政府相关部门的合作, 共同提升小型企业管理信息化 (S ₁ 、S ₂ 、S ₃ 、S ₄ 、S ₅ 、O ₁ 、O ₂ 、O ₃ 、O ₄ 、O ₅) SO ₃ 强化品牌管理, 利用已有品牌优势 (S ₁ 、S ₃ 、S ₄ 、O ₁ 、O ₂ 、O ₃ 、O ₄) SO ₄ 推出适应东南亚地区使用需求的产品 (S ₁ 、S ₂ 、S ₃ 、O ₄)	WO ₁ 重新进行产品设计, 开发针对性强的低端产品 (W ₁ 、W ₂ 、W ₃ 、O ₁ 、O ₄) WO ₂ 进行市场细分, 明确市场定位, 将有限资源集中利用 (W ₄ 、O ₁ 、O ₂ 、O ₃ 、O ₄)
威胁——T	ST 战略	WT 战略
T ₁ 产品同质化严重 T ₂ 国际品牌觊觎国内低端管理软件市场 T ₃ 市场不规范	ST ₁ 细分市场, 突出细分市场应用特点 (S ₁ 、S ₃ 、S ₈ 、T ₁ 、T ₂ 、T ₃) ST ₂ 加强渠道建设, 真正培养一批优质的合作伙伴 (S ₁ 、S ₂ 、S ₃ 、S ₄ 、T ₂ 、T ₃)	WT ₁ 复杂功能拆解, 降低小企业应用难度 (W ₁ 、T ₁ 、T ₃) WT ₂ 集团内部或外部引进专业人才 (W ₂ 、W ₃ 、T ₁ 、T ₂ 、T ₃)

SO 战略: ①加大低端市场的开发力度 (SO1)。正确认识低端市场的巨大机遇, 加大在低端市场的投入, 开拓低端市场, 同时也为中、高端市场做一定铺垫。②与政府相关部门的合作, 共同提升小型企业管理信息化 (SO2)。在国家政策提倡中小

企业信息化的背景下，利用自身优势积极与各地政府部门合作，帮助中国小型企业提升管理水平。③强化品牌管理，利用已有品牌优势（SO3）。充分利用企业现有的品牌优势，通过加强品牌的管理与维护，进一步提升品牌形象，开拓市场。④推出适应东南亚地区使用需求的产品（SO4）。根据东南亚地区企业的需求，推出适应当地需要的产品，例如支持多语言系统的产品。

WO 战略：①重新进行产品设计，开发针对性强的低端产品（WO1）。摒弃以往大而全的思想，简化产品应用，开发适应小型企业需要的产品。②强渠道建设，真正培养一批优质的合作伙伴（WO2）。小型企业市场巨大，企业数量非常多，产品推广，必须借助合作伙伴，在国际强势品牌介入小型企业信息化市场前，建设好渠道网络，将使将来的竞争更有利于自己。

ST 战略：①细分市场，突出细分市场应用特点（ST1）。针对细分目标市场特点，进行差异性产品设计与开发，区别于竞争对手的产品，提供先进应用模式，如 ASP 应用等，避免陷入低级的价格战。②通过多元化促销手段，积极应对市场竞争（ST2）。充分利用良好的地域优势和充足的资金，实施多元化的促销策略，和对手展开激烈的竞争，抢占市场。

WT 战略：①复杂功能拆解，降低小企业应用难度（WT1）。将复杂的功能拆分为多个简单可以单独使用的模块，方便小型企业选择与应用，降低小企业信息化难度②集团内部或外部引进专业人才（WT2）。引进熟悉财务以外领域产品设计与应用的专业人才，准确定位。

6 用友小型事业部营销战略选择

小型事业部的整体战略是采用流程卓越型，以比竞争对手更低的成本及更快的速度为渠道及客户提供产品和服务。营销战略是为整体战略服务的，支持整体战略的实现，本文目的在于对用友小型事业部的营销战略进行研究，下文依据 4P 理论，就小型事业部的营销战略进行建议。

6.1 产品策略

产品战略的总体原则是，根据细分市场来进行产品开发，全面规划，逐步整合各项业务应用，使产品易学、易用、易管理、易成长。在全面规划的前提下，突出关键应用，完善各种行业专业插件。

6.1.1 用友通标准版以及用友通普及版

1) 持续投入

用友通标准版目前处在金牛产品类顶端，接近明星产品类；用友通普及版处在明星产品类下端，刚刚高出明星产品类。这两个产品，尤其用友通标准版,是小型事业部的的主要收入、利润以及现金来源。然而，由于对市场仍然将快速增长的预期，应对这两个产品应采取继续加大投入，保持他们的迅速增长。

2) 功能进一步拆分

这两个产品功能较为丰富，可以继续进一步进行拆分，形成更细的可以独立使用的模块一方面便于企业根据需要进行选择，更重要的是降低进入门槛。

3) 产品易用化

由于用户关注产品易用性的权重达到 30%，因此应重点解决这两个产品的易用性问题，重新设计产品界面，合理安排人机交互系统，切实的做到易学、易用、易管理、易成长。

4) 增加东南亚地区需求功能

根据东南亚地区企业需求，增加例如多语言等功能，来满足当地应用需要。

6.1.2 商贸通标准版以及商贸通普及版

这两个产品目前同属于问题类，虽然市场增长很高，但相对市场占有率却不高。究其原因，一方面是重视这个领域较晚，正在努力抢占市场的过程中，另一个原因就是产品本身还有财务软件的烙印，没有很好的把握用户需求。因此，对这两个产品建议继续加大研发力度，尤其在需求调研环节引入成熟人才，不断完善产品的功能。

接下三年里，对上述四个产品按照图 6-1 的发展方向来推动。

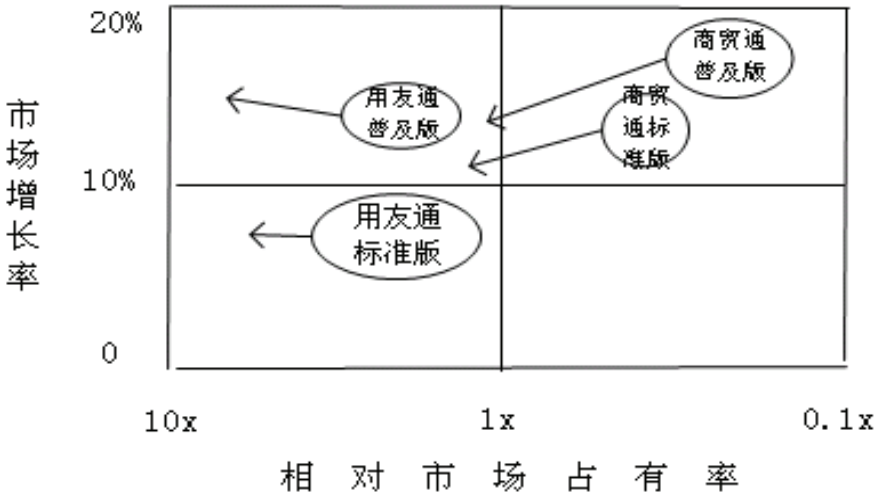


图 6-1 小型事业部产品发展方向

整体目标是通过 3 年的开拓，使用友通标准版基本保持现在地位；用友通普及版进一步扩大市场占有率；商贸通标准版以及普及版进入明星类范围。

同时为了避免产品同质化，陷入价格竞争，按行业/应用角色来细分低端市场，并根据细分市场需要，来进行产品设计与开发，重点突出关键应用（财务、业务），保持核心产品领先优势。对于细分的行业市场，尤其需要注意完善行业插件，关注后续的数据以及产品升级；

最后，为了方便客户使用，产品需要能够支持用户再线注册以及远程的简单维护；充分利用互联网大范围应用的便捷，为客户提供移动应用以及 ASP 应用模式。

6.2 渠道策略

6.2.1 产品渠道流程策略

小型事业部依然采取全线分销策略，事业部各级机构都不从事直销业务。

在渠道策略方面，建议主体采用宽渠道策略，部分领域或地区采用窄渠道策略。宽渠道策略是指在同个地区设置多个合作伙伴，这样便于把产品更充分的推入市场各个地区、领域，同时又能使合作伙伴之间保持一定的竞争性；窄渠道策略是指在一定地区或领域给予合作伙伴一定时期的独家经营权，这样做主要是鼓励合作伙伴主动开拓市场，对市场进行投入，并且能够根据市场需求控制各种地区性销售政策，避免内部无序竞争。

一方面，根据地区经济状况，在经济状况较差的地区采用窄渠道策略，设立地区唯一伙伴，鼓励伙伴主动开拓市场，并对以开拓的市场给予一定程度的保护。

另一方面，在某些特殊的行业或领域在一定的区域内采用窄渠道策略，例如装饰装修行业，与地区该行业的委员会合作，由该委员会或其下属单位，独家代理在该地区该行业的业务。

6.2.2 渠道政策策略

（1）全产品线分销模式

所有产品仍然采取分销模式，都由合作伙伴销售，事业部本身不从事直销业务。

（2）渠道关系以及分级分类经营和激励

现有渠道全部是传统渠道，这种渠道的每一个成员均是独立的，各自为政，各行其是，都为追求其自身利益的最大化而展开激烈竞争，最终使整个渠道效率低下。因此，这种传统渠道成员之间的关系正面临着严峻的挑战。关系型分销渠道正是适应形势的变化而产生的一种新型分销模式。伙伴型成员关系将原有的供应及销售体系视做共同发展的经营伙伴，以共生共赢为核心，把不同经营渠道的成员视为各专业职能伙伴，在统一的经营理念指导下合作发展，其价值在于经营战略过程的协同性、信息沟通的多样性、分销活动的互利性等。

发展这种关系型伙伴关系，非常重要，建议首先在白金级伙伴中进行尝试，3年

内覆盖 1000 家核心伙伴中的 30%。

先行的渠道分级分类经营策略运行良好，维持这种状况无须调整。

6.2.3 渠道分布策略

（1）进一步扩大覆盖面

现有渠道覆盖国内 36 个省及直辖市，基本覆盖了国内各个省份。由于小型企业数量多，分布广，因此，在现有基础上，下一部应该在全国所有区、市、县都发展合作伙伴，部分经济发达的县级市也应发展。

（2）在东南亚发展渠道

基于东南亚地区的市场机遇，在该地区发展合作伙伴，开拓东南亚地区市场。在该地区可以考虑以国家为单位各设一个总代，由总代来负责该国业务的开拓，包括下级渠道发展等。

6.3 价格策略

6.3.1 产品总体定价策略

基本维持现行利润导向的高价策略，但部分产品进行一些调整（见表 6-1）。

表 6-1 产品定价调整

产 品	调 整	目的
用友通标准版	微降	维持并扩大市场分额，同时保持较高利润
用友通普及版	不变	维持现有市场分额，又不至于与商贸通系列产生冲突
商贸通标准版	上调	增加利润
商贸通普及版	微降	扩大市场分额
行业专版	上调	增加利润

（1）用友通标准版以及普及版

由于不断激化的竞争，用友通标准版定价在现有基础上进行微降，以进一步扩大市场分额，同时又保证较高的利润，维持用友在小型市场上整体形象；用友通普及

版定价维持不变。

（2）商贸通标准版以及普及版

面向初级应用需求，将商贸通普及版定价微降，争取更大初级应用客户份额；商贸通标准版定价在原有基础上调高 10%。这样做，一方面是因为初级应用客户对价格敏感度最高，为了增加市场占有率，微调价格可以有利于扩大份额；另一方面初级应用客户随着业务的发展，需求逐步增加，会升级到商贸通标准版，适当调高标准版价格，可以部分弥补因为普及版降价而损失的利润。

（3）适当调高行业及专业版产品

随着用户需求日益的多样化，个性化需求将会越来越多，行业专版或专业应用产品需求就会增加，可以将这类产品根据市场发展情况适当上调。

6.3.2 地区定价策略

小型事业部目前采用统一定价策略，即全国统一定价，无论任何地区都实行统一的公开报价。

在小型企业市场这样做并不合适，而应该采用多元定价策略。由于中国地域很大，各个省市、地区经济状况差别很大，企业的承受能力差别也非常大，应该根据各个地区的实际情况，适当调整地区价格。例如在华东、华南等经济较发达地区将价格上调一定幅度，而在西北、西南等地区降低一定幅度，在华中、华北、东北地区维持现行价格不便。具体的调整方案需要进行进一步市场调查后才可以确定。

6.4 促销策略

根据调整后的产品战略、渠道策略以及定价策略，促销策略也需要进行相应调整。

6.4.1 广告

1) 区域选择

从区域上来说，广告仍然以全国性广告为主。地区性广告只在极个别市场需求特别大的地区考虑投放。

2) 媒体选择

在广告媒体的选择方面，随着网络的进一步普及，增加在互连网各相关网站的投放量。这样做一方面是随着网络应用的普及，企业越来越关注网络媒体信息，尤其是电子商务的普及，网络媒体的广告将有更多的机会为企业所关注；另一方面，相对传统媒体，网络广告的成本也低。

传统媒体方面，除了财务类期刊外，应更多的选择除财务之外的企业经营、企业管理类的期刊。

6.4.2 公共关系

通过参加公益活动，回报社会，树立企业的良好形象，往往比广告能够取得更好的效果，因此需要加强在这方面的力度。

（1）加强与政府相关部门的合作；

参与政府相关部分组织的各类型具有较大影响力的培训、比赛等，借助政府的影响扩大用友软件影响力。例如，国家信息产业部承担有国家信息化人才培养计划，其中“653”工程就是其中一项。可以与国家信息产业部合作，承担“653”工程中企业信息化人才的培训工作。

（2）设立民间的信息化基金

自行或与产业相关厂商，如硬件厂商合作，设立信息化专项基金。依据一定标准对小型企业进行信息化建设资助与奖励，并帮助受助企业进行宣传。

（3）与高校合作

与高校，尤其是普通本科或职业院校合作，建立实验室，让学生在学校掌握软件的使用方法，从而降低产品今后推广进入壁垒。

6.4.3 营业推广

营业推广如果运用得当，能够在短期内明显促进销售，但运用过多就会产生一些负面影响。因此，营业推广应当适时采用，不益过多。

1) 购买折扣

目前折扣推广方式使用频率过高，造成部分渠道商压货严重，应严格控制使用购买折扣次数，仅在年中或年底等关键时期才考虑进行折扣推广的模式。

2) 市场活动资助

扩大活动经费支持的范围，采取与伙伴共同承担的模式，让更多的伙伴能够参与。在同地区的伙伴，可以考虑组织起来共同为了鼓励合作伙伴积极开拓市场。

结束语

本文以市场营销战略管理理论为指导，运用 PEST 分析方法，波特的五力模型，SWOT 分析方法，结合用友股份有限公司小型管理软件事业部的具体情况，分析了公司面临的外部环境、产业环境和公司的内部环境，构建了营销战略体系，目的在于分析事业部营销战略为事业部的可持续发展提供战略建议。但是，由于本人能力有限，本文尚存在不完善之处。

首先，由于市场营销战略必须结合公司整体战略来制定与执行，需要与其他子战略，如人力资源战略、组织战略、文化战略等匹配，而本文在这方面所涉不多，今后还需进一步完善。

其次，本文研究的营销战略只是本人的建议，并没有实施，具体的效果还需要实践的检验。这套战略体系能否顺利实施？能够达到什么样的效果？全体员工对这套战略体系是否支持？这些问题都需要进一步调研。

第三，现代信息技术发展变化非常迅速，战略目标和战略方案并不是一成不变的，随着市场的不断变化与发展，需要对战略体系要实施动态的调整，这就需要建立一套监控并调整战略的机制，这方面还需要进行研究。

最后，由于小型管理软件事业部隶属于股份有限公司，事业部的战略也必须和整个股份公司战略进行匹配，要想在这种多层次的复杂组织架构下，制定出既能满足事业部自身发展需要，又能够很好支持股份公司整体战略发展目标的市场营销战略，就必须对股份公司的战略进行研究，以与之配套，而在这方面本文涉及内容也不多，今后还需要完善。

致 谢

本文的研究工作是在导师常亚平教授的精心指导和细心关怀下完成的，在我的学业和论文的研究工作中无不倾注着导师辛勤的汗水和心血。导师在科研和工作中的严谨治学、勇于创新、无私的奉献精神使我受益匪浅。从尊敬的导师身上，我不仅学到了扎实、宽广的专业知识，也学到了做人的道理。在此论文完成之际，我要向我的导师常亚平教授致以最衷心的感谢和最深切的敬意。

多年来的学习生活中，还得到许多领导和老师的热情关心和帮助。同时管理学院的同学也给予了我许多帮助和启发，在此向所有关心和帮助过我的领导、老师、同学和朋友表示由衷的谢意。

最后，衷心地感谢在百忙之中评阅论文和参加答辩的各位专家、教授!

参考文献

- [1] 吴健安. 市场营销学. 北京: 高等教育出版社, 2000: 1
- [2] 菲利普·科特勒. 市场营销管理. 亚洲版. 北京: 中国人民大学出版社, 1997: 12
- [3] 文森特·巴拉巴. 创建面向市场的企业. 北京: 中国人民大学出版社, 1997: 12
- [4] 基恩·凯洛斯. 什么是确切的市场营销. 市场营销评论, 1975(4): 18-24
- [5] 彼得·德鲁克. 经营管理. 中兴管理顾问公司, 1890: 58
- [6] Kotler, Philip. Marketing management. Paris: Publi-Union, 1989: 33-40
- [7] Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, Robert F. Lauterborn. Integrated marketing communications. Lincolnwood, Ill., USA: NTC Business Books, c1993: 45-48
- [8] Don E. Schultz, Beth E. Barnes. Strategic brand communication campaigns. Lincolnwood, Ill.: NTC Business Books, c1999: 28-33
- [9] 菲利普·科特勒. 营销管理. 北京: 中国人民大学出版社, 2001: 10
- [10] 赵平. 市场营销渠道. 北京: 清华大学出版社, 2001: 8
- [11] Philip. Kotler, Marketing Management, 9thEd, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2000: 3
- [12] Gaski, John. The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. Journal of Marketing, 1994(4): 9-26
- [13] 李飞. 分销通路设计——商品分销体系建立与设计. 北京: 中国时代经济出版社, 2002: 20-27
- [14] 钱丽萍, 刘益. 关系营销理论探讨——三种理论的区别和联系. 成组技术与生产现代化, 2002(3): 50-56
- [15] 用友软件股份有限公司网站 <http://www.ufida.com.cn/>
- [16] 中华人民共和国 2006 年国民经济和社会发展统计公报. http://www.stats.gov.cn/tjgb/ndtjgb/qgndtjgb/t20070228_402387821.htm
- [17] 中国中小企业数据统计. <http://www.smechina.com.cn/aboutsmem/SMEstatics/200610/20061024224650.html>

- [18] 用友股份有限公司文件小型事业部. 企业信息化软件技术发展趋势分析报告, 2005: 7-9
- [19] 《关于印发中小企业标准暂行规定的通知》国经贸中小企[2003]143 号
- [20] 计世资讯. 企业信息化统计报告, 2005
- [21] 用友股份有限公司文件小型事业部. 小型企业信息化市场分析报告, 2005: 13-14
- [22] 金蝶软件（中国）有限公司网站 <http://www.kingdee.com>
- [23] 速达软件技术（广州）有限公司网站 <http://www.superdata.com.cn>
- [24] 任我行软件发展有限公司网站 <http://www.grasp.com.cn>
- [25] 金蝶软件（中国）有限公司. 金蝶小企业管理软件市场研究及价格测试报告, 2005: 8
- [26] 用友股份有限公司文件小型事业部. 用友用友通标准版发版说明, 2005: 5-6
- [27] 用友股份有限公司文件小型事业部. 用友用友通普及版发版说明, 2005: 3-4
- [28] 用友股份有限公司文件小型事业部. 用友商贸通标准版发版说明, 2006: 5-6
- [29] 用友股份有限公司文件小型事业部. 用友商贸通普及版发版说明, 2006: 4-5
- [30] 用友股份有限公司文件小型事业部. 2006 年小型事业部渠道商务手册, 2006: 9-10
- [31] Mohr, Jakki and John R. Nevin. Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective, *Journal of Marketing*, 1990 October: 36-51
- [32] 苏勇, 陈小平. 关系型营销渠道理论及实证研究. *中国流通经济*, 2000: 34-36
- [33] 庄力. 关系型营销渠道战略: 路越走越宽. *中国流通经济*, 2000: 18-20
- [34] 苏勇, 陈小平. 关系型营销渠道理论及实证研究. *中国流通经济*, 2000: 28-30
- [35] 施炜. 2003 年渠道现象之读解与推演. *中国商贸*, 2004: 26-27
- [36] 甘碧群著. 企业营销道德. 武汉: 湖北人民出版社, 1999: 19-23
- [37] 吴小平. 西方营销渠道理论综述. *商业经济*, 2005(1)
- [38] 许伟波. 营销渠道冲突成因理论综述. *流通论坛*, 2002(7)
- [39] 庄贵军. 国际营销渠道中渠道行为. *商业经济与管理*, 2001(1)
- [40] 于俊秋. 企业营销渠道的新变革. *经济与管理研究*, 2001(6)

- [41] 李光集. 经济全球化: 中国商业面临的挑战及对策. 经济评论, 2000(5)
- [42] 郑吉昌. 网络经济环境下企业经营模式与营销渠道变革, 2003(1)
- [43] 邹乐群. 新世纪企业营销的八大观念. 商业研究, 2002(6)
- [44] 李艳娥. 共赢—关系营销的核心理念. 经济师, 2001(6): 15-18
- [45] Roger Bennett, Jim Blythe. International marketing: strategy planning, market entry & implementation. Beijing: Higher Education Press, 2003: 56-58
- [46] Geoffrey Randall. Principles of marketing. Publishing House of Economic Science, 2004: 34-38
- [47] L. L. Berry. Relationship Marketing. Chicago: American Marketing Association, 1983: 25-28
- [48] Stern L. W. , EL-Ansary A. , Marketing Channels, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1992: 18-22
- [49] Bert Rosenbloom, Marketing channels(6th ed.), Chicago: The Dryden Press, 1999: 45-48
- [50] Anderson, James and Narus. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. Journal of Marketing, 1990 January:42-58
- [51] Louis W. Stern, Adel I.-Ansary, Anne T. Coughlan. Marketing Channels(Fifth Edition). Prentice Hall, Inc, 1996: 1-23
- [52] Higgins. M. C. Changing careers: the effect of social context. Journal of Organizational Behavior, 2001, 22(6): 595-618