

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘 要

上海 TP 公司成立于 1995 年 2 月,是中国最早专业从事供水行业信息化建设的高科技民营股份制公司之一。虽然 TP 公司目前处于平稳的发展阶段,但是随着我国软件产业的蓬勃发展,TP 公司在迎来千载难逢的发展机遇的同时,也面临着市场的风险和挑战。在这种环境下,如何让企业稳步向前发展,实现自己的经营目标,已经成为摆在 TP 公司决策者面前一个现实而紧迫的问题。

首先,本文在第一章介绍了研究背景和研究思路,在第二章对 TP 公司外部环境进行了分析,其中包括一般环境分析、行业环境分析、产业环境分析以及公司面临的机会与威胁分析;在第三章本文对 TP 公司的内部环境进行了分析,其中包括公司市场能力分析、公司财务能力分析、公司产品能力分析、公司组织管理能力分析、公司核心竞争力分析和公司优势与劣势分析;第四章本文首先制定了 TP 公司的公司使命和战略目标,然后采用“战略地位与行动评价矩阵”(SPACE)方法对各个方案进行了分析和比较,确定了 TP 公司的总体战略方案——发展型战略方案。在此基础上,本文对发展型战略方案的备选方案进行了决策,最终确定了“同心多元化”发展型战略方案。

最后,本文根据 TP 公司战略目标和“同心多元化”的战略方案,制定了战略的实施步骤和具体实施方案,具体实施方案包括组织结构调整方案、市场扩展方案、中高层经理人员方案、销售人员激励方案、技术持续领先方案等五个方面。

关键词: 软件企业; 企业战略

ABSTRACT

Shanghai TP Company was built in Feb.1995. It is the one of high-tech private enterprise which was engaged in the information system of water line. Although TP Company is at the stage of smooth development, it also faced the challenge and risk from the market. In the environment, it is an actual and pressing problem for the decision makers to how to make the TP company developing continuously and smoothly and achieving to the business target.

In chapter 1, the thesis introduced the research background, the research system and the relevant theory. In chapter 2, the thesis analyzed the external environment of the TP Company, which included the general environment analysis, the line environment analysis, the marketing environment analysis, and the analysis of the opportunities and threats which were faced by the TP Company. In chapter 3, it analyzed the internal environment of the TP Company, which included the financial capacity analysis, the products competence analysis, the organization and management capability analysis, and the analysis of the strengths and weaknesses which were faced by the TP Company.

After the external and internal environment been analyzed, the thesis in chapter 4 draws up the mission and strategic target of the TP Company according to the theory and method of the enterprise strategic management. Based to above all, the thesis draws up the candidate project of the general strategy, analyzed and compared with every project which use the SPACE method, and designed the development strategy project in detail. In chapter 5, the thesis designed the detailed scheme of the TP Company's strategic implement.

Key Words: Software Enterprise; Enterprise Strategy.

目 录	
第一章 前言.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究思路.....	1
第二章 公司外部环境分析.....	3
2.1 一般环境分析.....	3
2.2 行业环境分析.....	5
2.3 产业环境分析.....	11
2.4 公司面临的机会与威胁.....	18
第三章 公司内部环境分析.....	21
3.1 公司市场能力分析.....	21
3.2 公司财务能力分析.....	22
3.3 公司产品能力分析.....	27
3.4 公司组织管理能力分析.....	30
3.5 公司核心竞争力分析.....	32
3.6 公司的优势与劣势分析.....	34
第四章 战略目标与战略方案设计.....	36
4.1 公司使命与战略目标设计.....	36
4.2 公司总体战略的备选方案.....	38
4.3 公司总体战略方案的确定.....	40
4.4 发展型战略方案的备选方案设计.....	47
4.5 发展型战略方案的备选方案决策.....	49
第五章 战略实施方案.....	52
5.1 战略实施的步骤.....	52
5.2 战略实施的具体方案.....	53
参考文献.....	62
附 录.....	64
后 记.....	65

CONTENTS

Chapter 1 Preface -----	1
1.1 Background-----	1
1.2 Approaches-----	1
Chapter 2 Analysis of External Environments of the Company	3
2.1 General Environment-----	3
2.2 Line Environment-----	5
2.3 Industrial Environment-----	11
2.4 Opportunities and Threats-----	18
Chapter 3 Analysis of Internal Environments of the Company	21
3.1 Market Capacity-----	21
3.2 Financial Capacity-----	22
3.3 Products Competence-----	27
3.4 Organization and Management Capability-----	30
3.5 Core Competitiveness-----	32
3.6 Strengths and Weaknesses-----	34
Chapter 4 Design of Strategic Objective and Strategic Plan -----	36
4.1 Design of Mission and Strategic Objective-----	36
4.2 Options of Overall Strategy-----	38
4.3 Determination of Overall Strategic Plan-----	40
4.4 Design of Optional Strategic Plans for Development-----	47
4.5 Determination of Strategic Plan for Development-----	49
Chapter 5 Strategic Plan Implementation -----	52
5.1 Steps of Implementation-----	52
5.2 Detailed Plan of Implementation-----	53
Reference-----	62
Appendix -----	64
Postscript -----	65

第一章 前言

1.1 研究背景

上海 TP 软件公司成立于 1995 年 2 月,是中国最早专业从事供水行业信息化建设的高科技民营股份制公司之一,主要为供水企业用户提供现代供水企业管理理念以及提供能全面体现这些理念的高科技软件产品。

上海 TP 公司在发展自己的过程中,坚持以产、学、研相结合的方式为用户提供高科技、高质量、高效益的产品和服务。上海 TP 公司始终高度重视产品的研发技术,是上海市首批通过认证的软件企业,连续六年获得“上海市高新技术企业”的称号。为了追求产品质量达国际标准,公司于 2002 年初顺利通过了 ISO9000-2000 版产品质量国际认证。

目前 TP 公司正处于稳健的发展过程中,2002 年 TP 公司的销售收入达到了 759 万元,实现净利润 72 万元,TP 公司平均资产总额为 875 万元,所以 2002 年的总资产收益率在 8.3%,处于较为理想的水平。

虽然 TP 公司目前处于平稳的发展阶段,但是随着我国加入 WTO,以及我国软件产业的蓬勃发展,TP 公司在迎来千载难逢的历史机遇的同时,也面临着市场的风险和挑战。在这种环境下,如何让企业稳步向前发展,实现自己的经营目标,已经成为摆在 TP 公司决策者面前一个现实而紧迫的问题。

本文在对 TP 公司的外部环境、内部环境分析的基础上,结合现代企业战略管理理论,为 TP 公司设计出了符合企业实际的未来发展战略。本文对与 TP 公司类似的行业管理软件企业具有一定的参考意义。

1.2 研究思路

本文运用企业战略管理的理论和方法,首先分析了 TP 公司的外部环境和内部环境,然后制定了 TP 公司的公司使命和战略目标。在此基础上,本文首

先制定了公司总体战略的备选方案，然后采用 SPACE 方法对各个方案进行了分析和比较，并对发展型战略方案进行了详细的设计。在本文的最后，本文介绍了 TP 公司战略实施的具体方案。

本文的研究思路如图 1.1 所示。

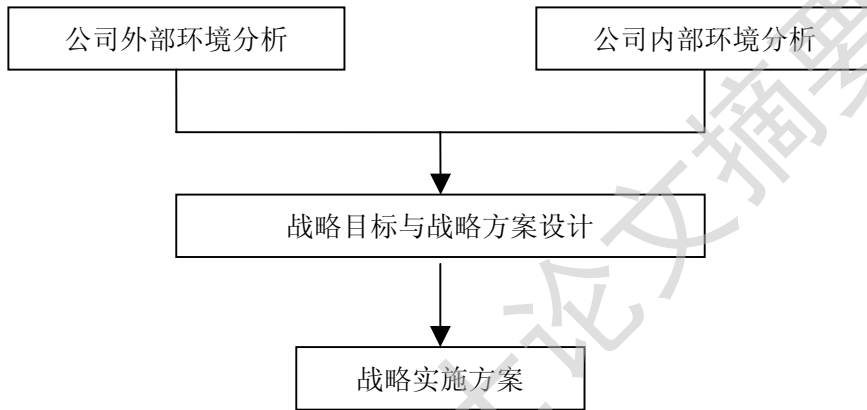


图 1.1 本文的研究思路图

第二章 公司外部环境分析

2.1 一般环境分析

2.1.1 政治与经济环境分析

上海市是我国的经济中心，20世纪90年代以后，上海积极探索具有“中国特色、时代特征、上海特点”的发展新路，紧紧抓住浦东开发开放这一历史性的发展机遇，以体制创新和科技进步为动力，以经济结构的优化和升级为基础，使国民经济实现了持续快速健康发展，经济运行的稳定性和抗波动能力不断增强。

上海市坚持以科技进步和信息化带动产业结构优化升级，第二、第三产业共同推动经济增长的格局继续得到巩固。2002年，第三产业实现增加值2755.83亿元，按可比价格计算，比1990年增长3.4倍，平均每年增长13%；第二产业实现增加值2564.69亿元，比1990年增长2.8倍，平均每年增长11.8%。三个产业的比例关系由1990年的4.3：63.8：31.9调整为2002年的1.6：47.4：51.0。^①

上海市投融资体制改革不断深化，多元化、市场化融资渠道大力拓展，民间投资增势强劲。2002年，全市民间投资1074.38亿元，比上年增长23.2%，占全市固定资产投资的比重由上年的43.7%上升到49.1%。其中，私营个体投资308.63亿元，增长1.6倍。2002年，在全市国内生产总值中，公有制经济所占比重由1995年的82%下降为68.1%；非公有制经济所占比重由1995年的不足18%上升为31.9%。^②

上海市还非常重视软件产业的发展，根据国务院颁布的《鼓励软件产业和集成电路发展若干政策》和《振兴软件产业行动纲要》等文件精神，上海市制

^①注：上海市统计局. 2002年上海市国民经济和社会发展统计公报. 2003.

^②同上.

定和实施了一系列鼓励软件产业的发展政策。随着这一系列优惠政策的实施，上海市软件产业整体发展环境改善，出现了跨越式发展的势头。2002 年，全市软件业实现经营收入 116.76 亿元，比上年增长 60.7%^①。上海市软件产业的快速发展，除了政策因素推动和发展环境改善之外，很大程度上来源于整个产业活跃的科技活动的推动。

从上海市的政治环境和经济环境来看，上海市在科技进步、企业信息化和所有制结构方面都在其他省市的前列，这些都为上海 TP 公司提供了良好的政治和经济环境。TP 公司属于民营软件企业，是典型的高新技术企业，上海市政府对本地区的高新技术企业，特别是软件企业一直有很大的扶持力度，这为 TP 公司在上海蓬勃发展提供了政策上的保证。

2.1.2 人才与技术环境分析

2002 年，上海市软件企业从事科研开发的人员为 0.88 万人，占全部从业人员的比重达到 21.5%。这一比重与上海市大中型工业企业相比，高 15.5 个百分点。

从软件企业科研开发人员的结构来看，具有两个比较明显的特点：

一是科研开发人员整体素质较高。在软件企业科研开发人员中，科学家和工程师（具有高中级技术职称或大学本科及以上学历人员，下同）为 0.7 万人，占科研开发人员的比重达到 79.1%；

二是从事高水平开发的人员的比重较高。软件企业中从事研究与开发活动人员为 0.47 万人，占全部科研开发人员的 53.4%^②。

统计数据显示，上海市软件企业科研开发主要以自主开发为主。主要表现在，一是 R&D 投入占科研开发经费支出的比重较高。2002 年，上海市软件企业 R&D 投入达到 5.51 亿元，占全部科研开发经费支出的 50.9%，比大中型工业企业高 4.2 个百分点。二是科研开发项目以企业自主开发为主。在全部科研

^①注：2002 年上海市软件发展状况分析.上海市科学技术委员会.

^②注：张伟深.2002 年本市软件产业科技活动现状及特点.上海市统计局.

开发项目中，企业自主开发的项目占 73.0%，与境外机构合作开发的项目占 8.8%，与其他企业合作开发的项目占 5.6%，与国内高校和科研院所合作开发的项目占 2.5%。由于上海市软件企业立足于自主开发，所以取得了一大批技术成果。^①

上海的高校数在我国排名第二，各类研究院所不计其数，上海是我国科技人才的主要聚集区之一。上海的人才和技术环境优势，可以为 TP 公司的发展源源不断地提供人才和技术的支持。由于上海计算机技术科研人才数量众多，整体素质较高，这不仅可以使 TP 公司便于选择优秀的人才，同时也为公司产品质量提供了强有力的保证。

从上述分析中可以看出，不论是从政治与经济，还是人才与技术方面，与其他城市相比，上海都具有独特的优势。目前，上海 TP 公司的两个主要竞争对手分别在杭州和南京，这两个城市虽然经济也比较发达，但是却没有上海这样得天独厚的优势（特别是在人才、技术和政策方面），这就为上海 TP 公司在激烈的市场竞争中获胜奠定了环境基础。

2.2 行业环境分析

2.2.1 软件行业分析

1、软件行业规模

根据国家信息产业部与国家统计局联合调查的统计结果，2002 年全国规模以上软件企业共 4700 家，从业人员 59 万人。全行业共完成软件及系统集成收入 1100 亿元，同比增长 46.5%，出口创汇 15 亿美元，同比增长 100%^②。

我国软件产业经过近十几年的发展，已进入了稳定增长期。近年软件市场的迅速成长，培育了广阔的增长空间。2002 年全国软件产业继续保持高速增长，

^①注：信息产业部，国家统计局.2002 年我国软件企业发展状况.2003.

^②注：信息产业部. 2002 年我国软件产业发展公报. 2003.

产业规模迅速扩大。主要表现在两个方面：

一是软件产业的队伍迅速壮大，实力强的软件企业增多。2002 年规模以上软件企业有 4700 家，比 2001 年多 1270 家。其中，有 23% 的软件企业年销售额超过 1000 万元，共 1100 家，比 2001 年增加 398 家。年销售额在 5000 万元以上的有 368 家，占全部软件企业的 8%，比 2001 年增加 168 家。年销售额在 1 亿元以上的有 214 家，占全部软件企业 4.5%，比 2001 年增加 117 家。

二是软件产业的收入规模增长迅速。规模以上软件企业共完成软件及系统集成收入 1100 亿元，比上年同期增长 46.5%，高出去年增幅 12.5 个百分点。其中，软件产品销售收入 660.5 亿元，同比增长 28%，系统集成及计算机服务收入 439.5 亿元，同比增长 87.3%。

2002 年中国管理软件市场年销售总额达到了 86.5 亿人民币，与 2001 年 65 亿元的市场总量相比，增长速度超过了 33%，是当前国内 IT 市场增长最快的产品市场之一。

2、软件产业政策

我国的软件产业政策起步较晚，一直到 2000 年 6 月 24 日，国务院才正式发布了第 18 号文件《鼓励软件产业和集成电路产业发展的若干政策》，对软件产业在投融资、税收、出口、收入分配、人才培养、知识产权保护以及行业管理等方面的问题，制订了全面、系统的鼓励性措施，这也是我国继汽车产业之后推出的第二个产业政策^①。2001 年又出台了《关于软件出口有关问题的通知》，明确了软件出口税收及管理方面的有关优惠政策，这些政策的落实使软件企业的税率从 17% 降到 6%。

2002 年 9 月 18 日国务院办公厅转发了《振兴软件产业行动纲要（2002 年至 2005 年）》（国办发（2002 年）47 号）。该《行动纲要》是继 18 号文件之后，国家针对国内外软件产业发展新形势和国内软件企业的迫切需要，制定的一份具有针对性的关于未来两三年内加快我国软件产业发展的思路、目标、任务和

^①注：国务院，国发（2000）18 号文件. 鼓励软件产业和集成电路产业发展的若干政策. 2000.

措施的框架性文件。《行动纲要》发展目标是：2005年，软件销售额达到2500亿元，国产软件产品和服务的国内市场占有率达到60%，出口达到60亿美元，形成若干家销售额超过60亿元的软件骨干企业，软件人才达到80万。《行动纲要》在企业技术创新、政府采购、出口、投融资、税收、市场秩序、人才等方面，提出了进一步加速我国软件产业发展的主要政策措施^①。

除了国家出台的产业政策以外，上海市对软件企业的发展提供了更加优惠的条件，加大了扶持力度。例如上海市于2002年10月1日正式颁布了《上海市软件企业能力成熟度模型认证资助资金管理暂行办法》，为软件企业提高软件产品质量进行专项扶持，这在全国是绝无仅有的。

从上面数据可以看出，软件产业在我国是一个朝阳产业，发展非常迅速。随着我国软件产业扶持政策的进一步深化，软件产业的发展前景不可估量。同时也应该看到，良好的市场前景也会吸引其他行业的竞争者加入，软件行业的竞争将会日趋激烈。

根据对我国软件产业当前的产业规模和产业政策的分析可以发现，虽然我国软件产业经受了前几年网络泡沫的冲击，但是这并没有从根本上影响软件产业的高速发展，再加上国家对软件产业发展近几年加大了扶持力度，所以TP公司从行业角度来看发展前景非常广阔。

2.2.2 供水行业分析

1、供水行业的自身发展

建国以来，特别是改革开放二十多年来，我国城市供水发展迅速，供水能力大幅度增长，设施水平显著提高。“八五”时期以后，我国城市供水固定资产投资额平均每年递增18.2%。到2000年底，全国城市日供水能力达2.18亿立方米，仅“八五”期间就增加日供水能力50301万立方米，平均年增加日供水能力1000万立方米，年供水总量4689亿立方米，平均年增加3857亿立方

^①注：国务院办公厅，国办发〔2002〕47号文件.国务院办公厅转发国务院信息化工作办公室关于振兴软件产业行动纲要的通知.2002.

米^①。

但是由于我国长期实行低水价政策，导致人们无视水的价值，缺乏保护和合理利用水资源的意识，随意浪费，造成用水过量。同时，绝大多数供水企业是隶属于政府职能部门的国有自然垄断企业，垄断经营，缺乏竞争，效率低、成本高。上述因素最终造成了很多自来水公司经营亏损。

供水行业属于政府定价的公用事业，自来水价格由政府制定，这是由供水行业的特殊性决定的。但是水价的制定必须符合价值规律的要求，反映水资源价格和供求关系，并与社会承受能力相适应。根据《关于进一步推进城市供水价格改革工作的通知》精神，水价改革要初步形成合理的水价形成机制和科学的水价计价方式，努力发挥市场机制对资源配置的基础作用。随着水价改革的深入，水价水平会适当提高，两部制水价、居民生活用水阶梯式计量水价，非居民用水超计划超定额加价、季节性水价等实施范围不断扩大，水资源费标准不断提高^②。合理的水价形成机制有利于企业经营及投资者得到稳定的投资回报，对促进供水企业的发展和吸引投资有重要意义。

随着入世后跨国供水集团将大规模进入我国供水市场，国内供水企业也在寻求着改革，努力引入市场竞争机制，促使供水企业加强管理、严格成本控制和强化投资约束，同时加快资产重组、增强竞争能力，是供水企业改革的方向。

2、供水行业的信息化建设

全国各自来水公司自从九十年代初就不同程度地开始致力于管理信息系统的建设。在长期的探索、开发和应用过程中，积累了丰富的建设经验，企业信息化水平不断提高。近年来，企业计算机应用的规模和水平得到了极大的提高，建立 INTRANET（企业内部网）和 GIS（地理信息系统）已经成为供水企业信息系统中发展的重点。

供水企业原有的信息系统受限于系统的体系结构、通信协议、数据格式、

^①注：钟建.我国城市供水市场生机勃勃.中国水利报，2003，(2).

^②注：国家计委、财政部、建设部、水利部、国家环保总局，计价格[2002]515号文件.关于进一步推进城市供水价格改革工作的通知.2002.

文化标准等因素，不同硬件及软件之间的信息交流困难重重。随着现在的标准化 WEB 技术、Java 技术，INTERNET 技术的发展，通过企业内部网建设可以集成整个信息系统，建立企业内外真正有效的沟通。利用企业内部网，不同位置的员工与员工之间、员工与领导之间可以随时进行沟通和数据传送。企业内部网还可以与因特网连接，随时向外界发布最新的企业信息，这一切都将极大的改变供水企业的管理效率，提高经营效益。

地理信息系统（GIS）以地理空间信息数据库为基础，提供多种动态的地理信息，利用各种地理信息分析方法，为地理研究提供所必须的地理数据和决策支持，是采集、存储、管理、分析和显示有关地理现象信息的计算机综合系统。GIS 系统是城市燃气行业管理中的重要一部分，它虽然在供水企业中起步较晚，但发展迅速，目前很多供水企业正在实施将管线管网信息在基本地形基础上图形化、数字化的工作，并取得一定阶段性成果。

在供水行业目前的信息化建设中，普遍存在着以下一些问题：

（1）企业的体制、机构和人才与信息化建设的要求不相适应，现代化企业管理思想没有充分得到发挥。

（2）信息化建设只是完成传统的业务流程管理，没有充分发挥信息化带动企业现代化管理的目的。

（3）缺少整体网络管理平台。

（4）大部分系统各自为政，信息的处理和流转只局限于本部门，信息不能在整个公司进行很好地共享并有效流转，造成信息孤岛。

（5）信息系统安全机制薄弱。

（6）部分计算机系统已老化，需更新改造。

通过对供水行业及其信息化建设分析可以看出，由于我国供水行业属于政府垄断性公共事业单位，具有很高的稳定性，所以 TP 公司向供水企业提供服务，几乎没有任何客户风险。另外，目前供水企业处于信息化建设或更新换代的高峰期，TP 公司的市场潜力巨大。

2.2.3 供水企业信息化建设需求分析

供水企业属于国家公共事业企业，总体而言，公共事业企业的信息化应用仍然处于开始阶段。根据计世资讯所作的《2002-2003 年中国公共事业 IT 应用与市场研究年度报告》显示：63.9%的企业真正意义上的信息化应用开始于二十世纪九十年代，只有 25.0%的企业在 1990 年之前在局部尝试过信息化应用。2002 年公共事业 IT 投资规模为 11 亿元，各行业所占份额如表 2.1 所示。

表 2.1 2002 年公共事业 IT 投资规模及各行业所占份额表

公共事业行业	IT 投资额 (亿元)	比 例
电 力	5.89	53.5%
公共交通	3.08	28.0%
供 水	1.90	17.3%
其 他	0.13	1.2%
总 计	11.00	100.0%

(数据来源：计世资讯.2002-2003 年中国公共事业 IT 应用与市场研究年度报告.2003.)

从表 2.1 可以看出，2002 年供水 IT 投资为 1.90 亿元，占国家公共事业 IT 总投资额的 17.3%，金额比例仅排在第三位。但是供水行业的 IT 投资规模呈较快的逐渐增长态势，根据 2000 年、2001 年、2002 年的数据测算，2003 年可望达到 2.12 亿元，2004 年达到 2.38 亿元（表 2.2）。

表 2.2 供水行业 IT 投资额增长统计表

年 份	IT 投资额 (亿元)	增长率
2000 年	1.53	9.0%
2001 年	1.70	9.5%
2002 年	1.90	10.2%
2003 年	2.12	11.6%
2004 年	2.38	12.4%

(数据来源：计世资讯.2002-2003 年中国公共事业 IT 应用与市场研究年度报告.2003.)

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库