

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2009156186

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

福富公司的 IT 支撑服务战略

IT Service Strategy Research Report of FFCS

黄兴胜

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2013 年 2 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2013 年 2 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

论文摘要

全业务竞争时代，各大电信运营商已经根据自身在全业务竞争下的优劣势制定差异化的竞争策略。在承接了 CDMA 网络之后，中国电信拥有了固话、数据、互联网、增值业务和 CDMA 五张具有不同特性的网络。同时，中国电信聚焦客户的品牌战略(我的 E 家、商务领航和天翼)，又构造了面向三个不同群体的全业务架构，这一切都对 IT 支撑提出了很高的要求；电信企业关注的核心竞争力也从规模投资实力转向市场营销能力，搭建以客户服务为中心的电信 IT 支撑系统，已经成为中国电信提高核心竞争力的重要战略措施。本论文所要论述的电信 IT 支撑服务主要指的是电信 IT 支撑系统建设支撑服务，也是中国电信在信息化建设工作中最重要的一块支撑服务业务。

福建富士通信息软件有限公司是中国电信最大的 IT 支撑服务供应商之一；本论文结合福富软件三年的战略目标，首先通过对福富软件三个主要业务的战略环境进行分析，得出电信 IT 支撑服务业务是福富软件未来主营业务的战略选择；接着进一步分析福富软件的电信 IT 支撑服务业务的战略，阐述了中国电信在 IT 支撑服务上的驱动力和所担心的分险，提出了福富软件在实现电信 IT 支撑服务业务战略的关键问题；然后对中国电信 IT 成长的六个阶段进行回顾，简要介绍了中国电信 IT 支撑系统概况、IT 支撑服务供应商的管理模式、IT 建设的管控模式等；最后针对福富软件电信 IT 支撑服务业务的现状，详细说明了如何通过客户关系的优化、组织结构的改进、尤其是项目流程的管控等其它多种战略措施，调动公司不同领域的资源，创建一个最佳的运营体系，巩固差异化，实现成本领先，从而逐步改善和扩大福富软件电信 IT 支撑服务业务盈利状况，保证公司整体战略目标的实现。

关键词：电信 IT 支撑服务；IT 支撑服务供应商；战略管理；项目管理

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

The whole business competition era, the major telecom operators have according to their own advantages and disadvantages in the whole business competition, establish the competitive strategy of differentiation. After receiving the CDMA network, China Telecom has a telephone, data, Internet, value-added services and CDMA five with different characteristics of the network. At the same time, China Telecom customer brand strategy, was also constructed for three different groups of the business architecture, IT's all about IT support has put forward higher requirements; core competence of telecom enterprises pay attention to the scale of investment in power steering from marketing ability, built to customer service as the center of the IT supporting system, has become the important strategic measures for China Telecom to improve the core competitiveness. IT supporting services this paper discusses mainly refers to the IT supporting system construction of supporting service, China Telecom is the most important in the information construction work in a supporting service.

Fujian Fujitsu Information Software Co. Ltd is one of the largest service provider support China Telecom IT; according to the strategic goal of FFCS for three years, first through the strategic environment analysis of rich three main business software, the telecom IT support services is a strategic choice of FFCS in the future the main business; and further analysis of FFCS IT supporting service strategy, expounds China Telecom in IT support service driving force and the worry about risk, the rich software in the key problems of implementation of IT supporting services strategy; review in six stages and then to China Telecom IT growth, briefly introduced the IT support system of China Telecom, IT support service supplier management mode, IT construction control mode; current situation finally, FFCS IT supporting services, detailed description of how the customer relationship optimization, structure improvement, especially the project process management and other kinds of strategy measures to mobilize resources, different areas, creating an optimal operation system, consolidate the difference, achieve cost leadership, In order to improve and

expand the FFCS IT supporting services to achieve profitability, Surety Company 's overall strategic objectives.

Keywords: Telecom IT supporting service; IT supporting service provider; strategic management; project management

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第 1 章 绪论	1
第 1 节 研究背景	1
第 2 节 论文研究的方法和意义	3
第 3 节 论文结构	3
第 2 章 福富软件公司的发展战略	5
第 1 节 福富软件概况分析	5
第 2 节 福富软件面临的环境分析	7
第 3 节 福富软件公司的远景规划和未来三年战略概要	10
第 3 章 福富软件电信 IT 支撑服务业务的战略	15
第 1 节 中国电信 IT 支撑服务的机遇和挑战	15
第 2 节 电信 IT 支撑服务业务 SWOT 分析	17
第 3 节 主要竞争者概况	18
第 4 节 电信 IT 支撑服务业务的关键思考	20
第 5 节 电信 IT 支撑服务业务的战略目标	20
第 4 章 电信 IT 支撑服务的要求和管控模式	25
第 1 节 中国电信 ITSP 介绍	25
第 2 节 中国电信 ITSP 的演进	28
第 3 节 电信 IT 支撑服务供应商的管理模式	30
第 4 节 电信 IT 支撑服务管控流程	31
第 5 节 电信 IT 集约运营的要求	33
第 5 章 电信 IT 支撑服务战略的实施	35
第 1 节 股权结构优化	35
第 2 节 重点产品	36
第 3 节 核心能力培养	37
第 4 节 市场拓展	37
第 5 节 项目组织结构的优化	38

第 6 节 项目流程管控	44
第 7 节 定价策略	56
第 8 节 共同基础模块	57
第 9 节 集成、维护补充利润	58
第 6 章 结论	59
参考文献.....	60
致 谢.....	61

厦门大学博硕士学位论文摘要

第 1 章 绪论

第 1 节 研究背景

近二十年来，我国电信业历经了三次重大体制改革，首先是打破了原来政企合一、行政统一垄断的经营体制；其次电信市场重组，发展了数个电信基本网络运营商，引进了竞争体制（1993 年开放部分电信增值业务、1994 年打破垄断组建中国联通、1998 年全行业政企分离、1999 年邮电分营、1999 年和 2000 年电信市场重组）；2008 年新一轮中国电信重组，形成了中国电信、中国移动和中国联通鼎立的“新三国”局面。经历了政企分开、邮电分离、成立联通、移动剥离、电信分拆等重大变革之后，中国传统电信行业从规模到结构、从业务到管理、从行业到企业完成了一系列大“裂变”：电信企业从事业单位到企业的管理体制裂变，从邮电业务共同运营到电信业务独立运营的发展机制裂变，从移固业务共业经营到分业经营的业务模式裂变，从固定业务一家经营到南北分拆各自运营的同业管理方式裂变。中国电信从集团以客户固话业务起步，在客户界面改变公司组织架构，建立以客户为中心、前端驱动后端的管理机制和流程体系；在业务界面，建立一系列客户品牌，并以之统领、牵引各项业务的开发和推广。

在新的形势下电信企业已从网络竞争向服务竞争转变，市场营销能力、服务能力的提升就需要有强有力的 IT 系统支撑；原有的电信 IT 支撑系统已经不能适电信行业的业务发展，运营商需要新型的以客户服务为中心的运营支撑系统来帮助其实现业务的稳定与发展。2003 年前，IT 系统主要分散在本地网（农话 97 等分散在县公司），以本地网为单位建系统，类别多、数量多；接口关系复杂；系统众多、数据分散；数据一致性差、缺乏统一标准。上市后的中国电信正面临同样的问题，在 2003 年下半年，中国电信集中了各方面的专家，在广泛听取各省级公司意见的基础上，制定了《中国电信企业信息化战略规划》（简称 ITSP），同时成立了集团和省级公司两个层面的信息化建设指导委员会，全面指导整个集团的信息化工作，自此中国电信新一轮的电信 IT 建设拉开了序幕。这一阶段特点：根据管理和营销的要求对 IT 系统重新规划，增加系统的灵

活性以面对瞬息万变的市场要求。系统以本地网为核心，省中心系统在形成酝酿中。随着电信对 IT 支撑系统投入的增多，电信开始细分 IT 支撑服务供应商，系统集成商、软硬件平台供应商、应用软件开发商和技术维护支撑队伍（技术维护支撑队伍一般由本企业来承担）；并将完整的系统分开投标，电信尝到了能够降低成本和更专业服务的好处，但 IT 支撑服务供应商的竞争开始升级，利润明显下降。IT 支撑系统支撑服务市场进入白热化竞争阶段，专业分工越来越细，利润空间极度下降；国外套装软件的引入，严重冲击了国内的应用软件开发商，也冲击了国产自主软件；在这轮电信 IT 建设中，浙江电信、上海电信等率先使用顾问咨询商、套装软件、二次开发实施商；经过一两年运作，这种模式同样存在问题，主要表现为顾问咨询商精通电信业务的顾问资源有限，而且水平不一、套装软件水土不服和二次开发客户化的需求量较高造成整个系统成本成倍提高。因此，电信开始重新思考，开始关注与国内 IT 供应商的合作，以及从集团层面培养自己的支撑队伍；福富软件成功地进这一轮，并开始和中国电信共同合作探索，寻找一条双赢的道路。

近两年，各大运营商不断完善着各自的 3G 网络，在业务不断成熟的同时，其后台支撑系统也在全力支持 3G 业务的不断发展，以虚拟化、云计算为代表的一系列新型技术和业务模式也在通信行业实现落地，所带来的更加灵活、弹性以及按需应变的基础架构为电信运营商 IT 支撑系统的融合进程起到了很好的推进作用。电信重组将在一定程度上改变中国电信运营商业务管理和网络运营管理模式，重组的三家电信运营商的全业务运营以及 3G 服务的商用将直接推动电信运营商的运营支撑系统（BOSS（运营支撑系统））和增值业务管理平台向整合型的包括支持 3G 业务的融合业务支撑系统演进。在这样的背景下，大量的增值业务已经研发完毕，需要的是一个先进、融合的运营支撑系统的全力配合。在全业务运营时代，语音业务比重将逐渐下降，大量的数据业务使运营商将更加注重对运营支撑系统的全业务整合、对前端业务的支持和以客户为中心的业务支撑。因此 3G 增值业务、经营分析系统、客户关系管理系统、IT 服务管理系统等建设将实现快速增长。

随着中国电信新一轮 IT 战略实施的开始，中国电信公司也着手开始新的分散走向整合集中并以客户为中心的 IT 支撑系统建设；中国电信很重视 IT 支

撑服务供应商培养和合作，把 IT 支撑服务供应商称为“合作友商”，以往多年来中国电信的 IT 支撑系统建设经验，使他们充分认识到与 IT 支撑服务供应商合作的好坏，直接影响其自身的 IT 支撑系统建设的成败。各大支撑系统厂商更注重融合性产品的开发。

福建富士通信息软件有限公司（以下简称福富软件）从 2000 年以来把电信 IT 支撑服务业务作为公司重点投入和发展的业务，是中国电信最大的 IT 支撑服务供应商，2003 年起至今一直是中国电信集团 ITSP 中核心支撑公司，全面参与了中国电信信息化建设和服务的支撑工作。福富软件希望在电信新一轮 IT 支撑服务建设中，走出发展公司、服务电信的“双赢”之路。

第2节 论文研究的方法和意义

在本研究中，参考了国内外有关战略管理、运营管理、组织结构设计、市场营销等方面的理论研究成果，同时也查阅了大量的相关管理理论书籍及福富软件公司有关文件、资料，收集电信公司的相关资料，整理自己的工作记录等。在论文写作的过程中，在运用 EMBA 学习到的各种理论成果基础上，注意结合电信行业的实际案例和问题来撰写。首先，基于战略管理理论，结合本企业经验，从 IT 支撑服务供应商的角度研究和分析电信 IT 支撑服务业务的战略，并将所学的理论应用于实践针对本企业实际运作和发展中存在的问题提出解决方案；其次，基于实践研究，将解决方案投入在实际工作中，在实际工作中进行反馈并不断的改进；在完成过程中，也多次征求了该领域的学者、专家及其他有关人员的意见。本论文对福富软件三年战略目标的调整和公司战略管理有实际意义。相信该论文对于电信行业、软件行业的企业管理人员以及政府有关部门等都有一定的参考价值，特别是对从事电信 IT 支撑服务业务的公司有借鉴意义。

第3节 论文结构

本论文共有六章。第一章绪论部分介绍选题背景、研究方法和意义以及论文结构。

第二章简要介绍福富软件的概况和愿景以及未来三年的战略目标，通过对福富软件三个主要业务的战略环境分析，提出了电信 IT 支撑服务业务将成为福富软件未来主营业务的战略选择。

第三章进一步分析福富软件电信 IT 支撑服务业务的战略，结合中国电信在 IT 支撑服务上的驱动力和担心的分险，提出了福富软件电信 IT 支撑服务若干业务发展的关键思考。

第四章首先回顾中国电信 IT 成长的六个阶段，并通过介绍了中国电信企业信息化战略规划（简称 ITSP）和中电信运营支撑管理系统（简称 CTG-MBOSS（运营支撑系统））的关系、定位、作用和 CTG-MBOSS（运营支撑系统）三年滚动规划，说明了中国电信 IT 支撑系统大概的框架；然后再进一步介绍中国电信 IT 支撑服务的建设模式和管控模式等，目的在于了解福富软件在电信 IT 支撑服务业务最大的客户，以便为更好地实施电信 IT 支撑服务业务的战略提供帮助。

第五章主要是就第三章提出的电信 IT 支撑服务战略实施的关键事项，结合福富软件电信 IT 支撑服务业务的现状，详细论述了如何通过内部资源的优化、组织结构的改进和项目流程的管控等其它多种手段，巩固差异化，实现成本领先，来把战略付诸于公司具体的管理实践，从而逐步改善和扩大电信 IT 支撑服务业务盈利状况，保证公司整体战略目标的实现。

第六章结论是对以上各章的内容作以简要总结，并对本研究的应用可能性、作用等进行讨论，同时也讨论了未来的研究课题。

第 2 章 福富软件公司的发展战略

第 1 节 福富软件概况分析

一、公司股东及改制情况

福建富士通信息软件有限公司（FFCS），简称福富软件，成立于 1987 年，是原中国邮电系统最早成立的合资企业之一，也是日本富士通株式会社在中国成立的第一家合资企业。专业从事通信及信息领域软件研发、系统集成和技术服务的国家级高新技术企业。

注册资本：5000 万元人民币，其中福建电信占 51% 股份，日本富士通占 49% 股份，现有员工 1870 人（截至 2012 年 02 月）。

资深的电信网和信息化业务经验、雄厚的电信网络和信息化系统开发实力、国际化和规范化的软件工程管理和项目开发能力、稳定的通晓双外语的技术和管理人才队伍，以及完善的软硬件系统售后支撑服务体系构成了公司可持续发展的核心竞争力。

创立至今，福富软件公司已发展成为国家规划布局内的重点软件企业、国家软件出口龙头企业、电信行业领先的系统解决方案提供商、中小企业信息化应用有实力的服务商。2001 年创立了福富软件技术股份有限公司，并相继在北京、日本、南京、厦门、合肥等地成立了分支机构。为充分发挥软件出口方面的优势，公司与政府紧密合作，牵头组建了福建软件国际合作联盟，以丰富的海外软件开发及管理经验，孵化、带动福建省的软件出口。形成了“立足福建，面向全国，拓展海外”的战略发展布局。

公司的主要业务包括 IT 支撑业务、系统集成和技术服务、IP&网络安全业务、软件外包业务、增值业务等。

二、近年经营简况

2011 年销售收入为 65,739 万，同比增长 17.70%；毛利为 33,773 万，同比增长 12.55%，毛利率为 51.41%，比上年下降 2.19 个点。如图 2-1 所示：从收入占比上看，从 2009 年~2011 年，福建电信客户占比不断下降，下降 9 个点；

省外电信在 2011 年占比上升 3 个点；行业外（非股东）客户三年来占比上升 8 个点。

福建电信：2011 年收入同比增长 5.10%，收入占比比上年下降 5 个点，占比为 44%；2011 年毛利率为 52.79%，比上年减少 1.09 个点。

行业外（非股东）：2011 年收入同比增长 38.56%，收入占比比上年增加 4 个点，占比达到 24%；2011 年毛利率为 13.87%，比上年增加 2.55 个点，行业外毛利率改善，但依然处于较低点。

省外电信：2011 年收入同比增长 41.33%，收入占比比上年增加 3 个点，占比达到 22%；2011 年毛利率为 66.90%，比上年下降 2.32 个点。

海外业务：上下齐心协力，将日本地震影响损失降到最低，2011 年收入同比仅下降 134 万，毛利率基本不变。

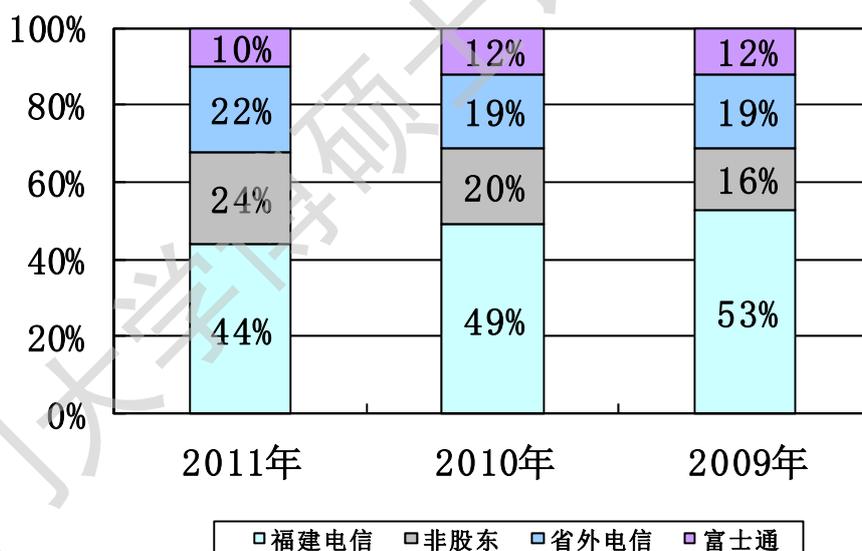


图 2-1 近三年各收入占比

资料来源：公司内部资料。

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.

厦门大学博硕士论文摘要库