

学校编码: 10384

学 号: 17920061151437



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_

# 厦 门 大 学

## 硕 士 学 位 论 文

### T 公 司 业 务 战 略 研 究

#### A Study on the Business Strategy Of T Corporation

陈锐华

指导教师姓名: 翁君奕 教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交时间: 2010 年 2 月

论文答辩日期: 2010 年 3 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 阅 人\_\_\_\_\_

2010 年 2 月

公司  
业务  
战略  
研究

陈  
锐  
华

指  
导  
教  
师  
翁  
君  
奕  
教  
授

厦  
门  
大  
学

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人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其它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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 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

对于大多数组织来说，压倒性的目标就是实现优于竞争对手的绩效，如果一家公司的战略产生了卓越绩效，则称它拥有竞争优势。战略就是管理者所采取的旨在达成一项或多项组织目标的行动。战略管理就是企业从整体的、长远的利益出发，将其经营目标与内部资源、外部环境作积极地适应，而进行的谋划、决策及组织实施的动态的过程。在激烈竞争的市场环境中，企业要想获得持续性盈利性增长，企业就应该采取一个适合自己企业面临市场环境，适合企业发展的战略，并通过有效的战略管理，达到甚至超过企业预先预期经营目标。

T 公司是一家主要业务为应用软件、系统集成、IT 服务的民营企业，公司经历了四年多稳步发展，公司综合实力得到大力发展。但和很多中小企业一样，公司缺乏长期、有效的业务战略和竞争战略规划，T 公司如何才能进一步做强做大成为国内知名企业，下一步应该如何发展才能更可持续盈利性增长？如何优化和改善企业的盈利模式和商业模式，从而实现企业更好更快发展，业务发展重点和方向是什么？如何具体实施好业务战略？

本文回顾 MBA 所学的战略管理方面的相关理论和框架，确定本课题的研究框架和方法，确定采用经典设计派战略制定模式明确描述战略，通过外部环境和产业分析，识别威胁与机会；通过企业内部环境分析，结合行业公司成功要素分析，寻找 T 公司的核心能力和资源，识别公司的优劣势；再结合 T 公司股东层和管理层管理价值观和社会责任的观念，综合这些要素综合考虑和不同战略的评估，从而最终形成 T 公司的业务战略设计，并在过程中运用不对称创新等理论进行原有商业模式融合性转型，实现企业盈利模式的转变；最终结合企业实际情况提出了包括公司治理战略、营销战略、人力资源、运营管理、创新战略等在内的战略实施计划，和战略实施的风险分析和应对计划。最终简要总结论文的研究结论和不足分析、进一步研究展望。

**关键字：**业务战略；软件；融合性转型

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## **Abstract**

For most of corporations, the overriding objective is to achieve better performance than its competitors. If the strategy of the company has created superior performance, the company has seized the competitive advantages. The strategy is the action taken by the management aimed at achieving one or more objectives. Strategic management is the dynamic process taken by the corporate, from overall and long-term interests, to carry out the planning, decision-making, organization and implementation of the operation objective corresponding to the changing of internal and external resources. To realise the sustainable and profitable growth, the corporate should adopt the suitable market environment and development strategies to reach or exceed the expected corporate objectives in such a highly competitive market environment.

T Inc. is a private enterprise with major business of application software, system integration and IT services. After four year of stable growth, the company has made great stride in its comprehensive strength. However, like many other small and medium-sized enterprises, T Inc. lacks of the planning for a long-term and effective business and competition strategies. How could T to further develop itself to become the domestic well-known enterprise and what steps the corporate should take to ensure the more sustainable and profitable growth? How to optimize and improve the profitable models and business models in order to achieve better and faster business development. What is the focus and direction of business development? How to better implement business strategy in detail ?

This paper adopts relevant theories and knowledge from MBA. It aims to look for the successful components through external evaluation for threats and opportunities and identify the core strength and resources through internal evaluation for the advantage and disadvantages of the company. Combining the management values and social responsibilities between T shareholders and management level, the

strategies of options of T Inc come into being. With the consideration of these aboved-mentioned components and the evaluation of different kinds of strategies, we identify the final suitable business and competition strategies for T Inc. During this process, the theory like asymmetric innovation is adopted to realize the integrated transition of the existing businesses model to change profit model for the company. In addition, the supporting measures of strategic implementation, such as the corporate governance structure, marketing system, human resources, operation management, ect. was put forward combining with practice situation of the company.

**Keywords: Business strategic; Software; Integration of transition**

## 目 录

<b>第一章 研究绪论</b> .....	<b>1</b>
第一节 问题的提出 .....	1
第二节 研究的主要内容、意义和研究框架 .....	2
第三节 相关理论和方法综述 .....	5
<b>第二章 外部环境和产业分析：识别机会和威胁</b> .....	<b>11</b>
第一节 宏观环境分析 .....	11
第二节 软件产业环境分析 .....	17
第三节 外部机会 .....	23
第四节 威胁 .....	32
第五节 市场竞争结构化分析 .....	33
第六节 T 公司外部环境综合评价 .....	36
<b>第三章 T 公司内部环境分析</b> .....	<b>38</b>
第一节 T 公司简介和内部资源、能力分析 .....	38
第二节 软件业关键成功要素 KSF .....	47
第三节 针对 T 公司针对软件业成功要素分析 .....	51
第四节 T 公司 SWOT 分析 .....	52
<b>第四章 T 公司业务战略设计</b> .....	<b>55</b>
第一节 T 公司企业使命及愿景、核心价值观 .....	55
第二节 T 公司战略选择 .....	56
第三节 T 公司分阶段战略实施计划 .....	61
<b>第五章 T 公司业务战略实施</b> .....	<b>63</b>
第一节 T 公司治理战略实施 .....	63
第二节 T 公司人力资源战略实施 .....	65

第三节 T 公司营销战略实施	66
第四节 T 公司的运营战略实施	69
第五节 T 公司创新战略实施	73
第六节 公司加强领导力建设, 迎接企业扩张挑战	75
第七节 T 公司的战略实施风险分析与应对计划	76
<b>第六章 研究结论和展望</b>	<b>78</b>
第一节 本论文研究结论	78
第二节 本文存在不足及进一步研究展望	78
第三节 本论文研究过程的体会和思考	79
<b>参考文献</b>	<b>81</b>
<b>诚挚的致谢</b>	<b>83</b>

## Contents

<b>1. Introduction.....</b>	<b>1</b>
1.1 Background.....	1
1.2 The main content, Significance and Research Framework.....	2
1.3 Theories and Methods.....	5
<b>2. External Environment and Industry Analysis: Identifying Opportunities and Threats.....</b>	<b>11</b>
2.1 Macro-environmental Analysis.....	11
2.2 Software Industry Environment Analysis.....	17
2.3 External Opportunities.....	23
2.4 Threats.....	32
2.5 Structure Analysis for Market Competition.....	33
2.6 T-Comprehensive Evaluation of the External Environment.....	37
<b>3. T-Internal Environmental Analysis.....</b>	<b>38</b>
3.1 T- Profiles and Internal Resources, Capability Analysis.....	38
3.2 Key Success Factor of the Software Industry KSF.....	47
3.3 T-Analysis of the Key Success Factors for the Software Industry.....	51
3.4 T- Corporation SWOT Analysis.....	52
<b>4. T- the Design for Business Strategy.....</b>	<b>55</b>
4.1 T- Corporate Mission and Vision, Core Values.....	55
4.2 T- the Strategic Choice.....	56
4.3 T- Strategic Phase-in Implementation Plan.....	61

<b>5. T- Implementation of Business Strategy.....</b>	<b>63</b>
5.1 T- Strategy Implementation for Corporate Governance.....	63
5.2 T- Strategy Implementation for Human Resource.....	65
5.3 T- the Implementation of Marketing Strategy.....	66
5.4 T- the Implementation of Operation Strategy.....	66
5.5 T- the Implementation of Innovative Strategy.....	69
5.6 Strengthen the Leadership Capacity-building to Meet the Challenges of Business Expansion.....	75
5.7 T- Risk Analysis of the Strategy Implementation and Response Plans...	76
<b>6. The Research Findings and Outlooks.....</b>	<b>78</b>
6.1 The Research Conclusion.....	78
6.2 The Shortcomings and Research Outlooks.....	78
6.3 Understanding and Thinking.....	79
<b>References.....</b>	<b>81</b>
<b>Sincere Thanks .....</b>	<b>83</b>

## 第一章 研究绪论

### 第一节 问题的提出

21 世纪的前 20 年是我国在科学技术领域赶超世界先进水平的关键时期，信息技术作为科学技术领域发展最快的门类之一，其重要作用已受到国内外的广泛重视，并成为维护国家安全、增强综合国力的关键所在。我国政府已经把软件产业的发展作为“十五”规划中的一个重要部分。为了支持软件产业发展，国家出台了《鼓励软件产业和集成电路产业发展的若干政策》，党的“十六大”明确指出：“优先发展信息产业，在经济和社会领域广泛应用信息技术。”

近十多年来，我国信息产业实现了快速发展，产业规模迅速扩大。作为信息产业中最有活力之一的软件产业，持续多年发展速度超过信息产业的整体发展速度。软件产业的发展机遇和市场的巨大空间，为软件企业带来了绝佳的发展机遇，也带来了激烈的市场竞争。如雨后春笋般成立起来的国内软件企业，让这个行业的竞争变得更加充分也更加残酷。但充满创新无限的软件行业，涌现很多新创业的企业，相当一部分是中小企业。其中，也涌现一部分由小变大、由弱变强的优秀企业，逐步成为软件业的骨干企业。

本人 1999 年大学本科毕业后在宏智科技（SH. 600503）工作，2000 年起先后担任宏智科技系统集成事业部总经理助理、副总经理、总经理，2003 年起担任宏智科技系统集成公司总经理，由于众所周知的宏智股东之争和双头董事会，我无奈离开宏智。宏智作为福建乃至中国迅猛发展起来的软件明星企业，作为福建第一家国家一级系统集成资质企业，很多人都赞叹其这么快速发展的神奇，同时很多人都在思考原来一直被看好的企业为什么一下子解体？我也一直在思考这个问题。

2004 年加盟国脉（SZ. 002093），担任国脉中讯公司执行副总裁，2005 年共同创办 T 公司并一直负责公司经营，公司四年多持续稳步发展，净资产收益率超过业绩平均水平，实现员工、客户、股东和社会共赢发展。

作为 T 公司创始人之一，目前担任公司副董事长、总经理，我一直在思考：

T 公司如何才能进一步做好做大做强成为国内知名企业，下一步应该如何发展才能更可持续及实现盈利性增长？如何优化和改善企业的盈利模式和商业模式，从而实现企业更好更快发展，业务发展重点和方向是什么？如何具体实施好业务战略？这些都是一个很实际的课题。在厦门大学的两年多的 MBA 学习过程中，在每门课程中，我都将课程学习与工作相结合，不断思考并不断地将所思所悟用于实际的工作中。

厦门大学 MBA 作为国内最优秀的 MBA 院校之一，提倡研究生学位论文应有一定的实用价值，选题要面向实际工作<sup>①</sup>，鼓励如何学以致用，因此，我就选择自己公司的发展战略作为课题，将两年多所学和自己平时的思考，结合近十年的经验管理体会，做一次系统性的总结，相信对 T 公司的发展和个人的提高都是很有帮助的。

## 第二节 研究的主要内容、意义和研究框架

### 一、研究的主要内容

T 公司成立后在原定的目标客户福建地税的征管市场成为最大份额的领导厂商，并创新地开辟新的细分市场：涉税关联市场，并逐步变大。客户满意度比较高、员工也比较满意，公司的利润和股东投资回报率让股东们都比较满意。但下一步如何做强做大公司面临挑战。结合 T 公司的实际情况，我们在思考几个问题：

- 1、能引领公司下一步长期可持续发展的企业的业务战略是什么？
- 2、业务拓展战略和盈利模式：公司业务发展重点和策略不够清晰，这些业务如何抉择？是原有市场挖掘新产品机会，还是原有产品推广到新市场，还是开辟新市场新产品模式？
- 3、业务发展：如何选择好重点发展的业务，具体如何根据 T 公司自身情况，如何更有效实现预期目标？如何保证这样的业务拓展能够成功？
- 4、企业发展传统自力更生业务发展模式之外，是否借助公司购并和股东结

<sup>①</sup> 摘自厦门大学关于制订硕士研究生培养方案的若干规定，2005 年



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](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库