

## 中国软件企业的运营策略分析

### 一、大中型软件企业（或研发中心）的选址

软件是信息技术的核心和灵魂，已在国民经济中占有越来越重要的地位。而软件产业与传统产业不同，其发展需要有与之配套的区域环境、发展基础、产业优势和良好的政策导向与规划。故此，一般新办的软件企业或软件企业的新设分支机构（分公司或研发中心）对于选址非常重视，要进行严格的综合考察、筛选。

#### （一）软件企业的选址要求

##### 1、区位优势

区位即地理位置，一般表现为自然条件、资源、交通等方面。软件企业一般在选址时首先会对候选地的区位进行实地考察，看该地区是否适合发展软件产业，是否存在区位优势。

##### 2、人力资源优势

软件是人性化的独立产品，软件企业的发展对于人才的依赖远远超过其他行业，众多的软件企业在快速扩张中经常会遭遇“人才瓶颈”。因此软件企业在选址时会考虑该区域的教育科研状况，是否具备软件人才教育与培训的基础，是否能为企业发展提供充足的软件人才储备，这也成为影响各软件厂商选址决策的重要因素之一。

##### 3、市场优势

产品最终要通过市场才能显示价值。软件作为一种商品，不可避免的要进入市场进行流通。因此良好的流通市场对于软件企业的发展也极为重要。

##### 4、产业配套优势

产业的发展要有相应的产业配套来支撑，与上下游企业形成一个完整的产业链是一个地方发展产业的一大优势。软件产业也不例外，完善的产业配套（信息、硬件加工、物流等）对于软件企业的选址具有很强的吸引力。

## 5、政策优势

随着国家对软件产业发展的重视程度日益加重，各地也纷纷加大软件产业的支持力度，制定相应的产业扶持和优惠政策，政策优势也成为地方招商的有力手段。地方是否具有政策优势也成为软件企业选址的重要要求。

上述五点软件企业选址的必要条件，一般软件企业在选址时会综合考察，并结合自身发展情况来最终确定。

### (二) 近几年各大中型软件企业的选址区域

#### 1、大型外资企业总部以北京为中心、各分支办事处主要分布在上海、广州、成都等地

北京作为我国的政治中心，也成为国外大型企业在中国发展的桥头堡，一般均将其总部设在北京，总领中国区域市场发展。

其分支办事处考虑市场的因素，一般设在市场需求大的几个区域代表性城市，如上海、广州、成都等地。

#### 2、大型外资企业研发机构以北京为中心，并逐步向区域市场的重点城市扩展

北京高校云集，科研院所林立，成为许多软件企业的发家之地。充足的人力资源也吸引了众多外资企业纷纷将研发机构设立在北京。

近几年随着大型外资企业的本土化日益加大，研发的投入力度也逐年增加，本地化研发呼声也越来越响，在区域市场的重点城市新建研发机构的势头也愈演愈烈。

表1：大型外资软件企业的办事处和研发机构的区域分布情况

外资企业	微软	Oracle	BEA	SAP	CA
总部	北京	深圳	北京	北京	
办事处	上海、广州	北京、上海、广州、成都	上海、广州、成都	上海、广州、成都	北京、上海、广州、成都、武汉
研发机构	北京、济南	北京、深圳	北京	上海	北京

#### 3、国内大中型软件企业的研发机构以北京、上海为中心，逐步向华东、华南、大连与成都等地扩展；且研发机构一般设置在高新区或软件产业园内

表2：国内大中型软件企业的研发机构的选址情况

国内企业	中科红旗	中创	金蝶	用友	东软	中软	大连华信	瑞星	金洪恩
研发机构	北京	济南、青岛、昆山	北京、深圳、上海	北京、南京、上海、东京	沈阳、大连、佛山、成都	北京、上海、深圳、珠海	大连	北京	北京
入园状况		软件产业园	入驻高科园	入驻产业园	入驻或自建软件园	均入驻软件园	大连软件园		

## 二、大中型软件企业的发展战略

## （一）外资企业的本地化战略

随着中国市场的日趋成熟，各软件厂商的竞争也愈显激烈，外资软件厂商对于中国的本地化战略也越来越深入。

### 1、产品的本地化

软件产品（特别是应用软件产品）由于各个国家的国情、政策制度等的不同差异性也很大，各企业用户对于适合中国国情的软件产品的本地化需求越来越高。因此许多外资软件厂商纷纷在中国设立研发中心，以快速适应产品的本地化需求。

以SAP为例，SAP公司在北京设立了专门的研究开发中心，将SAP的最新产品以最快的速度进行本地化，并使之符合中国的各项制度和政策，如财务规范、人事制度等，目前在中国已完成SAP项目实施的企业，都获得了本地财税部门的认可。

### 2、市场的本地化

各外资软件厂商在进入中国市场的前期，客户一般是对其比较了解的在中国的跨国公司。经过一段时间的市场培育，中国本土企业庞大的市场需求吸引了众多外资软件厂商的眼球，纷纷开始抢占本土市场。

SAP目前在中国的客户，既有联想、海尔等一大部分股份制公司，也有中国石化、红塔等国有大型企业集团，已形成了完全基于本土企业的市场格局。

### 3、企业人才本地化

“只有具备了本地文化的人才，才能更好地了解本地客户的需求”，各外资软件厂商也逐渐明白了这个道理，逐步实施企业人才本地化，对中国本土员工进行系统和专业的培训，使他们具有同国外资深专家同等的专业技能。

BEA（中国）公司所有的员工，都是土生土长的中国人。SAP中国公司的员工90%以上由中国大陆本地的职业经理人培养而成，仅有的外国人之一，总裁西曼在中国生活工作17年，基本上是半个中国人。

### 4、合作伙伴本地化

合作伙伴对于软件厂商来说是重要的销售渠道，合作伙伴本地化对于市场的变化、客户的需求把握精准，有利于软件厂商对市场变化快速作出反应。因此，各大外资软件厂商都纷纷加大了合作伙伴的本地化策略，推出了一系列合作伙伴共同发展计划。

CA公司在2003年接连推出了“渠道与战略联盟发展计划”、“成功之道发展计划”，以帮助合作伙伴提高“盈利能力”；微软中国在2003财年启动合作伙伴投资计划——“春耕计划”，目前，微软中国在国内已拥有授权分销商、渠道销售商、方案供应商及零售店等渠道合作伙伴3000多家，微软认证伙伴达到300家，微软授权的关键业务行业解决方案合作伙伴也达到70家，建立了58所微软认证高级技术培训中心和400多所授权培训中心。

## （二）国内大中型软件企业的国际化战略

信息产业从一开始就是一个全球化的部门，各种技术、标准基本上都是全球通用的，因此，国际化就成为形成一国软件产业化的一个大环境。众多的国际软件巨头纷纷抢占中国市场，而国内软件厂商也逐渐意识到仅在国内市场与国际巨头抗争将只会使自己止步不前，跳出国内市场的束缚，实行国际化战略才能更好的发展。

### 1、管理理念、方法国际化

国内软件企业经过十多年的市场洗礼，管理理念与方法已大有改观，但与国外软件巨头的管理水平相比还是有一定的差距，要想走出国门，在国际市场占得一席之地就必须吸取国外科学的管理理念和方法，以全面提高企业的管理水平。众多的国内软件厂商已经意识

到这一点。

中创软件就重视吸取国外管理的IT行业科学的管理理念与方法，借鉴国外的先进经验，在公司内部大力推行项目管理，多次邀请国际项目管理学会副主席、国际著名IT项目管理专家、印度优异项目管理中心主席Adesh Jain先生来中创软件讲学。

金蝶软件则在公司全面推行世界最前沿的企业绩效管理（BPM），将战略转换成一整套可执行的绩效衡量标准与体系，来引导和激励全体员工向一致的方向努力。

## 2、人才国际化

高素质软件人才的缺乏是国内大多数软件企业快速扩张的瓶颈，国际化人才更是缺乏。实施国际化的高素质软件人才共享，以解决困扰国内软件企业的高素质软件管理人才和技术专家缺乏的问题，是众多国内软件企业人才战略的一大趋势。

近年来，国内软件厂商纷纷实施了国际化人才战略。用友重金启用了何经华，金蝶引进金明为金蝶的首席战略官（CSO），中创软件陆续邀请多批外国专家或研究生来中创软件工作，同时还特别重视引进那些了解国际信息技术动态的留学博士。

## 3、合作伙伴国际化

想要在国际市场立足，必须有强有力的国际化合作伙伴。通过与国际大型IT企业广泛合作，密切跟踪国际先进信息技术的发展，保持与国际先进信息技术的同步发展，提高软件产品的市场竞争力。

中创软件目前已经与IBM、Oracle、惠普、英特尔、微软等多家国际著名企业建立了良好的联盟与合作关系；瑞星则通过与全球各大主流下载网站合作，借道互联网展开全球市场攻势。

## 三、大中型软件企业的产品策略

### 1、出现偏重软件产品开发与偏重软件服务的产品策略分化

近几年，大中型企业的产品发展策略出现分化，一种趋向于软件产品开发，一种趋向于软件服务。

软件产品开发即自己开发软件产品（包括系统软件、中间件、数据库、应用软件等），国外大型企业与中国的大部分企业均偏重于软件产品开发。软件服务主要包括解决方案提供、系统集成、软件外包等，如东软集团、大连华信等。

表3：偏重软件产品与偏重软件服务产品策略的优劣势对比

	优势	劣势
偏重软件产品开发	拥有自主知识产权，容易形成核心竞争力   市场容量较大	市场竞争激烈   技术要求较高
偏重软件服务	可以避免与大型软件巨头直接竞争   技术门槛较低	核心技术较少，较难形成核心竞争力

### 2、产品领先策略

作为高科技产品，软件的生命周期中，投入期、成长期较长，需要投入较大的人力资源和财力资源，而其产品成熟期较短，新产品上市不久就面临更新产品上市的挑战，产品一旦步入衰退期，一方面是现有用户群的不断减少和转移，另一方面是层出不穷的新产品的巨大冲击，现有产品在极短时间内就会被市场淘汰出局。

因此，不断更新产品，实施产品领先策略是各软件巨头的抢占市场份额的惯用招数，微软是其典型的代表。微软每年投入约50亿美元用于基础研究和产品开发，平均2—3年就推出新的产品。从WINDOWS3.2到WINDOWS95花了五年的时间、从WINDOWS95到WINDOWS98花了不到3年的时间，从WINDOWS98到WINDOWS2000花了2年的时间，而从WINDOWS2000到WINDOWSXP花了一年的时间。新的产品弥补旧的产品的不足，并满足用户新的要求，新旧产品的衔接牢牢抓住了老的用户，同时又吸引了新的用户。

### 3、产品覆盖策略

随着软件市场的竞争日益激烈，大中型企业凭借强大的资源与科研实力，在某一领域实施产品覆盖策略，以求占得领域内的强势地位。在管理软件领域，用友就是其代表。

作为国内最大规模的管理软件厂商之一，用友针对不同层次的应用，规划了两种技术路线：一种是面向中低端客户应用的微软技术路线，另一种是面向中高端应用的J2EE技术架构路线，以最大限度地满足用户需求。

## 四、大中型软件企业的市场策略

### 1、构造产业链，提升竞争门槛

软件企业的竞争正处在群雄逐鹿、势力划分的关口。整合企业的上下游资源，构建自己的产业生态链已成为各大中型企业的当务之急。金蝶是产业链打造的先行者。

金蝶很早就意识到产业生态链有利于构建企业的核心竞争力，在国内软件企业普遍没有形成生态链时，金蝶就毅然对上下游资源进行整合，建立起战略服务联盟。同时金蝶积极开展产业纵向整合：并购北京开思、参股新亚赛邦与金建互联，强势契入行业应用纵深市场。向外则与美国E5系统公司等进行战略合作。

### 2、在应用软件领域，众多企业开始拓展中小企业市场

在过去的10年中，中国企业信息化应用市场，无论国外还是国内的软件厂商，都将目标盯准重点行业、大型企业，但是随着市场的发展，竞争的加剧，顾客逐渐变得成熟，软件厂商的边际成本正在逐渐增加。而随着企业信息化的逐步推进，占企业总数99%的中小企业市场需求也越来越大，引起了众多大中型软件企业的关注。

Oracle与SAP等国际厂商开始涉足中小企业市场；而国内的软件公司看重中小企业市场的更不在少数，用友、金蝶都不遗余力地在此市场上开拓。用友以开发财务软件起家，它提供的ERP解决方案价格在几千至几十万元之间，可以根据模块的数量和用户数来选购；而金蝶则面向华东中小企业推出一款千元级的“迷你版”系统，主要对象为私营企业、乡镇企业、小型事业单位以及SOHO一族，产品主要涵盖了小型企业的总账、报表、往来和出纳等业务。

## 五、大中型软件企业的营销策略

### 1、基础软件领域，软件企业采取多渠道合作伙伴式销售策略

在基础软件领域，其产品特性决定了营销策略与其他软件不同。在该领域，各大企业一般采取的是合作伙伴式销售，即通过合作伙伴把软件产品送到用户手中，通过合作伙伴在企业的平台上开发各式各样的丰富应用和解决方案来满足客户的需求。

### 2、应用软件领域，在高端市场以直销为主，在中小企业市场以合作伙伴式的分销方式为主

应用软件的市场领域一般分为行业高端市场与中小企业市场，不同的市场采取的销售策略也不一样。

在高端市场，由于行业应用客户地域分布较集中，数量较少，采取直销的方式可以及时了解客户的需求，快速地满足客户要求。而对于范围广、数量多、地域特色明显的中小应用市场，直销模式必然会使运营成本激增，一般采取与渠道的合作伙伴合作，以分销方式快速覆盖中小企业市场。

### 3、逐步从实物营销向客户关系营销转变

随着软件技术的不断进步，软件产品质量的差异化也越来越小，在软件行业以质量取胜的观念已不复存在了，“精于服务者得天下”的理念在软件企业里广为流传。众多软件巨头纷纷加大了品牌服务的投入力度，从传统的物质营销向品牌服务营销转变。微软创办了微软客户俱乐部，开通24小时客服热线；甲骨文推行“全天候不间断为客户服务”策略；CA推出了CustomerConnect在线服务，建立了经验丰富的项目管理队伍（PM），并成立了包括客户关系部、客户支持部、专业服务部、客户联络部、客户教育部等部门在内的客户关系营销机构。