

## 学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解北京交通大学有关保留、使用学位论文的规定。特授权北京交通大学可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，并采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编以供查阅和借阅。同意学校向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘。

(保密的学位论文在解密后适用本授权说明)

学位论文作者签名：

孙雷



签字日期： 2010年 05 月 17日

导师签名：王衍用

签字日期：2010年 6 月 21日

中图分类号：  
UDC:

学校代码：10004  
密级：公开

# 北京交通大学

## 专业硕士学位论文

中小型互联网公司发展战略研究：以一诺前景为例

Development of small and medium sized Internet companies: a  
Yinuoqianjing Case Study

作者姓名：孙雷

学 号：08121138

导师姓名：王衍用

职 称：教授

专业学位：MBA

学位级别：硕士

北京交通大学

2010年6月

## 致谢

本论文的工作是在我的导师王衍用教授的悉心指导下完成的，王衍用教授严谨的治学态度和科学的工作方法给了我极大的帮助和影响。在此衷心感谢三年来王衍用老师对我的关心和指导。

王衍用教授悉心指导我们完成了实验室的科研工作，在学习上和生活上都给予了我很大的关心和帮助，在此向王衍用老师表示衷心的感谢。

王衍用教授对于我的科研工作和论文都提出了许多的宝贵意见，在此表示衷心的感谢。

在实验室工作及撰写论文期间，勾志鹏、董剑英等同学对我论文中的战略研究工作给予了热情帮助，在此向他们表达我的感激之情。

另外也感谢家人瞿晟，他们的理解和支持使我能够在学校专心完成我的学业。

## 中文摘要

**摘要：**互联网作为一个新兴产业，越来越规范，竞争也越来越激烈，作为身处其中的中小型互联网公司，必须对自身发展战略有缜密细致的分析研究，才能在激烈的市场竞争中生存、发展。本文从战略的理论出发，结合传统行业的理论分析方法，对公司中小型互联网公司的战略进行了全面的研究。本文结合本人创业过程中的具体思考，以一诺前景为例，制定出了适合自己公司的、不同阶段的战略。本文的研究对于其他互联网行业的中小型公司具有一定的借鉴意义。

**关键词：**中小型 互联网 公司 战略 研究

**分类号：**

## ABSTRACT

**ABSTRACT:** Internet as a new industry, more and more standardized, more and more intense competition, as one of the small and medium sized Internet companies are in need of its development strategy with meticulous research and careful analysis can we survive the fierce market competition, development .In this paper, the theory of strategy, combined with the traditional method of theoretical analysis of the industry, the company's strategy of small and medium sized Internet companies conducted a comprehensive study.In this paper, I start the process of concrete thinking to the prospects of a promise, for example, to develop a suitable own company, different stages of strategy.This study of small and medium industries for other Internet companies have some reference.

**KEYWORDS:** Small and Medium Internet Company Strategy

**CLASSNO:**

## 序

作为中小型互联网公司，所拥有的资源有限、技术有限、资金有限，如何在激烈的互联网行业获得生存、发展的机会？

本人认为，对公司的战略方向的制定和实施，尤为重要，尤其在发展的初级阶段，制定适合的战略方向，对于公司在有限的资金、技术、资源的前提条件下获得快速的发展机会，非常重要。

本文就是利用传统的战略分析方法，移植到互联网公司，通过数字、举例、推理等方法，一步步得出一诺前景的战略实施计划。

本文在理论分析阶段，按照从高到底、从理论到具体的分析方法，先是对战略理论作了概述，其次对于中小企业的战略理论也进行了分析，最后针对互联网行业的特点，对战略理论进行了概括和结论性的总结。该部分对理论的分析，奠定了接下来对一诺前景公司具体分析的基础。

在对一诺前景公司的战略分析部分，采用了比较通用的三种方法，分别是：宏观分析、行业分析、微观分析。尤其强化对行业和微观的分析，这样对最终得出的结论会有更好的支持。在战略制定部分，言简意赅的列出了战略计划。

战略实施阶段，是本文的重点，依次从市场竞争、品牌营销、项目管理、财务实施、组织发展、流程优化、制度建设、人力资源、信息建设、风险管理等方面，对公司接下来的战略实施做了细化，以确保战略的完成。

## 目录

中文摘要 .....	iii
ABSTRACT.....	iv
序 .....	v
1 绪论 .....	1
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究意义 .....	3
1.3 国内外研究现状综述 .....	4
1.3.1 互联网问卷研究 .....	4
1.3.2 用户行为分析服务 .....	4
1.3.3 受众/用户测评研究 .....	4
1.3.4 互联网广告投放与效果测评 .....	5
1.4 创新之处 .....	5
2 企业战略理论概述 .....	7
2.1 战略理论概述 .....	7
2.2 企业发展战略理论概述 .....	8
2.2.1 强化名牌创新战略 .....	8
2.2.2 企业文化战略 .....	8
2.2.3 企业形象战略 .....	8
2.3 互联网行业的核心竞争力理论概述 .....	9
2.3.1 管理层的作用 .....	9
2.3.2 创新 .....	10
3 一诺前景公司战略分析 .....	11
3.1 一诺前景公司简介 .....	11
3.2 宏观分析（PEST分析） .....	11
3.2.1 政治环境 .....	11
3.2.2 经济环境 .....	13
3.2.3 社会文化环境 .....	14
3.2.4 技术环境——10大发展趋势 .....	17
3.3 行业分析（五力模型分析） .....	19
3.3.1 供应商分析 .....	19
3.3.2 客户分析 .....	20

3.3.3	竞争对手分析——群雄逐鹿已开始。 .....	21
3.3.4	潜在进入者分析 .....	23
3.3.5	替代品分析 .....	24
3.4	微观分析（SWOT 分析） .....	25
3.4.1	内部优势分析 .....	25
3.4.2	内部不足分析 .....	26
3.4.3	外部机会分析 .....	26
3.4.4	外部威胁分析 .....	28
3.5	一诺前景公司战略制定 .....	28
3.5.1	战略选择 .....	28
3.5.2	总体战略定位 .....	29
3.5.3	近三年战略目标 .....	29
4	一诺前景公司战略实施 .....	30
4.1	市场竞争策略 .....	30
4.2	品牌营销策略 .....	30
4.3	项目管理策略 .....	31
4.4	财务实施策略 .....	31
4.5	组织发展策略 .....	32
4.5.1	模块化企业的协和机制 .....	32
4.5.2	“模块化”企业的动态演进——异质能力的转变和提升 .....	32
4.6	流程优化策略 .....	33
4.6.1	第一步：试用产品很重要。 .....	33
4.6.2	第二步：看 SaaS 服务厂商 .....	33
4.6.3	第三步：评估安全性 .....	34
4.6.4	第四步：价格确认 .....	35
4.6.5	第五步：合同、服务条款、法律条款 .....	36
4.7	制度建设策略 .....	36
4.7.1	应该遵循的规律 .....	36
4.7.2	应该遵循的原则 .....	36
4.8	人力资源策略 .....	37
4.8.1	用人的风险及防范 .....	37
4.8.2	老板的价值在于管理 .....	37
4.9	信息建设策略 .....	38
4.10	风险管理策略 .....	38

5 结论 .....	40
参考文献 .....	41
作者简介 .....	42
独创性声明 .....	43
学位论文数据集 .....	44

## 1 绪论

### 1.1 研究背景

根据 2010 年 CNNIC 发布的中国互联网发展状况统计报告:

截至 2009 年 12 月 30 日,中国网民规模达到 3.84 亿人,普及率达到 28.9%。网民规模较 2008 年底年增长 8600 万人,年增长率为 28.9%,中国网民规模增长有所放缓。宽带网民规模达到 3.46 亿人,较 2008 年增长 7600 万。虽然中国的宽带普及率很高,但是宽带接入速度远远落后于互联网发达国家。中国手机网民规模年增加 1.2 亿,达到 2.33 亿人,占整体网民的 60.8%。其中只使用手机上网的网民 3070 万,占整体网民的 8%。手机上网成互联网用户新的增长点。农村网民规模达到 10681 万,占整体网民的 27.8%。同比增长 26.3%。

2009 年中国 IPv4 地址量达到 2.32 亿,较 2008 年增长 28.2%。最近两年,网民平均 IPv4 地址拥有量持续下降,同时国际 IP 地址面临被分配殆尽的形势。推进互联网向以 IPv6 为基础的下一代互联网过渡已成当务之急。2009 年底域名总数为 1682 万,其中 80%为.CN 域名,域名数量保持平稳。

网民在家上网的比例继续提高,2009 年有超过 80% (83.2%) 的网民在家上网。网民在家上网和在单位上网的比例明显提升,2009 年有 83.2%的网民在家上网,30.2%的网民在单位上网。互联网作为生活工具和工作工具的价值进一步提升。手机和笔记本作为网民上网终端使用率迅速攀升,其中,手机增长率 98.3%,笔记本电脑增长率为 42.4%,而台式机的增长率仅有 5.8%。互联网随身化、便携化的趋势进一步明显。网民每周上网时长继续增加,人均增加了 2.1 小时。网民在业余时间上网的比例较高。职业人群中,只在业余时间上网的比例为 68.1%。

2009 年网络应用使用率排名三甲分别是网络音乐 (83.5%),网络新闻 (80.1%),搜索引擎 (73.3%)。商务交易类应用的用户规模增长最快,平均年增幅 68%。其中,网上支付用户年增幅 80.9%,在所有应用中排名第一,旅游预订、网络炒股、网上银行和网络购物用户规模分别增长了 77.9%、67.0%、62.3%和 45.9%。中国互联网影响显现从娱乐化向消费商务型转型的趋势。

伴随着世界互联网发展的高潮,中国互联网也高歌猛进。尤其是 21 世纪的头 10 年,发展迅猛,成果显著。截至到 2009 年 9 月末,中国互联网用户将达 3.6 亿,普及率达到 27.1%;宽带用户达 9933 万。互联网基础资源规模不断扩大,IP 地址达到 1.23 亿个,为全球第二;CN 域名注册量达 500 万,为全球第一。在市场规模方面,2008 年我国互联网产业规模接近 1500 亿元,带动相关 IT、制造业、软件与数字内容业产值超 2000 亿元。网络已经渗透到中国人的生活的方方面面。

在 21 世纪的头十年中国从第七大经济体上升为第二大经济体，中国综合国力不断提高，位列大国座次，崛起态势全球瞩目。国外媒体根据 10 年间互联网、博客、社交网站以及世界前 50000 家印刷和电子媒介网站上的引用量，中国经济崛起被评为十年来全球最大新闻。中国故事超越 2003 年伊拉克战争、2001 年 9-11 恐怖袭击和持续至今的全球反恐战争以及迈克尔-杰克逊今年突然去世等，成为 10 年来最受关注的新闻事件。互联网成为大国崛起的新兴力量。

近 10 年互联网大事记如下：

表 1-1 近 10 年互联网大事简介

年份	典型特点	标志性事件
2000 年	互联网泡沫	搜狐并购 ChinaRen、联想并购赢时通、Tom 并购 163 邮局，携程网收购现代运通公司、盈动并购香港电讯。 电子商务网站 e 国网率先建立配送中心，推出了“e 国一小时”的送货承诺，阿里巴巴和中国工商银行联手推出电子商务 B2B 在线支付服务，开始了网络电子支付的最早探索。
2001	裂变	因假账风波被摘牌的网易的创始人丁磊宣布辞去 CEO 职位转型网游。26 岁的陈天桥关于空手套白狼的《传奇》。
2002	暖阳渐进	邵亦波创建的易趣网在接受了美国 eBAY 公司 3000 万美元的投资后在中国大兴土木。定阿里巴巴帝国根基的“诚信通”业务出炉，其口号是“让有诚信的商人先富起来。”
2004	激战正酣	2004 年 6 月，一搜诞生，号称要做“中国最大的娱乐音乐搜索”；8 月 3 日，搜狐公司推出自主技术开发的互动式中文搜索引擎——搜狗；6 月，Google 完成了对百度 1000 万美元的注资；8 月，新浪推出了“全方位”搜索平台。
2005	大鳄并购	8 月 11 日，阿里巴巴和雅虎在北京宣布双方已经签署合作协议，阿里巴巴收购了雅虎中国的全部资产，同时获得雅虎 10 亿美元的投资。这是迅速成长起来的中国企业同世界顶尖的跨国公司展开的又一次惊心动魄的较量。
2006	Web2.0 热炒之年	Google 这一年 10 月以 16.5 亿美元收购 YouTube，土豆网、优酷网、酷 6 网、56.com 也成了国内视频行业的拉风者。
2007	网游上市	在软件领域拼搏了 19 年的金山，以网络游戏之名成功上市；

		7月27日，完美时空登陆美国纳斯达克；随后，巨人史玉柱的巨人网络11月1日在纽约证券交易上市；最后还有网龙在香港创业板的挂牌上市。
2008	裁员节流，危机下的娱乐	开心网、校内网、51，这些社交网站快速成长，低成本的社交让危机下的网民找了新的精神归宿。
2009	复苏之年	搜狐畅游的胜利分拆上市，给沉寂的华尔街带来了一丝希望，同时也刺激着中国的其他企业开始盘算旗下的潜力业务。分拆、MBO、投资、并购，让我们重新看到新十年的互联网活力。 这一年，我们全民社交，一会儿开心，一会儿人人，又一会儿微博。当然，这一年，我们还不能忘记“口水”，有版权的、有炒作的、有扯皮的，总之全是“水”。
2010	.....	.....

资料来源：根据网上相关资料整理所得

进入第二个十年，互联网正日益改变人民的生活，也因为其快速的发展和快速的“造福”功能，让越来越多的人和企业进入其中。

## 1.2 研究意义

从2010年开始，互联网进入第二个十年发展期。经过之前的不断发展，互联网已经开始进入越来越多的实体经济领域，本文终点从中小型互联网公司的生存、发展、战略上做些研究，以图对此类企业有一定帮助。

搞互联网研究的人特别容易陷入技术决定论，特别容易觉得技术来了就横扫一切。但实际上技术是植根于政治社会土壤之中，并且跟其他行业的发展一样，对战略和方向的研究同样中药。技术仍可以推动互联网的进步，但达不到人们想要它达到的程度，因为互联网发展到今天，规模越来越多，跟其他行业之间关联性越来越强，不可能独自发展。所以，从这个角度来看，利用其他行业战略的方法对互联网公司进行分析研究，同样是有价值的。

身处今天的中国，不能脱离社会转型来单独看互联网。作为一个参与互联网行业的中小互联网公司来说，所拥有的资源有限，技术水平有限、资金有限，如何在行业发展中寻觅更多机会，寻求更快发展，是摆在目前很多中小型互联网公司

面前的难题。

### 1.3 国内外研究现状综述

#### 1.3.1 互联网问卷研究

首先,针对互联网的问卷调查,和应用互联网做问卷调查是研究行业的两个不同范畴。

前者将互联网作为研究对象,可采取网上问卷或传统的调研方式,如电话、面试和讨论组,国际上的知名企业有 Forrest Research、Harris Interactive 和国内的新生代,中国官方的 CNNIC 报告,也是应用此综合的调研方法研究中国互联网发展趋势。

而后者是应用互联网作为调研方法,将其它行业或相关论题作为研究对象。GMI 和 Synovate 是两家国际代表性公司,已分别进入中国市场。值得一提的是国内的艾瑞市场研究公司的研究方法是以互联网相关行业为研究对象,并以互联网作为唯一的研究平台。这一种方式虽然不是研究的主流方式,但有其最大的三个优点:实施简单、成本低和定位明确。而因其样本代表性和一致性方面的缺陷,其数据不易用于趋势和比较分析。

#### 1.3.2 用户行为分析服务

用户行为分析应该是中国市场与国际市场差距最大的服务,因其技术要求高,研发投入大。目前除新好耶配合广告投放的分析软件以外,还未出现中国本土的专业软件或 ASP 平台服务商。

国际上知名的企业有 WebTrends、Omniture、WebSideStory、NetRatings 的 SiteCensus 和谷歌的 Analytics,这一类型的服务基本上采用网站套嵌码技术,可以为用户提供极其精准的流量和用户行为分析,主要分析包括流量分析、用户路径分析、忠诚度分析、用户获得/流失分析、内容粘性分析、转换率分析等等。

在中国市场应用中,应注意两个问题:第一,是否服务商提供 ASP 服务,这将决定用户是否额外投入硬件和人力资源;第二,如果是 ASP 服务,服务商是否在中国投资建立了数据中心,海外服务器很难确保中国境内数据收集的准确性。

#### 1.3.3 受众/用户测评研究

沿袭了传统媒体的运作方式和市场评估的方法，受众/用户测评研究有两个主要用途。

第一是被用来测评一个网站的媒体影响力，从而指导媒体购买、媒体计划和评估，核心指标是覆盖率、曝光频率和受众组成。

第二是被用来评估一个商业网站在相关类别市场中的占有率，以协助判断市场竞争态势和行业趋势，核心指标是市场占有率。

目前，研究行业有两种被广泛接受和经得起论证的研究方法。

样本框法是完全借鉴了电视和广播测评的方法，通过随机抽样建立被严格定义和管理的样本群，通过追踪样本的相关网络使用习惯，对不同网站的媒体影响力和市场占有率进行科学的统计学推算，代表性的服务有创建于 90 年代早期的 MediaMetrics、NetValue、NetRatings 的 NetView，和近期发展起来的 ComScore 和 NetRatings 的 MegaPanel。

近普查法是研究行业于近几年刚刚确立的新方法，与用户行为分析服务类似。此类服务运用套嵌码技术，精确并全面收集网站数据，并在此基础上进行抽样，代表服务是 NetRatings 的 Market Intelligence。这一服务因其覆盖全面和抽样成本低，近几年在亚太区和欧盟国家得到了越来越广泛的应用，它的商业模式非常类似于会计业的审计服务。

### 1.3.4 互联网广告投放与效果测评

艾瑞市场研究公司在中国市场已经推出 AdTracker 许多年了，业内对此服务比较熟悉，全球的类似产品还有 NetRatings 的 AdRelevance 和香港的 AdMingo。其核心技术是广告搜索和分类技术，此类服务主要为网络媒体、广告代理和广告主提供互联网广告投放量不同层面的分类统计数据。

NetRatings 于今年 6 月引进中国市场的 AdRelevance 升级版，还提供精准的广告曝光估算和投放金额推算。在美国市场，Dynamic Logic 公司还可以从用户体验方面，为市场提供网络广告效果评估，目前，中国市场在这一方面还是空白。

## 1.4 创新之处

在网络经济中，企业还应该树立合作竞争的战略思维。企业经营活动是一种特殊的博弈，是一种可以实现双赢的非零和博弈。这是网络经济时代企业如何创造价值和获取价值的新思维，竞合强调合作的重要性，有效克服了传统企业战略过分强调竞争的弊端。即首先将商业博弈绘制成一幅可视化的价值链，利用价值

链定义所有的参与者，分析与竞争者、供应商、顾客和互补者的互动型关系，寻找合作与竞争的机会。在此基础上，改变构成商业博弈的 5 要素(参与者, Participants; 附加值, Added values; 规则, Rules; 战术, Tactics; 范围, Scope, 简称 PARTS)中的任何一个要素，形成多个不同的博弈，保证了“PARTS 不会失去任何机会”、“不断产生新战略”，并分析和比较各种博弈的结果，确定适应商业环境的合作竞争战略。通过实施，最终实现扩大商业机会和共同发展的战略目标。

基于合作竞争的战略起点，是分析商业博弈活动参与者之间的互动关系。利用价值链来描述所有的参与者的竞争合作的互动关系，强调了企业经营活动中同时竞争与合作两种行为，两者的结合意味着一种动态的关系，而不是“竞争”和“合作”的两字所单独的意思，有效克服了波特经典竞争战略管理理论利用 5 个力量模型仅从竞争的角度来分析所有参与者竞争态势的弊端。

树立合作竞争的战略思维，要求企业间建立和保持与所有参与者的一种动态合作竞争关系，最终实现共赢的局面。它强调博弈的参与者之间的相互依存、互惠互利的关系，“要创造价值，就要与顾客、供应商、雇员及其他人密切合作。这是开发新市场和扩大原有市场的途径”。因此，企业的生存与发展离不开其他组织的支持和合作。商业博弈是一种重复博弈，而且构成博弈的五要素 PARTS 会随时间而变化，从而改变每次博弈的行为和结果。因此，企业战略并非都是事先计划好的，而是一种不断调整和变化的动态战略，以适应商业博弈的改变。同时，在商业博弈中，“没有什么东西是固定的”、而且“充满活力，不断进化”，PARTS 模式的变化带来博弈的变化，不断创造新的机会。因此，企业战略必须着眼于未来的博弈，才能把握住未来的机遇。

## 2 企业战略理论概述

### 2.1 战略理论概述

企业战略，是上世纪 60 年代末、70 年代初出现的一种新的管理思潮，在 80 年代和 90 年代又有新的发展。企业战略理论一直处于管理理论的前沿和中心位置。

企业战略理论的发展大致经历三个阶段，其主要内容如下表所示：

表 2-1 企业战略理论的发展阶段及代表

阶段	标题	主要内容	代表
1	经典战略理论	确定战略管理基本概念和理论框架的阶段。这阶段建立了对企业内部条件和外部环境进行系统分析的较完整的理论体系。	TOWS 矩阵
2	产业结构分析	一是构成行业结构的 5 种作用力分析（潜在竞争对手的入侵、替代品的威胁、行业内现有竞争对手之间的竞争、客户和供应商的讨价还价能力）；二是在对行业结构进行分析的基础上，提出了 3 种企业发展的基本战略（成本领先战略、差异化战略和集中战略）；三是为了实现这些战略提出了价值链分析方法；四是进行了关于进攻性战略和防御性战略的分析。	迈克尔·波特
3	企业核心能力理论	企业战略管理的关键在于培育和发展企业的核心竞争能力。关于什么是“核心能力”，目前说法很多，较为流行的观点认为核心能力是构成企业竞争能力和竞争优势基础的多方面技能、互补性资源和运行机制的有机融合，是识别和提供竞争优势的知识体系。企业核心能力已经成为新的形势下企业竞争的基本战略。企业核心能力理论代表企业战略管理思想的最新发展。	普拉哈拉德 (C.K. Prahalad) 和哈默尔 (G. Hamel)

目前涉及到战略管理前沿的理论，除了企业核心竞争力理论，还有新组织环境理论、流程再造理论、供应链管理理论、战略联盟理论等。

## 2.2 企业发展战略理论概述

### 2.2.1 强化名牌创新战略

在名牌问题上有两点误解是需要纠正的。一是把名牌看作是商品档次的概念，名牌即高档，名牌即价格昂贵。其实，名牌并不是商品档次的概念，许多吃穿用产品、日常的生活用品，都可以成为名牌产品。二是把名牌看作是一劳永逸的。其实，名牌并不是一个静止的、凝固的概念，而是一个流动的、动态的、发展的概念。名牌本身也要不断发展、不断创新。一旦停止了发展和创新，名牌就会失去市场份额，就要被别的名牌所替代。

### 2.2.2 企业文化战略

企业文化是一种力量，称之为企业文化力。这个“力”有多大？可以说，在未来，企业文化对企业兴衰所起的作用、对企业经营业绩所起的作用将越来越大。从企业文化力的功能来说，它有六个方面：第一，凝聚力。企业文化搞好了是一种“粘合剂”，可以把上下左右、广大员工紧紧地粘合、团结在一起。这是一种凝聚功能和向心功能。第二，导向力。包括价值导向与行为导向。在企业行为中该怎么想？怎么做？企业价值观与企业精神，发挥着无形的导向功能。第三，激励力。激励是一种精神力量或状态。心理学家的实验表明，有激励与无激励，有物质激励而无精神激励与有物质激励又有精神激励，情况是很不一样的。企业文化所形成的文化氛围和价值导向是一种精神激励，能够调动与激发职工的积极性、主动性和创造性，把人们的潜在智慧诱发出来。第四，约束力。在企业行为中哪些不该做、不能做，企业文化、企业精神常常发挥着一种“软”约束的作用，是一种免疫功能。第五，纽带力。企业、特别是大企业集团，维系发展要有两种纽带：一个是产权、物质利益的纽带；另一个是文化、精神道德的纽带。这两种纽带相辅相成，缺一不可。

### 2.2.3 企业形象战略

形象也是一种力量，称之为形象力。国外的 CI 专家曾经概括出一个“企业力”的公式，就是：企业力=商品力+销售力+形象力。形象力之所以成为企业力的一个重要方面，成为企业之间进行较量的一个焦点，主要是基于这样一个事实：生产同一种商品的厂家越来越多，销售同一种商品的商场也越来越多，由这两个

“越来越多”引起一个“越来越大”，就是：消费者的选择余地越来越大。在这种情况下，消费者在哪家商场购买哪家企业生产的产品，企业形象与品牌形象就至关重要。据国际设计协会的统计，企业在形象设计上投入1美元，可以收益127美元。可见企业形象设计的回报率是很高的。企业形象战略同企业文化战略一样，都是一种差别化战略，必须有自己的特色、个性和独具的魅力。

## 2.3 互联网行业的核心竞争力理论概述

### 2.3.1 管理层的作用

毋庸置疑，在发展快速的互联网行业，企业创始人和核心管理层的作用举足轻重。公司领导人的理念、洞察力、管理方法等都决定着公司的发展方向。就管理层而言，摩根士丹利常考察的三个主要问题是：他们是否始终以客户为中心？与同类公司相比，他们是否具有超群的能力？他们是否诚实和值得信赖？简单的说，就是注重客户、有能力和正直。

#### (1) 注重客户价值

可以看出，是否把客户作为“重中之重”是分析师最重视的问题。互联网行业是“用脚投票”的行业，一个不好的体验细节就可能導致用户的流失，所以重视用户价值就成为形成公司核心竞争力的重要推动力。套用一位美国政治家的说法，“它们不应当问消费者能为它们做些什么，而应当问它们能为消费者做些什么”。这也正是腾讯自成立以来经营理念：“一切以用户价值为依归”、“以用户价值的最大化创造公司价值的最大化。”腾讯能在激烈的市场竞争中脱颖而出，与管理层高度重视用户价值密切相关。

#### (2) 管理层的能力

管理层的能力也是决定公司发展的重要因素。中国互联网市场的发展速度极快，商业模式也在不断变化。重视客户并有能力的人才可以预料到下一步的情况并借此迅速发展起来。在中国的互联网市场上，要脱颖而出，必须要与中国最聪明的人进行竞争，如新浪精通金融的团队，携程优秀的执行团队，阿里巴巴/淘宝网有竞争力和以客户为导向的团队，网易富有创新精神的团队等。培养提高学习能力，善于学习，持续学习也腾讯企业精神的重要内容。

#### (3) 企业文化价值

考察管理层还有一个角度就是正直。以不当手段赚钱是不会长久的。公司要长期立于不败之地，就一定要通过合乎道德和法规的客户服务方式来获利。腾讯的

企业文化价值观里，第一条就是正直，做人德为先，正直是根本。

### 2.3.2 创新

除了对管理层的要求，创新也是形成互联网公司核心竞争力的重要推动力。互联网行业是创新的行业。真正具有创新精神的公司才有可能在较量中取胜，而在创新上落后的公司可能会败下阵去。创新的概念，并不仅仅是指一个新的创意、新的点子那么简单。米克认为，创新有多种形式，其中包括：

#### (1) 内部开发能力

比如腾讯在 avatar、网络游戏等领域的一系列自主研发，内部开发能力的强大使得推出的产品获得快速的市场发展。

#### (2) 经销网络

中国互联网公司的在线业务要取得成功，一定要对线下业务给予更多的关注。中国的互联网公司，目前更多地是在线和线下业务相结合的混合体。盛大的游戏，很大程度就是得益于它的 300,000 多个的庞大的零售点。米克认为，这种“点击加瓦片”(Click Plus Brick)模式目前是最适合在中国独特和快速变化的商业环境中发展，至少在中期是如此。

#### (3) 执行能力

我们经常说，一个创意不值钱，重要的是把创意付诸实施的执行能力。一个好的创意，不同的团队来运作，其结果可能截然不同，这就是执行能力的差异。

#### (4) 市场营销策略

价格策略、推广方法、渠道策略等营销创新的作用也不容小视。Google 的邀请注册的病毒性营销方式使得它的每一件产品都能引起大家的关注。九城投入近 1300 万美元的营销费用以推广《魔兽世界》，TOM 在线与手机制造商结盟。这些都是在营销上所做的努力，目的只有一个，希望自己的产品能被大多数的网民接受和认可。

互联网行业在中国发展迅速，潜力巨大，但是也是风险巨大的行业。还没有哪个行业象互联网行业这样，在短短几年时间里，就有这么多企业沉浮升迁。要在变化迅速的行业里立于不败之地，就必须把握行业规律，获取核心竞争力。摩根士丹利的报告结论值得我们记取。

### 3 一诺前景公司战略分析

#### 3.1 一诺前景公司简介

一诺前景是一家极富创新性的企业信息化服务提供商。面向政府及企、事业单位，为其提供全方位的网络综合信息化服务及多层次电子商务解决方案。主营业务包括软件定制开发；网站设计、制作、开发、维护和推广；提供网站域名，网站空间，企业邮局，服务器托管等多项相关业务。

一诺前景为政府机关及企事业单位，提供软件定制开发服务，我们的软件开发小组是由具有多年的开发经验，精通视窗程序设计及数据库编程，由具有开发大型管理软件的经验的专业人才组成，开发出的软件具有功能强大、稳定、美观、易用的特点。我以严谨的软件开发思路、科学的项目管理方法，严格按照标准的软件开发流程的开发方法，保证软件的内在质量和可扩充性。开发工具可根据企业需要选用当前流行的 ASP、JAVA、VB、Delphi、VC++、Visual Studio.NET 等平台，数据库可使用 SQL Server、Oracle、Access 等。

一诺前景为各大中小型企业提供网页设计服务，致力于面向营销的现代企业网站建设和网站推广解决方案。网页设计由广告营销专业人才负责网站制作，建网站时充分考虑到未来的网络营销、形象产品展示和电子商务功能,为您赢得市场。以精湛的网站建设、网页设计、优质服务为大中小型企业提供全方位的网站设计服务;精心推出多种科学方案,从网页制作到网站推广,让您最大限度 拥有建站优势!一流的网站建设服务，出色的网页设计和制作能力，认真严谨的工作态度，帮助您树立起自己独特的企业形象。

一诺前景，精于网络推广，从客户的根本利益出发，为客户着想，一切从帮助客户树立良好的品牌、为客户带来可观的定单为基本出发点。协助各大中小型企业走向成功的电子商务营销之路。

公司的愿景是：成为中国 SAAS 软件推广服务的领导者。

#### 3.2 宏观分析（PEST 分析）

##### 3.2.1 政治环境

中国的互联网一直保持着很快的发展速度，现在的网民已经超过一亿。中国政

府支持互联网的发展和广泛的应用。

### (1) 政府对于最新技术的支持使中小企业收益非浅

早在互联网发展初期,当各个城市都在试探着对于这个新兴事物时,浙江省就已经开始大力鼓励中小企业去运用互联网来进行企业发展,并投资为广大的中小企业建立了企业网站。这点虽然在当时并不能说明什么问题,但是到了现在不难看出,浙江省的中小企业已经走在了全国互联网经济的前沿,他们所利用互联网经济的发展为自己企业获得了很多的收益,并且不断的利用互联网拉近了企业与世界的距离,将自己的产品销售到了海外市场。这样的发展不难看出,当初政府对于中小企业互联网经济的发展显示出了多么重要的作用。

### (2) 推动当地经济快速发展的强大动力

通过上述所讲的内容,政府对于互联网经济的大力支持在浙江省已经十分的显著,让广大的中小企业从中获利,整体的经济发展也十分迅速。下面列举一个实例来加深这样的感觉:

农民周进良坐在他的办公间里,在电脑前收发电子邮件。在使用了浙江省农业厅的公益项目“农民信箱”,以及一款向网上自动发布信息的软件后,他就再也没出去跑过生意,只是坐在家里等网上订单和电话,“每天就有好几个”。

此时正值3月下旬,窗外,田地里的油菜花已经开了,却没有连成整片——这几年,像周进良这样有头脑的农民,都开始根据市场需求有选择地种养,不再像以前那样只种些传统作物。

周进良办的是一个野鸭养殖加工厂,拥有4层的加工厂房,联结订单养殖户500户,年销售额近两千万。在浙江省海盐县当地,他算是个人物,不仅是因为他的富裕,还因为他是当地第一个使用互联网来做生意的农民。

看到了吧,现在的浙江省政府已经开始为广大的农民互联网经济的发展。农民网上社会,已经拉开了中小企业互联网经济的新的篇章。中小企业的定义是否应该稍微修改一下呢,应该包括进来利用互联网经济来自我发展的广大农民朋友。政府在这样的经济发展中扮演了一个强大动力的角色,处处为当地经济的发展、尤其是现在的互联网经济在中小企业中应用出谋献策!在这样的发展状况下,浙江出现阿里巴巴其实也不是一个偶然!

### (3) 学习新兴经济的领头人

以浙江为例,从2004年开始,浙江尝试聘请中小企业创业导师。目前,该省已先后组织了近70批次创业导师,为3500多家中小企业免费辅导、诊断、答疑。为了让更多中小企业获得指导帮助,浙江此次在全省范围内再聘任100名创业导师,包括社会中介服务机构的咨询师、培训师、会计师、律师、审计师,高等院校经济管理、企业管理方面的教授和专家,以及国有大中型企业中高级管

理人员等。

#### (4) 中小企业互联网经济发展的清障车

在企业互联网经济发展过程中，尤其是中小企业的发展，他们在实际操作中会遇到众多的困难，比如很简单的电脑打字就是一个很大的问题。难道这样的困难就应该是中小企业互联网经济发展的绊脚石吗？答案是不！以浙江省为例，政府为了解决这样的难题，作为副省长亲自上网咨询相关的解决办法，并通过政府投资，建立了一套完整的十分符合中小企业使用的互联网系统：预设了多种中小企业老板将要表达的意思的语句，让这些老板不用打字也能提出自己的问题；并且将广大中小企业所注册的信息全部施行真实性，并通过手机捆绑，方便那些没有电脑或不能上网的老板们能够及时收到相关的供求信息。你说，政府是不是就像中小企业的贴心小棉袄呢！

政府支持中小企业互联网经济发展的行为也已经延伸到了内陆，尤其是西部。在前不久，甘肃省就通过政府出资，为甘肃的众多中小企业建立自己的企业网站，加大这些中小企业通过互联网来发展的信心！不过在不久前，也出现了由于政府的忽视，造成严重影响的事情：三亚政府无视互联网的营销效力，让一篇帖子砸了三亚旅游的金字招牌！

其实作为政府，作为一方土地的父母官，关乎本地区经济的发展是十分重要的。尤其是现在这个互联网经济发展飞速的社会，更应该加强中小企业在互联网经济发展中的应用，从政府的高度为中小企业互联网经济的发展开拓道路，排除一切阻碍中小企业发展的障碍，扩大本地区中小企业的发展范围，拉近与世界的距离，让他们更能充分的利用互联网来加速企业自身的建设与发展！

### 3.2.2 经济环境

2008年以来，中国经济社会发展经受了近几年最为严峻的挑战和重大考验。尽管国际经济形势发生了重大变化，对中国经济的发展产生了较大的不利影响，但是总的来看，国际经济不利因素和严重自然灾害没有改变我国经济发展的基本面，国民经济继续朝着宏观调控预期方向发展，中国经济保持了增长速度较快、价格涨幅趋缓、结构有所改善的较好态势。2009年，国际经济环境更趋严峻对我国形成较大的周期性调整压力，我国企业还面临生产要素价格上升、市场需求结构变化和节能减排等政策性导向所形成的结构性调整压力，2009年国内外经济环境中不利因素和不确定因素增多。我国仍然处于工业化、城市化双加速的发展战略机遇期，国内储蓄率较高，外汇储备充裕，基础设施投资空间充分，国内消费市场潜力较大，在科学发展观指导下进一步完善社会主义市场经济体制将激发国

内各方面发展积极性。因此,我国经济仍具有应对各种困难和挑战的活力和潜力。

2009年,全球经济可能出现战后首次的负增长。另外,经济衰退、低通胀,及潜伏在经济、金融领域的风险不断释放等等,揭示着世界经济的衰退与风险的一步步放大。为稳定金融市场和刺激经济增长,各国纷纷出台措施。然而,各主要经济体经济复苏的迹象依然难觅,从2009年最新公布的数据来看,主要发达经济体经济衰退程度日益加深,金融危机正从发达国家向越来越多的发展中国家迅速蔓延,对全球实体经济的影响在不断加剧。面对经济形势的变化,面对国际金融危机带来的空前挑战,中国以前所未有的力度展开了新一轮宏观调控。实施积极财政政策和适度宽松货币政策传递了清晰的信号:扩内需、保增长、调结构的调控措施,将推动中国经济走出困境,迈向新的发展阶段。从2008年9月15日央行宣布6年来首次下调贷款利率,到2008年11月份扩大内需十大措施的出台,到中央经济工作会议重申保增长的调控目标,再到十大产业振兴政策的密集获批.....面对危机,中国正在果断有力地展开行动。

经济形势瞬息万变,难以琢磨。席卷全球的金融危机继续蔓延,2009年中国经济具体运行轨迹,也成为人们关注的目标。经济危机在何时以何种形式结束,目前依然未知。国际经济走弱、保护主义抬头、石油价格波动.....一系列国际因素给中国的发展带来了不确定性,也给2009年中国经济带来一连串挑战。当然,每个挑战的背后都孕育着希望。2009年及未来几年,是全球危机进行时,也是反危机与反衰退的进行时,中国经济的机遇与挑战并存。目前正值中国互联网行业大变革、大发展的时代,在新经济形势下认识局势掌控方向,对互联网行业所受到的影响和未来的发展态势予以翔实的剖析,无论是对于中国互联网行业的长远发展,还是对互联网行业在具体工作中的突破都具有积极的指导作用。

### 3.2.3 社会文化环境

#### (1) 网络的技术与文化特性

经济技术的发展推动文化的进步。网络文化是随着计算机技术、通信技术和网络技术的发展而形成并发展起来的。互联网的文化特性或者说网络文化,是以互联网的技术特性为基础,并在人们的使用中形成的思想、情感、语言、行为方式和价值取向。不仅包括数字化的网络内容,也包括运用网络的目的、方式和效果。

一般认为,互联网具有传播速度快、信息容量大、多媒体化、全球化、开放性、无中心和交互性、即时性、易受攻击等特点。网络的技术特性和应用决定了网络文化环境具有开放民主、自由、平等的特征。从文化的主体角度看,网络的海量信息和即时性,扩展了主体进行文化选择的自由度,网民获得了空前丰富的文化

消费机遇和内容,有利于文化的普及(我国低收入网民是网民的主体),有利于新知识、新观念的传播。另一方面因为互联网的隐匿性和虚拟性,使用方便,且能迅速被他人接受,人的创造性被高度激发,网民可以自己提供内容,使得网民不仅是信息资源的消费者,也是信息资源的生产者和提供者。网络文学成为畅销书,如《诛仙》印刷品超过 100 万册。有的被改编成电视剧、动漫和网络游戏。我国有独立域名的网上论坛 50 多万个。博客之所以受欢迎,不仅可以留下自我历史记录,更打破了传统媒体的垄断,充分满足网民自由表达和展示个性的需要。播客颠覆了广播电视被动收视的方式,使用户成为创制音、视频信息的主动参与者,同时让用户对视听内容和收视时间有了自由自在的选择,是典型的 Web2.0 方式。目前,仅国内播客网站就达 300 余家,播客数量达到数十万人。威客,一个通过互联网解决科学、技术、生活、学习等问题的网民群体,也叫聪明客或智慧客。他们在威客网站上将自己的知识、智慧和经验转化为财富。

从文化内容或精神方面看,网络打破了不同文化的时空限制和国家设置的管制规范,改变了世界的文化地图;以前的明星是由电视制造的,现在最红的电视明星“超级女生”和规模空前的“红楼梦中人”选秀活动是由观众手机投票决定的。最流行的歌曲是网络上创造并由网上首发的。网络改变了民族文化的创造、传播、传承方式,特别是以往文化的单向传递被多向互动所取代,使文化呈现出多元、多样和多变的特点。网络文化往往以主流文化的挑战者面貌出现,消解权威和中心,但是又追求主流文化的地位,形成了文化发展的强烈张力和价值标准的矛盾。网络技术快速发展带动新文化形式的迅速产生和流行,但人们的价值观、道德观的变迁却相对迟缓而稳定,这就产生了技术与文化的脱节或冲突。网络所提供的多元但矛盾的文化反映并适应了当今世界经济、政治多元的现实格局。

但是,网络技术与其他科学技术的发明和应用一样是一把“双刃剑”。由于虚拟条件提供的便利,网络传播中个性化、个人意志的充分表达,也会带来对他人自由的伤害。网络的虚拟性、匿名性使沟通变得更加随意和自由,同时也变得更加危险和不可信赖。许多新的问题,如个人隐私的保护、知识产权的保护、民族文化的发展、信息污染与欺诈、青少年沉迷网络游戏、色情暴力等不良网络信息泛滥、网络“恶搞”挑战道德底线、公共信息安全等,这些问题引起了社会各界的广泛关注与担忧。有时甚至成为社会公共事件。如“网络通缉”现象屡见不鲜。有的还造成现实中的围堵和威胁。有的成为社会热点问题,如未成年人进入网吧和玩网络游戏问题。青少年学生网民占网民总数的三分之一,达 5800 万人,平均每周上网 11.6 小时。其中 16.6% 超过 20 小时。几年来公民对违法和不良网络信息的举报多达 423 万件。如何规范人们的网上行为,建设一个技术支撑而不是完全受技术控制的网络,既需要技术的进步,也需要法律和道德的解决方法,更需要新的文化

价值观。只有文化才能给技术指明正确的方向。

## (2) 文化生产、传播、消费方式的网络化

网络化、数字化对传统的文化方式带来了巨大变革,引领着当代文化发展的新趋势。文化资源与数字技术与网络相结合,建立了新的文化生产、传播和消费方式。网络文化产业是在信息产业与文化产业、网络产业与内容产业的交融激荡中崛起的一个新的产业,在文化的创作和制作、储存和传输、消费和欣赏等方面都带来了革命性的变化,尤其是在音乐、动漫、游戏、影视上创造了崭新的文化生活方式和商业模式。包括新闻出版、广播影视、文化艺术等在互联网上的延伸,也包括依托互联网产生的各种文化形态和文化现象,如网络媒体、网络视听、网络游戏、网络动漫音乐等。国际上又称之为“数字内容产业”或“数字娱乐产业”。

网络文化可分为两部分。一是传统文化产业的网络化和数字化,如数字图书馆、博物馆、数字电影等;二是以信息网络为载体,形式和内容都有别于传统文化的新型文化产品,如网络游戏、移动短信等。网络文化产业正逐步在全球形成一种产业,并保持着高速发展的势头。目前全球网络游戏产业年产值超过 100 亿美元,美国的网络游戏产业已连续 4 年超过电影产业,成为最大的娱乐业。

中国积极推动文化的数字化和网络化。走以数字化、网络化带动文化的跨越式发展道路。《2006-2020 年国家信息化发展战略》指出:要让网络成为先进文化传播的重要渠道,并把建设先进网络文化作为国家信息化发展的九大战略重点之一。《国家“十一五”时期文化发展纲要》明确提出,培育文化创意群体和内容提供商,着力发展数字内容和动漫产业,积极发展以数字化生产、网络化传播为主要特征的数字内容产业。推进文化资源数字化和文化信息资源共享工程,发展数字广播影视和数字出版。加快发展民族动漫产业,大幅度提高国产动漫产品的数量和质量。

为加强对网络文化产业与市场的管理和引导,国家发布了《互联网信息服务管理办法》、《互联网上网服务营业场所管理条例》、《互联网文化管理暂行规定》等数十个规定,设立了对经营主体的许可证制度和内容审查及备案等基本制度,初步建立了网络文化管理的政策法规框架。培育建设了几十个动漫游戏和数字娱乐产业振兴基地,定期举办网络文化、互动娱乐、动漫游戏博览会。但网络文化产业的发展也存在一些问题。网络文化产品和服务供给不足。当前中国有 1.62 亿网民,形成了巨大的网络文化消费市场,但是,他们消费的许多是国外的网络文化产品,以及大量水平不高甚至粗制滥造的产品,而拥有自主知识产权和具有中国文化元素的网络文化产品却不多,高水平的原创能力不足。产业发展迅速与市场秩序混乱同在,如网络游戏的负面影响、不健康和有害网络内容、网络侵权等问题。

### 3.2.4 技术环境----10 大发展趋势

我们现在已经进入被称为 web 2.0 的网络时代。这个阶段互联网的特征包括搜索、社区化网络、网络媒体（音乐，视频等）、内容聚合和聚集（RSS）、mashups（一种交互式 Web 应用程序），以及更多。目前大部分都是通过电脑接入网络，但是，未来我们将从移动设备（如 Iphone）和电视机（如 Xbox Live 360）上感受到更多登陆网络的愉悦。于是，很多的交叉趋势也将出现在以下的 10 个（或者更多）网络发展趋势中，同时还将有一些非常流行的网络技术是我们现在所无法预测的。综合所有的因素考量，未来 10 年，将有 10 大网络趋势出现。

#### （1）语义网

语义网关涉及到机器之间的对话，它使得网络更加智能化。在网络中分析所有的数据—内容，链接以及人机之间的交易处理，为数据设计的似网程序（如对信息再利用的设计）。Alex 在《通往语义网》中写道，语义网的核心是创建可以处理事物意义的元数据来描述数据，一旦电脑装备上语义网，它将能解决复杂的语义优化问题

#### （2）人工智能

人工智能可能会是计算机历史中的一个终极目标。从 1950 年，阿兰图灵提出的测试机器如人机对话能力的图灵测试开始，人工智能就成为计算机科学家们的梦想，在接下来的网络发展中，人工智能使得机器更加智能化。我们已经开始在一些网站应用一些低级形态人工智能。它能使电脑程序调整人工智能发展前景的应用来完成以前电脑无法完成的任务。用电脑来解决一些对我们来说很容易的问题，比如识别人脸，或者感受音乐中的式样，使我们能够解决一些以前无法解决的问题。

#### （3）虚拟世界

作为将来的网络系统，第二生命得到了很多主流媒体的关注。。随着“青年一代”的成长和基础设施（网络）建设，未来 10 年，虚拟世界将会成为全世界范围内一个有活力的市场。它不仅涉及数字生活，也使得我们的现实生活更加数字化。我们已经在迅速发展第二生命及其他虚拟世界。另一方面，我们已开始通过技术用数字信息诠释地球，如 GOOGLE Earth。

#### （4）移动

移动网络是未来另一个巨大的网络应用。它已经在亚洲和欧洲的部分城市发展迅猛。今年推出的苹果 iphone 是美国市场移动网络的一个标志事件。象 NOKIA, SONY-ERICSSON, PALM, BLACKBERRY 以及 MICROSOFT 这些公司都已经涉足移动网络好几年了，但是移动网络的一个主要问题就是用户的使用便捷性。虽

然厂家对其进行了大肆宣传，但至少会存在 10 年，直到移动网络设备取得重大突破。

#### (5) 注意力经济

注意力经济是一个市场，在那里消费者同意接受服务，以换取他们的注意。例如：个性化新闻，个性化搜索，消费建议。注意力经济表示消费者拥有选择权，他们可以选择在什么地方“消费”他们的关注。另一个关键因素是注意力是有关联性的，只要消费者看到相关的内容，他/她会继续集中注意力关注，那样就会创造更多的机会来出售。

#### (6) 提供网络服务的网站

随着越来越多的网站变得综合性，整个网站系统正在变成一个平台和数据库。大型网站将会转化提供为网络服务，将把他们的信息有效的暴露给世界。这种变革从来不是顺利的，如伸缩性是一个大问题，法律上也不是简单的。

#### (7) 在线视频/网络电视

这个趋势已经在网络上爆炸般显现，但是你感觉它仍有很多未待开发的，还有很广阔的前景。很明晰的是，在未来的 10 年里，互联网电视将和我们现在完全不一样。更高的画面质量，更强大的流媒体，个性化，共享以及更多优点，都将在接下来的 10 年里实现，或许一个大问题是“现在主流的电视网（全国广播公司，有线电视新闻网等）怎么适应？”

#### (8) 富互联网应用程序 (RIA)

随着目前混合网络/桌面应用程序发展趋势的继续，我们将能期望看到 RIA（丰富互联网应用程序）在使用和功能上的继续完善。富互联网应用程序允许那些对能保持用户参与很重要的先进效果和转化”，这意味着，那些开发者将把网站惊人的变化认为是理所当然，并将着力为用户提供完美的体验。这对任何参与兴建新的网络的人都将是一个激动人心的时刻，因为网络界面终于赶上内容。过去的一年里，随着 adobe 和微软对富互联网应用程序 (RIA) 的开发，此观点已经被证明正确。同时，也有更多的创新发生，因此，在未来 10 年里，我已经迫不及待的想看到 RIA 的领域里会有什么风景！

#### (9) 国际网络

截至 2007 年，美国仍是互联网的主要市场。但是，在 10 年的时间里，事情可能会发生很大的变化。中国是一个常常被提到的增长市场，但是，其他人口大国也会增长，不如印度和非洲国家。但是，现在还是刚刚开始，国际网络市场的收入在现在还不是很大。在未来 10 年的时间里，国际互联网的收入将会增加。

#### (10) 个性化

在 2007 年，个性化一直是一个很强势的话题，特别是对 GOOGLE 来说。但你

可以看到这个趋势在许多新兴的 2.0 公司中显示出来, 从 last.fm 到 mystrands, YAHOO 个人主页以及更多。保留了网络搜索历史记录的人, 我们将基于用户所处的搜索国家来个性化搜索结果。随着技术继续前进, 个性化也将继续渐变, 你跟网站共享的信息越多, 搜索结果也越来越让你满意

### 3.3 行业分析（五力模型分析）

#### 3.3.1 供应商分析

2008 年国内管理型 SaaS 厂商纷纷采用渠道代理进行产品销售, 先是阿里软件在 3 月进行“e 网打进”招商活动, 又在 10 月进行“外贸版”的渠道招募。8 月用友伟库网渠道招商以“e 想天开”为主题在石家庄拉开帷幕。而其他管理型 SaaS 厂商如金蝶友商网也设立渠道通过地区授权分销伙伴对终端企业用户销售产品和提供相关支持服务。金算盘则设计了注册服务商和应用服务商两种不同渠道进行 SaaS 在线产品销售服务。

SaaS 即以租用的方式在线获得软件服务, 是互联网交付模式, 因此, 从客户营销的步骤来看, 分为两步: 第一步是客户达到网站; 第二步是客户到达后进行的网络营销。解读这两步: 第一步关注的是企业如何来吸引规模化客户到达网站; 第二步是企业如何通过网站服务让客户获取满意的体验。要吸引客户到达网站, 除网络营销外, 2008 年管理型 SaaS 厂商纷纷进行渠道布局以最大限度覆盖规模化客户。当前管理型 SaaS 市场快速增长, 但仍处于产业发展的初级阶段, 厂商之间的竞争格局尚未真正形成。随着厂商逐步投入和市场拉动的加大, 用户对 SaaS 的认知会不断深入, 在此背景下, 利用渠道进行规模用户覆盖将成为管理型 SaaS 厂商下一步工作的重点, 2009 年渠道将开始成为管理型 SaaS 厂商决胜的关键。

首先, 渠道有助于厂商进行市场推广进而扩大客户规模。根据易观国际 (AnalysysInternational) 《中国 SaaS 市场年度综合报告 2009》研究显示, 当前用户对 SaaS 认知度只有 4.8%, 处于比较低水平, 厂商借助于渠道的力量进行市场推广, 可以扩大厂商的市场覆盖进而获取规模客户。

其次, 渠道有助于厂商向终端用户传递服务。管理型 SaaS 不同于一般的工具应用, 涉及到企业的内部和外部管理, 有一定的专业性。而在我国中小企业对使用管理型 SaaS 存在多种阻碍, 有来自对管理理念的缺乏, 也有来自对互联网计算机熟悉程度的缺乏, 而且鉴于当前中小企业对 SaaS 服务的认知度比较低, 尤其是管理型 SaaS 服务中小企业还没认识到其能为企业的发展所带来的帮助, 厂商可以利用渠道进行一对一的销售服务, 这样易于了解客户的使用阻碍因素, 有针对性

地解决问题,帮助其尽快形成 SaaS 管理服务的使用习惯,有效传递厂商的管理 SaaS 服务。

综上所述,渠道力量是当前管理型 SaaS 厂商进行市场覆盖和服务价值的传递所不可忽视的,而当积累起规模化的客户后,管理型 SaaS 厂商可以进行细分用户需求分析,推出更有针对性的专业应用进行市场的深潜挖掘,这不仅将进一步提升用户粘性,还有助于管理 SaaS 厂商构筑自身的核心竞争力提供基础。因此,从战略上来讲,渠道将成为管理型 SaaS 厂商竞争的关键要素。用户体验是管理型 SaaS 厂商 2008 年工作重点,在此基础上,渠道将在 2009 年成为厂商的下一个工作重点。

### 3.3.2 客户分析

对于中小企业而言,SaaS(软件即服务)因为没有复杂部署及管理带来的种种棘手问题而优点突出。不过,对数据传输要求高的应用则不适合。对于中小企业来说,采用 SaaS 意味着没有复杂部署及管理带来的种种棘手问题就能获得先进解决方案。SaaS 的这种主要优点非常吸引 IT 资源有限的企业。

#### (1) 适于 SaaS 的主要应用

有些 SaaS 解决方案在中小企业、甚至大企业当中大受欢迎。SalesForce.com 就是这方面的一个典例。客户关系管理(CRM)是一款理想的 SaaS 解决方案,原因就在于,CRM 解决方案的许可费往往很高,而安装及配置起来费用更多、更费时间。

如果用户想尽快上马,又仍能对专门针对贵公司的解决方案进行配置,那么这些 CRM SaaS 解决方案是一条出路。反之,如果所有这些系统都在公司内部部署,成本会非常高昂;如果把 CRM 产品或者操作系统的新版本面市后进行升级的成本考虑进来,回报会更加明显。

从这个例子可以发现,只要部署的解决方案需要大笔先期费用、软件的安装及配置成本很高、软件需要连接到其他产品或者环境,SaaS 就具有显著的效益。当然,在确定投资回报时,除了升级成本外,还要考虑维护/支持费用。

本身适用于 SaaS 方案的另一种应用就是电子邮件。对一家小公司而言,构建及维护电子邮件服务器的费用可能很大。现在许多人使用 SaaS 用于电子邮件,或者供单个账户使用,或者供整个公司使用。

#### (2) 需要关注的方面

能否方便地访问数据是评估 SaaS 时要认真考虑的一个方面。用户需要关注的是在需要时要能方便地访问数据,而且采用所需要的格式。比方说,如果用户想

从一个 CRM 系统转换到另一个 CRM 系统，需要能够下载所有客户数据，并换成某种可以互换的格式（连电子表格所用的逗号分隔格式通常也行），并且适用于所有用户。

至于安全，现有的许多服务商提供加密功能。少数服务商提供集成验证或者单次登录（SSO）功能。对任何使用频繁的服务而言，简化验证很重要；不然，登录复杂性会导致用户频频打电话给技术支持部门以至没多少人愿意采用这种服务。（3）SaaS 与 Web 2.0

大多数 Web 2.0 网站都是某种 SaaS。这里的关键在于协作。这方面的一个典例是维基百科（Wiki），访客使用简单的格式规则就可以迅速编辑这个网站。通过服务提供商使用维基百科的优点在于，一个新的项目在短短几分钟之内就可以上线，而且不需要建立特别的访问渠道或者虚拟专用网（VPN）。

那么，SaaS 适用于中小企业吗？答案是肯定的一至少对某几种应用而言是这样。配置、管理及更新成本高昂的应用非常适合于 SaaS 方案。不过，对数据传输要求高的应用，比如需要迅速恢复大量数据的备份应用，SaaS 解决方案并不总是很适合，除非能够保证本地访问数据不成问题。SaaS 会继续发展，用户也应该针对每种应用来认真进行评估。

### 3.3.3 竞争对手分析——群雄逐鹿已开始。

对于 SaaS 来说，2009 年是极具历史意义的一年。在这一年中，厂商们的再接再厉，使 SaaS 植根在了更深层次的“沃土”之上。

熟悉 IT 业界的人都知道，当新生的事物经过磨打滚爬一段时间之后，原本空白的市场开始露出曙光的那一刹那，便于有更多的有识之士加盟，就像当年的协同软件一样，SaaS 在一飞冲天的同时，更是俘获了大众的目光。这其中，既有力推的厂商，也有已经应用和在关注的中小企业管理者们。

在结束不久的 2009 SaaS 在中国第三届中国软件运营服务大会上，50 家国际和国内知名的 IT 企业老总齐聚一堂，这里面，用友、金蝶、Intel、阿里软件等著名厂商赫然在列，这么多家国内外的巨头们齐聚一堂，在探讨“如何让 SaaS 真正的得到应用，企业如何通过 SaaS 应对转型升级带来的影响”这一大众关注的话题，已经在无形中将 SaaS 提升到了另一个高度。从会议来看，众多厂商进入 SaaS 领域，或者 SaaS 的战略转型，或者 SaaS 的某领域的深耕，已经形成 SaaS 的“战国时代”。

2009 年 SaaS 市场竞争越发激烈。从供应商类型上看，除了传统的 ASP 厂商，还包括软件供应商，电信运营商，以及 SaaS 平台运营商。并且越来越多的国外 SaaS

供应商开始联手国内伙伴进军中国市场。

经过两、三年的市场发展，SaaS 市场的产业化发展格局开始初步形成。一些 SaaS 供应商开始连纵合作网络，扩张业务覆盖广度。除了传统的渠道伙伴，政府、电信、银行等拥有众多中小企业用户资源的行业企业，也成为 SaaS 产业格局的一部分。同时，作为云计算的上层应用，SaaS 供应商也将与云计算平台商有更多合作。

另一方面，终端用户对于 SaaS 的认知度及成熟度明显提升。据 IDC 在 2009 年初的一项调查中发现，中国企业对 SaaS 的认知度高达 90%，已经高于印度、韩国、澳大利亚等亚太国家。对于 SaaS 这种模式，更多的中小企业看重其较低的运营成本(包括人力成本的支出)，而不仅仅是较低的一次性投入。同时我们看到，高达 83% 的中小企业表示愿意为 SaaS 相关的一些增值服务付费，如功能或使用界面的定制化开发，系统的安全性以及实时可靠性等。SaaS 模式的长尾效益不容忽视。

纵观当前的各路 SaaS 厂商，在良好的市场环境下，似乎国内的厂商胜算更多些。试想，在中国有谁能够比国内厂商更了解中国的国情和市场呢？正是这些国内软件厂商率先扛起了 SaaS 的大旗，2009 年，SaaS 的“圈地运动”正在进行时。

#### (1) 用友伟库网

2009 年 5 月联合全国 23 省在内的 200 多个重点地市政府，与中国中小企业协会、中国机械工业信息中心、中国工商银行共同打造的中国首个“中小企业成长政府扶持体系”成立。5 月联合无锡市中小企业局、无锡市中小企业发展服务中心开展无锡市中小企业财务信息化知识竞赛。3 月用友集团在北京与十余家行业协会共同成立信息化联盟，通过信息化培训、咨询等服务，帮助企业升级转型。

#### (2) 金蝶友商网

2009 年 3 月在北京发起“中小企业全程电子商务服务联盟”，联合中国中小企业协会、中国工商银行、IBM、信用中国等 10 大行业巨头共同解决中小企业管理提升、产业协作、商业贷款等三大难题。同时联合珠海市中小企业服务中心共同搭建“珠海市中小企业全程电子商务服务平台，为珠海 4 万多家中小企业提供全程电子商务服务。

#### (3) 阿里软件

2009 年 4 月在南京成立(苏皖)中小企业服务中心，将辐射南京、扬州、南通、泰州、芜湖和马鞍山等长三角地区多个城市，直接服务当地百万中小企业用户。这是继江苏常熟、宿迁后阿里软件在全国设立的第三个服务中心。当月还与江苏淮安市政府签订战略合作协议，合作建立阿里软件淮安服务中心，重点针对淮安市万家中小企业进行在线信息化软件应用培训推广。在此之前，阿里软件还发布“凤凰计划”“西部暖冬计划”联合起来地方政府来扶持区域中小企业成长。

#### (4) XTools 企业维生素

XTools 是第一个登上央视打广告的国内 SaaS 厂商，也是继协同厂商金和之后为数不多的携手央视平台的管理软件厂商之一。“企业维生素，促进销售健康成长。”是 XTools 在中央电视台的广告词，也是 XTools 的新的品牌战略。据悉，XTools 公司至所以动用如此大的财力和物力，就是希望能让 XTools 赋予更多的品牌内涵，从而在 IT 业界塑造一个独一无二的 SaaS 品牌，更重要的是：“XTools 企业维生素”的品牌塑造将被 CRM 软件市场认可。”

SaaS 领域抢夺市场的战役已经打响，在优胜劣汰的商业规则里，谁能始终领跑在第一方阵，并屹立不倒，这才是最终的王者。当然，竞争的背后也极有可能倒下去一批人，但无论孰胜孰败，除了将大大推动 SaaS 产业在中国的发展外，极有可能终结套装管理软件时代。

### 3.3.4 潜在进入者分析

刚刚结束不久的 2009 SaaS 在中国第三届中国软件运营服务大会上，50 家国际和国内知名的 IT 企业老总齐聚一堂，这里面，用友、金蝶、Intel、欧乐、阿里软件等著名厂商赫然在列，这么多家国内外的巨头们齐聚一堂，在探讨“如何让 SaaS 真正的得到应用，企业如何通过 SaaS 应对转型升级带来的影响”这一大众关注的话题，已经在无形中将 SaaS 提升到了另一个高度。从会议来看，众多厂商进入 SaaS 领域，或者 SaaS 的战略转型，或者 SaaS 的某领域的深耕，已经形成 SaaS 的“战国时代”。

对擅长 on-premise 软件的 SAP 而言，其新近揭开面纱的 Business By Design 产品让人印象深刻，但分析师称，要与其他软件即服务(SaaS)产品竞争，其仍需改进。

Business ByDesign 是目前市场上功能最全面的 SaaS ERP 产品，麻省剑桥 Forrester 研究公司的业务流程和应用软件副总裁 Paul Hamerman 称。但要获得市场成功，还需要在可用性和价格方面进一步改进。

SAP 周三在纽约百老汇的 Nokia 剧院的一次活动中发布了 Business ByDesign 的详细信息。这一让市场等待已久、最初代号为 A1S 的产品是 SAP 对中型市场按需 ERP 的首次涉足。它目前拥有 20 个客户并计划在 2008 年第一季度进行更大范围的发布。

迄今为止，中国的 SaaS 市场上已经出现了两类截然不同的“掘金者”。一类是以阿里软件、神码在线为代表的平台运营商，另一类则是直销企业。其中，后者根据其专注度和独立程度又可分为两类，一类以八百客和 XTools 为代表，他们所提供的 SaaS 服务往往只限于某一应用，采用完全独立运作的模式；一类则以金蝶、

金算盘为代表，他们所提供的 SaaS 服务往往紧紧围绕电子商务，在具体应用方面采用基本自主开发、运营的模式。

随着 SaaS 被越来越多的软件厂商所重视，部分大中型企业客户开始对运行 SaaS 软件产生了浓厚的兴趣，这使得具有 SaaS 实施能力的新型渠道商开始为此而欢呼雀跃，同时也使得一些传统渠道方案商开始恐慌。在他们看来，“SaaS 的出现将会席卷传统软件业，传统方案商将面临最严峻的生存考验”这句“魔咒”不知道从什么时候起便开始在坊间流传，越来越多的传统渠道方案商都因此而陷入了一片迷茫。

### 3.3.5 替代品分析

现阶段的中小企业对于 SaaS 已经普遍得到认识，提到 SaaS 很多的中小企业 CIO 已经进一步的开始关注。最主要的是中小企业由于市场的激烈竞争，导致了企业必然要采用信息化的手段提高企业的经营管理。SaaS 的出现无疑解决了中小企业建设信息化资金少、投入时间长等问题，然而，SaaS 作为一种新技术或者事物总需要经历一段时间和过程的发展。现阶段的 SaaS 作为一种服务的模式，在经历了三年的炒作期逐步进入一个平稳发展阶段，然而，云的出现似乎加速了 SaaS 的“消声匿迹”？

#### (1) SaaS 和云本是同根生

对于 SaaS 和“云”不同企业、不同的用户有着不同的理解，有观点认为，SaaS 适合中小企业而“云”则比较适合大企业，同时，谈到 SaaS 应用时更多的时候认为它比较小，而云的应用则比较大，对于此，张桐铭对 SaaS 和云有着自己的理解，他认为，这种对于 SaaS 和云的理解并不全对，SaaS 和云实际上它们是同一个“东西”，只是说法不一样。SaaS 是一种服务模式，对于用户来讲应用 SaaS 是服务方式发生了变化。

过去，用户以前软件方式的使用模式是先购买软件，安装应用，而希望更新、升级时，还需要重新安装软件，这是以前的软件方式。而现在 SaaS 改变过去软件的应用状态，不需要安装软件或者只装一个小的插件，通过浏览器模式去应用软件，这是一种服务方式的变化。而云的出现，实际上“云”是一种技术上的变革，是 SaaS 在技术层面的一个升华。

“云”出现以后，让服务器结构更加复杂化，稳定性更强，中央运算能力更强，客户端负担变小，降低了客户应用 SAAS 的硬件门槛。其实，“云”只是从技术角度的提升和升华，本质和 SaaS 是同根生的。

“本是同根生，相煎何太急”，云的出现让 SaaS 少了许多声音，那么，未

来看看,云是否会把 SaaS 替代掉?“云”只是 SaaS 服务模式一个“升级版”,对于用户来讲应用并没有太多的变化。

与以往传统软件相比用户不需要装软件,用户只需要通过互联网,到云中去调用相关的程序或者应用,对于开发人员来讲,调用的是程序和功能,对于用户来讲直接应用即可。

### (2) 用电子商务化解 SaaS 应用难等问题

针对中小企业应用 SaaS 难等特点,过去以管理软件起家的 SaaS 服务商在经历三年炒作期以后,已经开始意识到如果单纯的只做管理型 SaaS 只有“死路”一条,不论技术有多么先进还是概念炒作有多么火,如果不了解用户的需求相信不久 SaaS 服务商必然要在竞争中“优胜劣态”。

现阶段的中小企业更多的关注的是如何通过互联网把生意做得更大,然而,现状是中小企业对于电子商务的理解只是处于一个初级的阶段,并不知道如何做。尤其是基于 SaaS 模式的管理、营销方面都存在很多的欠缺,因此,中小企业迫切需要一套基于 SaaS 管模式的营销工具。

既然中小企业需求网络营销,那么,服务商就必须满足需求去做网络营销,而把 SaaS 作为一种工具、附加值来使用是为了更好的提升企业的经营需求,而铭万的八方通宝正是把 SaaS 整合在电子商务解决方案里,满足了企业的需求。

无论是网络营销,还是电子商务,都是为了解决企业业务当中的需求问题,只有满足产了企业的需求, SaaS 服务商才能在未来的环境中生存下来。

## 3.4 微观分析 (SWOT 分析)

### 3.4.1 内部优势分析

(1) 小公司的人可以发挥出更大的能量。人的潜能是巨大的,能否发挥取决于自身的愿望和外部的机会。大公司强调专业化,小公司却可以给人更大的空间和发挥潜能的机会。这就叫在工作中实现人的价值,埋头苦干还心甘情愿。

(2) 小公司更灵活。小公司往往在把握客户需求上更敏锐,大公司往往在把握产业规律上更有经验。但在打破规则上,小公司则更具有勇气,更有无产者的革命精神。这时候,大公司的积累却常常会成为包袱。

(3) 小公司更能发挥团队的力量。大公司分工明确,责任清晰,但却在协调能力和团队配合上不如小公司。在一个局部上小公司完全可以集中兵力形成优势,这就是人民军队以弱胜强的方法。

### 3.4.2 内部不足分析

(1) 获得政府扶持的困难大：机会成本过高；对可行的规划缺乏认识；处理合作性规划困难大。

(2) 通常很难应对复杂的法规；遵守法规的单位成本高；通常很难应对专利系统；保护专利的机会成本高。

(2) 创新代表很大的财政风险；扩散风险的能力低；通过外部资本进行创新问题重重；资本的成本（cost of capital）相对较高。

(3) 资金不足，融资困难。由于中小企业的资金底子薄，财务风险控制能力弱，资金偿还能力差，中小企业在融资方面存在很大的困难。

(4) 人员素质不高，人才流失严重。中小企业为节省总成本，在人力资源的规划上通常采取成本节约的措施，以致所招聘的企业员工素质普遍较低。同时由于缺乏完善的监督管理机制和激励机制，使得中小企业人才流失严重。

(5) 管理不完善。处于困难的中小企业几乎都是管理差的企业，即使个别效益好的企业也存在严重的管理问题。目前中小企业管理水平低主要表现在：企业缺乏战略规划，只注重追求短期目标；企业管理人员和员工的素质低，在管理中存在决策简单化、专断化现象。

### 3.4.3 外部机会分析

随着互联网的普及，在线软件的用户越来越多，与此同时，在互联网上开发、部署和交付软件服务深受业界欢迎。而当前金融危机进一步推动了这一趋势的发展，给基于互联网的 SaaS 孕育了良好环境。从中小企业的自身状况和当前经济形势分析，SaaS 无疑已成为中小企业的重要选择。将给企业带来良好的发展平台。

在金融危机的持续影响下，很多中小企业面临订单流失以及企业粗放式管理带来的收入降低，成本增加等问题。在这样的情况下，信息化管理手段可以大幅度帮助企业降低经营成本，而使用高效的商业管理软件是企业走出困境的捷径之一。

众所周知，SaaS 是 Software as a service(软件即服务)的简称，是随着互联网技术的发展和应用程序的成熟，在 21 世纪开始兴起的一种完全创新的软件应用模式。SaaS 是一种通过 Internet 提供软件的模式。厂商将应用软件统一部署在自己的服务器上，客户根据自己实际需求通过互联网向厂商订购所需的应用软件服务，并通过互联网获得厂商提供的服务。

使用 SaaS 之后，用户不用再购买软件，而是向提供商租用基于 Web 的软件来管理企业经营活动，服务提供商全权管理和维护软件。对于许多小型企业来说，

SaaS 是采用先进技术的最好途径,它消除了企业购买、构建和维护基础设施和应用程序的需要,在这种模式下。客户不再象传统模式那样花费大量投资用于硬件,软件,人员,而只需要支出一定的租赁服务费用,通过互联网便可以享受到网上办公管理,客户关系管理,企业计划管理,财务管理,电子商务等一整套信息化的便利。

IDC 调查显示,2008 年全球在线软件服务总收入超过 40 亿美元,2009 年底将达到 107 亿美元。年增长率达到 21%。因此 SaaS 市场前景广阔,流金淌银,令 SaaS 厂商纷纷进入这一市场。用友伟库网推出“企业转型升级加速器计划”,国内在线软件服务运营商、阿里巴巴集团旗下子公司阿里软件也宣布正式启动帮助中小外贸企业复苏,升级的“凤凰计划”而国内最大 SaaS 平台商之一金蝶友商网更是大举推出“腾云计划”业务,试图帮助企业在经济寒冬中探寻复苏之路。

毫无疑问,金融危机的到来放大了 SaaS 低成本,高效率的特点,也吸引了正处于困境,积极寻找良策进行突破的中小企业的眼球。

由于 SaaS 是网络技术,软件技术,电子技术在企业经营管理方面的融合应用。中小企业采用此种解决方案的优势与好处较为明显,主要体现在以下几个方面:

首先,SaaS 不再对时空有所要求,通过 SaaS 在线软件应用,企业的任何人员都可轻松实现在随时随地进行移动办公、在线供应链管理、电子商务等信息化服务,同时在系统部署的阶段相对于传统的信息管理软件来说更加简便,因此能够使企业能较快进入信息化状态。

其次,SaaS 相对传统模式来说更加经济。第一,系统的构建采用“一对多”的多订户系统构架模式,可支持数百上千个终端用户同时使用,这样无形中就节省了成本;第二,SaaS 还可以大量减少 IT 建设成本,而是按照服务模式向服务提供商付费,企业只需额外再配置少量 IT 人员即可。

再次,使用 SaaS 对数据进行处理的集成度更高。SaaS 系统的数据交换接口友好,包括数据的导入和数据的导出都很方便,也便于 SaaS 的数据与客户内部的系统进行数据的输入和输出,SaaS 系统可以将营销管理、订单管理,产品管理,客户管理等业务流程中的环节有机结合在一起。能使企业各个业务部门高效协同地运作,从而避免了业务流程的混乱。提高了效率,降低了成本。

最后,SaaS 能帮助企业有效整合供应链资源、优化企业与上下游伙伴之间的业务流程,使得企业与供应商、分销商,客户之间的配合与协作的能力得到加强。

SaaS 解决方案的特点和优势使它日渐受到中小企业的欢迎。据 IDC 对以 SaaS 在线形式应用的 ERP 的调查意愿显示,59%的小型企业、44%的中型企业和 23%的大型企业目前都在考虑采用 SaaS,而 2009 年中将有 10%的 ERP 软件转型为纯 SaaS。

### 3.4.4 外部威胁分析

SaaS 开始的资金投入确实很低，短期而言的确比较便宜，然而长期来说，总体拥有成本将会偏高。以国内某服务商的 SaaS 型 CRM 产品的租费为例，其平均每个用户需要 80 元 / 月，100 人的企业一年需支付租赁托管费 9,6 万元。按软件平均使用周期 5 年计算，企业最终累计需要为 SaaS 耗费 48 万元。而对中小企业来说，这与一套 40 万元左右的中大型 CRM 套装产品相比。其价格差距并不大。

而从整体布置时间而言。如果把定制化、设定与整合计算在内的话，两者在部署速度上其实不相上下。另外，与传统 IT 系统一样，应用 SaaS 也需足够培训和试用时间，让员工适用新的工作流程和新的软件系统，同时还包括数据模式，工作流程，商业流程等方面的改进与整合，这些都需要后期不断改善和投入。

通用化的优势并不能代表一切就可轻松简捷。SaaS 厂商一直引以为傲的概念就是标准化，通用化，可适合不同企业多种管理软件的需求，可不用定制就能快速布置。但是过于严谨生硬、千篇一律的 SaaS 标准模式面对成千上万的中小企业个性化、多样化的要求却显得有些无能为力。很难适应企业特色化，个性化的需求，而强调个性化却会加重企业开发成本，也不利于经济低迷期降低成本。

另外，目前企业在实施 SaaS 时遇到的较大问题就是与原有系统的对接。以 SaaS 型 OA 为例，由于 OA 应用架设于远端服务器，如果 SaaS 软件必须集成到企业客户的其他系统中。并和企业原有的业务系统以及桌面系统进行集成，那么相关的开发，融合集成工作会变得非常困难。如果 SaaS 商所提供的产品不能与用户原有的 IT 系统实现集成，就可能闲置企业老系统，并导致项目的失败和费用的增加。

风险难于管控也是一个大问题。拥有不等于占有。一旦企业的 SaaS 系统全面运行，企业的命运就掌握在 SaaS 供应商的手里，必须不断支付费用才能得到 SaaS 商持续，稳定的服务，甚至被迫接受 SaaS 商的不不断提价。而一旦 SaaS 商出现意外就会殃及企业实时系统运行。甚至引起数据丢失。因此，在应用 SaaS 软件时，应充分考虑将来可能遇到的各种风险和价格变更的因素，而不单单只是费用问题。另外，互联网平台本身的安全性也在很大程度上影响了 SaaS 模式的推广和普及。

## 3.5 一诺前景公司战略制定

### 3.5.1 战略选择

战略选择是要确定企业应采取的战略类型。

经过对公司资源、资金、团队的综合评估，加上对市场发展前景的判断，我为

一诺前景制定的发展战略是：专注 SaaS 领域发展，前期侧重 SaaS 渠道的定位与发展，积累客户，积累资本，积累经验。逐步成长为拥有独立产品、独立客户群的国内领先的 SaaS 软件服务提供商。

### 3.5.2 总体战略定位

愿景对于一个公司的发展非常重要，主要体现在对团队成员的激励上。一个远大的、被团队认可的愿景，能对团队成员时时刻刻有激励作用。

结合我个人的价值观，我为一诺前景制定的愿景是：成为中国 SaaS 软件服务推广的领导者。

这个愿景代表三个含义：

(1) 定位于 SaaS 软件领域。正如在上文所分析的，SaaS 代表了未来的一个发展方向。越来越多的公司会选择外包软件服务。

(2) 服务推广。鉴于公司目前资源、资金、技术水平所限，公司发展的初期阶段，主要以服务推广为主。

(3) 领导者。Winner take all。赢家通吃，这个是电子商务的法则。为了公司获取更多的资源，必须成为业内的领导者。

### 3.5.3 近三年战略目标

三年内成为 SaaS 软件服务推广领域的知名品牌，成为北京拥有最多 SaaS 客户的公司。

目前北京的软件推广服务商有上千家，一诺前景经过 2 年的发展，目前已经在公司规模和客户数上有了快速的增长，力争在 3 年内达到这个目标。

## 4 一诺前景公司战略实施

### 4.1 市场竞争策略

以销售为导向、以面向销售或面向后端服务为主要服务内容的，其必须是有明显的因果关系，应用内容是前后贯穿的。

不得不承认的是，SaaS 的市场认知度还比较低，不仅仅是企业不太了解，即使一些渠道商也不太了然。这是导致 SaaS 推广比较艰难的又一个问题。这里引用易观国际 Enfodesk 产业数据库研究显示，当前中小企业用户对 SaaS 的认知度只有 4.8%。虽然这个数据是样本调研的结果，但确实反映了 SaaS 市场的现状。

这种情况需要扭转，只有扭转，才能推动行业成熟，SaaS 服务商自己也才有机会做大做强，这不仅需要厂家自身做大量的广告、新闻报道、事件营销、会议推广，同时更需要大量地渠道去推动市场。

但又如何吸引渠道加入到这场市场教育和普及的运动中来？又如何推动和吸引他们相信自己的工作会带来预期的收获呢？这需要厂家率先做出明显的动作，比如加大推广的力度、采用创新的营销办法、在产品上形成领先性的优势等，全力专注于企业自身在市场中受到的客户认知度提高，这对渠道来讲，将是一种榜样，也是一种信心。

### 4.2 品牌营销策略

为什么要专门提到 SaaS 服务商的品牌建立问题？可能很多人不以为然，因为一个并不是很成熟的产品和一个还不成熟的市场，就开始提品牌建立，是否显得操之过急了。其实若 SaaS 服务商的经理人们如此认为，则大谬也。除了市场认知、推广力度等问题外，SaaS 产业目前正面临着另一个关键问题则是与诚信相关的。中国的诚信体系缺失问题和数据安全问题，也是影响 SaaS 产业发展的重大因素。

这个诚信问题如何解决？如何让用户对数据安全和保密性能够放心？除了需要更多的 SaaS 应用成功案例出现，激活“跟风”与“从众”效应外，更主要地是树立起 SaaS 服务商的品牌旗帜，这个旗帜要由知名度和美誉度构成，接着再考虑忠诚度的问题。有了品牌旗帜地高高飘扬，自然会解决 SaaS 推广过程中的诸多问题。

非常重要地是，品牌旗帜高高树起后，渠道开发和建立工作会变得更加顺利，大多经销商在选择 SaaS 品牌时是非常看重厂家的知名度和影响力的；同时对吸引

企业客户、促成购买会起到相当大的帮助，无论是渠道做经销，还是厂家直销，都会变得容易一些。驱动渠道，少了品牌这个环节，将变得很没有底气。试想，一个名不见经传，或者名气很小的品牌，又有多少企业会相信它呢？

### 4.3 项目管理策略

从公司的发展策略上，选择在某一个服务领域拥有最多的客户的优先发展策略。与之对应的是选择为客户提供最多的服务项目。

从产品的发展策略上，优先选择管理型 SaaS 服务。

初期选择高质量产品做代理，慢慢积累，最终拥有独立产品和客户。

### 4.4 财务实施策略

SaaS 产品定价不高，如果经销商不能实现规模量产，初期的销售利润也没有传统软件高，销售一些传统的管理软件，可能几单就能过半年，但 SaaS 是个细水长流的业务，做几十单可能才能维持同样时间的经营。所以在渠道的培训和成长模式建立中，有必要灌输“通过规模化量产以扩大利润”、“长期经营实现持续化盈利”这样的思维。如果仅追逐短期利益，这样的渠道是很难驱动的，而且也不是最值得选择的经销商。

在渠道体系的设计上，“广撒网、非独代、渠道多元化”一类的模式更值得采纳，比如本身做互联网业务的渠道、地方电信运营商、行业协会、行业网站等渠道，这些经营者与互联网业务挂钩比较紧密，而且本身多数都拥有一定的客户资源，SaaS 可以植入其原来的产品线中，推广上相对比较方便。

如果能同联想、戴尔、方正等电脑厂商，三星、惠普等 IT 数码办公设备厂商合作，实现软硬互补，在中小企业采购硬件设备的同时，开通中小企业所必需的一些软件服务，那对 SaaS 的推广将更有利，不过这个合作的达成不是非常容易，有待 SaaS 拥有了底气或者 SaaS 服务商的品牌大旗已树立。

当然，SaaS 推广是个持续的实战型课题，其渠道的开发、成长和持续建设还有很多宏观和微观的问题待解，针对这些很有意思、很有挑战而且也很有价值的问题，邓超明将在最近的 SaaS 项目推广中，逐渐地解剖，以形成又一个新品类市场推广与营销实战的范本。

## 4.5 组织发展策略

### 4.5.1 模块化企业的协和机制

在几个不同组织构成的网络中,存在每一个企业本身是有效的,而组织间的合作努力不一定是有效的(Provan&Milward, 1995),如何协调社会网络中模块化企业运作,实现整体最优是网络组织的核心问题。考虑到模块化的独特性差异程度和合作水平,企业在互动中会产生 4 种策略:征服;盗用;融合;协作。协作的运作模式是最佳的生态模式。

策略的选择取决于模块化企业对未来的预期结果,而这种结果和网络中的约束机制紧密相关。一般而言,在网络的低级形态,显性的约束是主导协调机制,模块化企业会考虑到预期直接的惩罚与奖励,进而决定策略的选择;而在长期的运作过程中,家族企业的各方均会从长期利益出发选择协调机制,回避短期行为,因为单次的利益行为只能在一次博弈中有效,之后将被剔除出局。因此,长期的合作模式将选择诚信、信用等隐性约束机制,实现协作互惠基础上的运作模式。

### 4.5.2 “模块化”企业的动态演进——异质能力的转变和提升

基于模块化企业通过遵循公认网络原则,培育基于适当的知识、经验和技能基础上的企业模块异质能力,成为网络中的优势者,同时利用网络中的“认知范围的外部经济”实现网络组织的产生和成长的过程。这一成长具备动态性,体现在模块化企业的逐步结网的过程,利用网络复制模式形成以模块化分工为基础的网络组织,该系统内部是紧密的、长期的强联结,这种联结具有很强的路径依靠性和组织强化性。但过于一致、狭窄甚至僵化的网络内部联系是危险的,轻易形成企业成长和模块定位的锁定效应。因此可以根据 Burt 提出的结构洞观点同其他的网络系统建立联系;模块化企业同外部网络子系统的节点之间建立联系形成新的网络组织 s', 原有的 S1 支解,实现网络企业的持续发展。

在上述模型中,网络组织战略治理位于中心,寓意产生向上发展的张力;位于金字塔底部的三个顶点,表示对企业战略起着支撑作用,并产生推动力。虽然外界环境是企业不可控的,但顾客的需求、市场竞争状况和技术的变革的状况会影响到网络组织的战略定位,同时环境的选择也会受到已有模块化企业的异质性、转化能力与谐和机制选择的影响,进而影响到企业战略的选择。因此,模块化企业的异质性、谐和机制选择与转化能力、网络组织战略治理,构成了网络组织内部企业战略治理谐和运作的重要要素,四者必须互相适应和互相促进,缺一不可。

当然外部环境的作用也是网络战略的选择必不可少的作用因素，战略治理的过程中必须结合顾客的需求、竞争状况及技术变革情况统筹考虑，实现网络组织的持续成长。

## 4.6 流程优化策略

在制定流程优化策略之前，我们有必要先了解 SaaS 客户选择 SaaS 产品的流程。企业用户如何选择 SaaS 的产品和服务呢？

简单来说就是：试用产品、选择厂商、评估安全、确认价格、确认合约。

### 4.6.1 第一步：试用产品很重要。

一般 SaaS 服务商都会给出一定时间(一般是一个月)的免费试用，通过试用，企业用户不仅可以了解的 SaaS 服务商产品是否符合自己的实际需求，而且可以考察访问数据的速度、服务的稳定性、服务商是如何对待用户的投诉和建议等。

试用产品中需要看软件的易用性，管理者需要问问自己，是否每个员工都能容易使用 SaaS 产品呢？易用性很大程度上决定了应用 SaaS 产品的成败，因为应用复杂的系统可能造成员工日常工作的负担，应用 SaaS 阻力大部分来自于企业内部。

### 4.6.2 第二步：看 SaaS 服务厂商

目前 SaaS 的服务厂商种类很多，有的是搭建 SaaS 平台的厂商，行业把这种厂商叫做 SaaS 运营商，他们把产品罗列在一起，供客户选择。比如：中国电信的“商务领航”平台、神州数码的 SaaSbb 等；还有一种 SaaS 的服务商，自己开发产品自己也做运营，比如：Salesforce、XToolsCRM 等；还有 SaaS 的实施商(SaaS 的代理商)，他们通过介绍产品，提供部分售前服务获取利润。

用户可以根据实际情况来选择 SaaS 服务提供商，但以下一些内容还是值得考虑的。

#### (1) 服务商历史：

一般来说，产品应用的时间越长，产品的成熟度越高。专业的服务商更可能拥有较长的历史和丰富的经验。我们可以关注公司的历史和产品的历史，这些一般能够从服务商的网站上得到判断。

SaaS 产品是基于互联网在线使用的，因此 SaaS 产品最容易实现升级。可以从产品的升级频率和次数看出服务商对 SaaS 产品的持续开发投入。

### (2) 服务商的主营业务方向:

如果 SaaS 软件服务是主营业务的话, 服务商将不断投入, 达到产品和服务的最优。

这两种模式的产品在开发和服务上侧重点是完全不一样的, 前者偏重于项目实施的时候的方便性, 往往大幅度考虑系统的接口特性和代码级的项目实时特性, 毕竟这套系统是要安装到企业内部的, 因此对于负载型和安全型基本不予考虑。

而 SaaS 产品最重要的就是要考虑安全性和负载性, 以及产品的成熟度; 因此产品选择上应该尽量选择只做 SaaS 模式的服务商, 尽量避免将项目型产品装到外网服务器按租用模式进行运作的产品。

### (3) 售前的服务和售后的服务支持:

SaaS 服务商对试用客户的服务, 应该和正式用户享受的服务是一样的, 包括对产品的耐心的讲解, 对数据访问的快速, 对持续服务的承诺, 对全部功能的开放等都是和正式客户一样同等对待。对于用户在使用过程中的问题, 提供 24 小时的不间断热线服务也是非常有必要的。

从服务上讲, 如果 SaaS 是服务商的主营业务, 服务上就可以提供全面和不间断的技术应答, 及时解决客户在使用产品中遇到的困难。

## 4.6.3 第三步: 评估安全性

SaaS 服务的安全性是用户最为看重的, 服务商对安全的重视, 是责无旁贷的, 用户可以通过以下方面了解:

### (1) 传输协议加密

首先, 要看 SaaS 产品提供使用的协议, 是 https:// 还是一般的 http://, 别小看这个 s, 这表明所有的数据在传输过程中都是加密的。如果不加密, 网上可能有很多“嗅探器”软件能够轻松的获得您的数据, 甚至是您的用户名和密码; 实际上网上很多聊天软件帐号被盗大多数都是遭到“嗅探器”的“招”了。

其次, 传输协议加密还要看是否全程加密, 即软件的各个部分都是 https:// 协议访问的, 有部分软件只做了登录部分, 这是远远不够的。

### (2) 服务器安全证书

服务器安全证书是用户识别服务器身份的重要标示, 有些不正规的服务厂商并没有使用全球认证的服务器安全证书。用户对服务器安全证书的确认, 表示服务器确实是用户访问的服务器, 此时可以放心的输入用户名和密码, 彻底避免“钓鱼”型网站, 大多数银行卡密码泄漏都是被“钓鱼”站钓上的。

### (3) 数据的管理和备份机制

SaaS 服务商的数据备份应该是完善的，用户必须了解自己服务商为您提供了什么样的数据备份机制，一旦出现重大问题，如何恢复数据等。服务商在内部管理上如何保证用户数据不被服务商所泄露，也是需要用户和服务商沟通的。

#### (4) 运营服务系统的安全

在评估 SaaS 产品安全度的时候，最重要的是看公司对于服务器格局的设置，只有这样的格局才是可以信任的，包括：运营服务器与网站服务器分离。

服务器的专用是服务器安全最重要的保证。试想，如果一台服务器安装了 SaaS 系统，但同时又安装了网站系统、邮件系统、论坛系统……，他还能安全吗？在黑客角度来说，越多的系统就意味着越多的漏洞，况且大多数网站使用的网站系统、邮件系统和论坛系统都是在网上能够找到源代码的免费产品，有了源代码，黑客就可以很容易攻入。很多网站被攻入都是因为论坛系统的漏洞。

一个优秀的软件 SaaS 运营商，运营服务器和网站服务器应该完全隔离的，甚至域名也应该分开。

### 4.6.4 第四步：价格确认

相对传统的企业软件，SaaS 服务的价格透明且廉价，因为 SaaS 的服务商持续提供软件升级、带宽访问、数据存储等服务，企业客户持续付费理所应当！

企业客户按照时间、按照使用 SaaS 的人数给 SaaS 服务商付费，SaaS 服务的价格相对透明，但是需要清楚的是：续费租用的价格和第一次的租用的价格是否一样，其他的附加费用还有哪些？有些 SaaS 公司也收取咨询服务的费用，咨询服务费和租用费等到底多少呢。

另外，随着企业规模变化，增加人员使用 SaaS 系统应该是经常的事，如何计算增加帐号的费用也是需要签约之前搞清楚的。

有些企业在比较购买传统软件和租用 SaaS 服务的价格时，觉得 SaaS 服务价格几年长时间还不如购买一套软件合算，但是他们忽略了购买传统 CRM 所要付出更多的隐藏成本(包括服务器购买、数据维护)和隐藏风险(包括病毒侵扰、数据内部毁坏和泄露等)。

已经租用 SaaS 平台的企业有着自己的算盘，那就是这种彻底的服务外包的方式让企业更加省时省力，使用多少(时间和帐号)支付多少的方式更加趋向合理，自己却能得到更高的软件投资回报。

#### 4.6.5 第五步：合同、服务条款、法律条款

SaaS 服务的合同合约是企业管理者必须了解的，服务商和用户之间的权利和义务需要通过合约明确，但是大多服务商的合同条款是比较格式化的条款，用户当然需要对特定的条款提出质疑，毕竟双方是平等的买卖关系。但总的来说，SaaS 服务商的合约应该全面阐述包括对服务持续性、增加帐号付费、减少帐号等的一些约定和承诺。SaaS 服务商对企业用户数据承担保密责任也必须在合约里面有所体现。

实际上所有的步骤都是为了规避应用 SaaS 的风险，但总的来说，这可能比选择购买一套传统管理软件要简单得多，风险也更小。

分析了 SaaS 客户的行为方式和流程，对于制定公司流程策略非常重要。

有了对客户选择流程的分析，公司的流程优化策略也对应确定：以满足客户不同阶段需求设定不同工作流程。

### 4.7 制度建设策略

#### 4.7.1 应该遵循的规律

制度建设应该遵循“慢决策，快执行”的规律。“慢决策”是指要深入基层全面调查实际情况，针对性地向有关人员了解意见和建议，并按照起草、咨询、修改、讨论、再咨询、再修改、再讨论、审批、颁布等必要的流程进行制度规范。“快执行”是指制度颁布后，应把制度当作一种任务、一种责任、一种学习文件、一种再教育培训资料、一种精神，迅速地、准确地、积极地组织学习、落实。并在不同时段结合属地实际情况进行反馈、规范。

#### 4.7.2 应该遵循的原则

制度建设应该遵循的原则是：符合法律、法规规定和单位内部实际情况原则、具有广泛约束性原则、符合全面性和系统性原则、实行内部牵制原则、讲究成本效益原则和实行动态的信息反馈原则。这些原则应渗透到制度建设每条条款中，以会计核算为基础，以企业价值最大化为目标，按照可量化管理思路，结合企业经营阶段性和发展规划需要，全面、系统的进行规范。

针对性、层次性、公正性和有效性，具体的实践途径浓缩为升降激励、物质激励、荣誉激励、情感激励。

## 4.8 人力资源策略

### 4.8.1 用人的风险及防范

通常来说，传统的生意人，都是精于技术、市场或者是关系的人，它们这样的人，喜欢自己把一切事情都掌握在手中，而将一些闲碎的事情，交给员工去做。这样，就像我们通常在私人公司常看见的一幕，老板忙了个底朝天，而员工通常都在聊天，无所事事。整成老板养着一大群员工的家长带小孩的模式。并且，时时不放心员工，而在需要用的时候，又相恨找不到人才。

在这种情况下，我采取这样的方式：将工作划分成不同的区域，找不同的人来做。比如，对于一些高技术、职业技能很强的工作，我会找一些专业人士来做，就像会计、高级技工等等。而一些常规的、具有很强的模式化的工作，我就做成模板，让一些能力差的人来做，持续培养人才；而对于一些关键的环节，我会让自己人做，当其它人的信用、能力、忠心都适当其材时，我就会让他们来做。

从根本上来说，我喜欢从制度框架来制约公司的各种力量。越是关键的职位，越是具有高风险，如果你不从制度上去防范这种风险，放谁在那里都会出问题。而解决这一问题的方法，无非是以下几种：公司制度、流程审批、职位分拆、充分竞争、资源控制、利益分配、思想教育、培训体系及信用管理等。有些时候，可以单独使用一个，也可以交叉使用，这样就可以从更大的程度上去避免这种风险。

### 4.8.2 老板的价值在于管理

作为老板，你的应该基本什么，你的价值究竟在那里？像我们从专业岗位上来的人，均需要跨越自身的盲点：一方面，我们来自这些岗位领域，继续往前做，需要这些岗位能力的支持，它是现在立足的根本；另一方面，它又是未来发展的障碍，不放弃这些视角，就无法走得更远。我就有这样一个朋友，她在这中间无法找到自己，时而知道要放弃这种视角，时而又紧握住这种角色。这样，带给她的是在生存之间徘徊，既不会死亡，也没有发展，因为她不知道如何平衡两者之间的关系。

当你成为老板的那一刻，你就面临如何对待人才、对待自己的价值的问题。像上面说的那个例子，就存在找不清自己定位的问题。我是这样解决这个问题。首先，从根本上，我是一个企业主，这关系到以后的发展及整体定位。但是，现在我又是一个专业技能掌握者，这样我就具有两个属性。这两个属性，以企业主

为框架，再赋予自己另外一个属性，就是专业接纳掌握者。只有这样，才能形成真正对待自己的双重属性及更多人才的容器，容纳更多的人加入自己的事业。

为什么要这样区分呢？首先，专业技术掌握者的能力是可以替换的，可以寻找其它人来替换自己的工作。但是，企业主的视角、资源及能力是不可能让别人来替自己做的。这个时候，就要善于管理自己、管理别人，寻找自己的根本定位，逐渐将自己从专业技术掌握主的依赖中解脱出来。一开始的时候，我主要兼做技术，因为这让我支撑起公司生存的基本能力。但是，我又逐渐将技术工作规范化、模板化，并且找人来逐渐接替我的这部分工作，而我则专注其它更需要我的工作，比如管理。

不管公司用了多少人，有多少人才，都只专注于管理。有时候，我经常这样想：公司的问题，全部都是人的问题，战略也罢、执行也罢等等，都是如此。而这些问题，最终又都归结于管理者本身，你经常关注那些事情，怎样的处理方法，是带来企业走得更远的基础。而不管企业发展用了多少人，有多少人才，人才比你自已强多少，都在于你的管理。只有管理能力上去了，你才能找到更多的人才来帮助你发展，而不用惧怕人才。

## 4.9 信息建设策略

(1) 企业网络建设 (Network)。包括局域网和 internet 接入，规模大的还有广域网。

(2) 企业的办公自动化 (OA)。主要是利用电子文档尽可能地实现无纸办公，提高企业内部的办事效率。(3) 各单位或部门的管理信息系统 (MIS)。典型的有销售部门的购销存系统，人事部门的员工档案管理，财务部门的财务软件等。(4) 为加强各部门和单位协作，整合企业资源，还有企业资源计划管理 (ERP)，供应链管理 (SCM)，客户关系管理 (CRM)。(5) 企业网站建设。利用网站宣传企业及企业产品；利用网站实现企业员工的远程办公或移动办公；利用网站可以更好的和合作伙伴沟通，和客户沟通。

## 4.10 风险管理策略

企业对于战略环境不确定性的五种一般反应：规避 (Being avoidance)、控制 (Control)、合作 (Cooperation)、模仿 (Imitation) 以及适应 (Flexibility)：

(1) 不确定性规避发生于当管理者认为与给定产品或市场相关联的风险是不可接受的。对于一个公司来说，如果已经运作于一个高度不确定性的市场环境，

不确定性规避则表现为剥离一部分特殊的资产，以适应这个市场的需要。对于还未进入不确定性市场环境的公司来说，不确定性规避则表现为推迟进入市场，直至不确定性降低至可以接受的水平。

(2) 公司可能也可以通过控制关键性的意外环境变化来降低不确定性。管理人员这里在事先安排好的到设法控制不定的可变物而不是被动地对待不确定性作为之内他们必须经营的限制在。控制战略的具体措施包括：

政治活动（如对法律、规章、贸易限制等进行游说），获取市场力量，以及采取战略行动，威胁竞争对手进入更易预测的行为模式。

(3) 合作反应与控制反应不同。因为他们为了降低战略环境的不确定性，介入了多边合作而不是单边控制。运用合作手段来进行不确定性管理，是企业相互依赖程度逐渐提升和企业协调组织治理权不断下降的结果。合作战略包括：与供应商或客户的长期合约，自愿性竞争限制条件，联盟或合资，特许经营，技术使用协定，参与行业公会。

(4) 公司亦可通过模仿竞争对手的战略来应对不确定性。这种方法最终可能导致行业内各竞争对手实现协调一致。但是，这一协调的基础与控制或合作战略下的协调有着明显区别，在此情况下，没有直接的控制或合作机制。而且，竞争对手的模仿行为很容易被行业领袖预测到，因为竞争者的模仿与行业领袖的战略行动只是存在一个时间差而已。模仿战略（亦称为“行业领袖行动追随战略”）一般包括价格模仿战略和产品模仿战略。

(5) 面对不确定性环境的第五中战略反应是提高组织适应性。不同于控制与合作战略——它们旨在提高组织对外部不确定性环境的预测能力，适应性战略反应旨在提高组织的内在反应能力。而对于外部因素的预测能力则保持不变。战略管理文献中关于适应性战略引用最多的例子就是，产品多元化和地域市场多元化。多元化战略通过同时采用多条产品线或进入多个不同市场，以此来规避风险，与此同时，市场回报较之单独开发最为相关的产品或市场也要有所减少。

企业因承受风险能力不同以及面临战略风险的差异，依据上述战略风险管理策略而选用合适的战略风险管理技术，主要有四种：即：多元化风险管理、各种形式的合约、金融衍生工具、实物期权。在选择战略风险管理技术时，一般是将好几种战略风险管理技术组合起来以确保收益/成本下的边际利益最大化。

## 5 结论

通过以战略研究的方法，经过对中小型互联网公司的战略研究，以一诺前景的实际实践为案例，我们做出了较为详尽的战略，即：公司会在发展初期，以 SaaS 产品为主导，同时加强在团队建设、技术研发、市场宣传等方面的能力，以期在激烈的市场竞争中获得更快的发展。

相信在接下来的战略实施过程中，可能还会有一些修改，但是这种研究已经比最开始的盲目发展好很多。

## 参考文献

- [1]CNNIC, 中国互联网发展状况统计报告, P8~P10
- [2]钱德勒,《战略与结构》, 云南人民出版社, 2002。P16~P20
- [3]迈克尔·波特,《竞争战略》, 华夏出版社, 1997。P36
- [4]蔡希贤,《现代企业战略管理》, 华中理工大学出版社, 1998。P17~P31
- [5]徐二明 王智慈,《企业战略管理理论的发展与流派》,《首都经济贸易大学学报》, 1999。  
P17~P31
- [6]亨利·明茨伯格 布鲁斯 阿尔斯特兰德约瑟夫·兰佩尔,《战略历程——纵览战略管理学派》机械工业出版社, 2002。P17~P31
- [7]迈克尔·波特,《战略管理》, 机械工业出版社, 2002。P17~P31
- [8]迈克尔·A·希特等,《战略管理——竞争与全球化》, 机械工业出版社, 2002。P17~P31
- [9]Porter M.E,《What is strategy》,《Harvard Business Review》,1996。P17~P31

## 作者简历

孙雷，1999年毕业于北京科技大学，前后在清华同方、雅虎中国、天极传媒等公司担任过产品研究设计、销售、高管等工作，目前在自主创业。

## 独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作和取得的研究成果，除了文中特别加以标注和致谢之处外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得北京交通大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：



签字日期：2010年6月21日

## 学位论文数据集

表 1.1: 数据集页

关键词*	密级*	中图分类号*	UDC	论文资助
学位授予单位名称*		学位授予单位 代码*	学位类别*	学位级别*
北京交通大学		10004		
论文题名*		并列题名*		论文语种*
中小型互联网公司发展战略研究		以一诺前景为例		中文
作者姓名*	孙雷		学号*	08121138
培养单位名称*		培养单位代码 *	培养单位地址	邮编
北京交通大学		10004	北京市海淀区 西直门外上园 村3号	100044
专业学位*		研究方向*	学制*	学位授予年*
MBA				
论文提交日期 *				
导师姓名*	王衍用		职称*	
评阅人	答辩委员会主席*		答辩委员会成员	
电子版论文提交格式 文本 ( ) 图像 ( ) 视频 ( ) 音频 ( ) 多媒体 ( ) 其他 ( ) 推荐格式: application/msword; application/pdf				
电子版论文出版(发布)者		电子版论文出版(发布)地		权限声明
论文总页数*	56			
共 33 项, 其中带*为必填数据, 为 22 项。				