

CHINA
MANAGEMENT CASES

中国管理案例库



清华经管中国工商管理案例中心
Tsinghua SEM China Business Case Center

· 案例丛书

UFIIDA Case Series

用友系列案例

F·沃伦·麦克法兰 杨斌 等 著

 中国人民大学出版社

CHINA
MANAGEMENT CASES

..... 中国管理案例库



清华经管中国工商管理案例中心
Tsinghua SEM China Business Case Center

• 案例丛书

UICDA Case Series

用友系列案例

F·沃伦·麦克法兰 杨斌 等 著

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

用友系列案例/麦克法兰, 杨斌等著
北京: 中国人民大学出版社, 2010
中国管理案例库
ISBN 978-7-300-12523-7

- I. 用…
II. ①麦…②杨…
III. 企业管理: 财务管理-应用软件-案例-汇编
IV. F275-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 147962 号

中国管理案例库

用友系列案例

F·沃伦·麦克法兰 杨 斌 等著

Yongyou Xilie Anli

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京山润国际印务有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 1/16	版 次	2010 年 8 月第 1 版
印 张	9.75 插页 1	印 次	2010 年 8 月第 1 次印刷
字 数	165 000	定 价	29.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前言

本书是由五个案例构成的一套系列案例，其内容综合涵盖了一家中国领先的企业资源计划（ERP）解决方案供应商的组织结构以及所面临的深层问题。本系列案例旨在完整地介绍一家大型的中国企业在组织战略、管理方式等各个方面所面临的挑战。

60 余年来，系列案例一直被国际上的众多商学院广泛开发和采用，并在这些学院的案例教学中有着广泛而深刻的影响力。然而，系列案例的开发工作是一个极其费时费力的过程，只有经过长期而充分的准备才能完成。我们深信，不论在中国还是世界范围内，用友系列案例都是这类针对中国大型企业系列案例中的翘楚。本系列案例生动展现了用友的历史和战略、人力资源与领导环境、财务状况、管理控制系统及其国际化方案等各个方面，适用于 MBA、EMBA 以及综合管理类教学，既可以用于教学初期的导引环节，也可以用于教学末期的收尾环节。

整合性系列案例在美国和欧洲的管理学教学中有着非常重要的地位，不仅历史悠久，也有着扎实的根基。系列案例兴盛的原因可归纳为以下几点：

第一，整合性系列案例能够全面展现企业面临管理挑战时所处的错综复杂的环境，而不是简单地按照专业学科进行条块分割的信息。教学初期引入系列案例能够在整个教学过程中向学生传递综合管理的思想，避免从职能/专业角度片面考虑问题。

第二，整合性系列案例不仅可以使教师以团队的方式工作，加深相互之间的了解，也使得学生感知这一特点。

第三，在职能/专业课程之前先行使用整合性系列案例，可以为全部教学过程设定主基调。在全部教学过程中，案例内容逐步深入、反复出现在各个课程当中，学生可以不时回顾该系列案例，从而更深刻地理解企业是一个不可分割的整体。

第四，整合性系列案例也可在 MBA 教学结束时用做结业练习题，即教师可以要求学生通读整套案例之后为公司管理层撰写一份简要的指导式咨询报告。

第五，整合性系列案例会在未来不断更新，令学生了解管理问题逐渐演变的过程。



程，并体会历史决策对公司未来的影响。例如，哈佛商学院开发的被广泛采用的耐克系列案例原本撰写于 1982 年，现在已经更新为以 2010 年为背景的新系列案例。可以预见，未来用友案例的更新也会紧跟时代步伐。

我们建议教师用两天时间采取下列步骤为学生讲授用友系列案例：

第一步，学生只阅读 A 案例，然后进行 45 分钟的小组课外讨论，最后由战略系的教师组织全班课堂讨论。

第二步，在 A 案例教学讨论之后发放 B 案例。在学生分别阅读之后再度进行小组课外讨论，由组织行为学教师组织全班课堂讨论。

第三步，随后发放 C 案例。在学生分别阅读之后再度进行小组课外讨论，并由财务/会计教师组织全班课堂讨论。

第四步，按照类似的方式，将 D 案例和 E 案例发放给学生，并分别由会计和战略教师讲授。最后，由战略系教师做总结陈词，并引入后续其他课程。

针对每个案例的详细教学指导目前正在编写中。这些教学指导将包括对学生的提问、建议的课堂教学方法和板书设计等。这些教学指导还将提供课堂教学的补充材料（如视频资料、相关网址、补充阅读材料等）。

我们相信，读者将会认同本系列案例在中国企业所面临的特殊管理挑战方面所展现的代表性意义。我们希望本系列案例将在中国乃至世界被广泛采用，为了这个目的，我们准备了中英文两个版本供教学使用。

F·沃伦·麦克法兰

清华大学客座教授

清华经管 中国工商管理案例中心联执主任

哈佛商学院 Albert H. Gordon 荣退教授、原高级副院长

目 录

用友公司 (A)	1
管理软件市场的发展	1
用友的成长	13
用友的产品和战略	20
用友国际化	34
经营	35
公司目标	36
用友公司 (B)	47
用友人	48
决策、沟通与激励	63
用友文化	69
用友的组织结构	71
挑战	76
用友公司 (C)	85
2002 年的预算	85
何经华的变革	88
预算制度的完善	91
激励体系	94
财务结果	98
第二次转型	98
用友公司 (D)	109
早期融资	109
股改上市	112
上市后的扩张	118



用友的股份走势.....	121
用友公司 (E)	135
备战国际化.....	135
进军东南亚.....	138
与中建集团等中国公司走向国际	142
友友的国际化 2.0 及未来.....	143

用友公司 (A)

用友软件股份有限公司（以下简称“用友”）成立于1988年，其后抓住中国企业会计电算化和全球企业管理信息化的时机快速成长。1991年，用友仅用三年即成为中国最大的财务软件提供商，迄今连续保持中国财务软件市场份额第一的位置。从1996年开始，用友的业务向整体企业管理软件延展。2001年公司股票在上海证券交易所挂牌交易。2002年，用友在中国ERP企业管理软件市场的份额第一次超过国际ERP厂商SAP。2005年，用友成为亚太第一大企业管理软件供应商。

有人曾经用三个“一”来形容用友从1988年至今逾20年的发展，那就是从一间房到一栋楼，再到现在的一个园（见附录1）。王文京——用友创始人、董事长兼CEO——回想起已成过往的创业历程，颇感欣慰。一路走来，虽然也遇到过沟沟坎坎，但用友都成功度过，并取得了骄人的成绩。不过，王文京还不能高枕无忧，作为用友的掌舵人，他想得更多、更远，他已给用友定下了新的目标：成为世界前三的管理软件提供商。眼下萦绕在他心头最重要的两个问题是：在向目标挺进的途中，用友会遭遇成长的天花板吗？为胜利抵达彼岸，用友须采用怎样的对策和战略？

管理软件市场的发展

20世纪50年代，在IBM的推动下，软件从硬件业务体系中独立出来，成为

本案例是由案例中心研究助理陈锴在沃伦·麦克法兰教授（F. Warren McFarlan）和杨斌教授指导下开发完成的。本案例仅作为课堂讨论的材料，不表示企业成败及其管理措施的有效性。

本案例版权归清华大学经济管理学院所有，如订阅或申请使用本案例请致电8610—62789786，或访问中国工商管理案例中心主页：<http://www.ecase.edu.cn>。未经清华大学经济管理学院授权许可，禁止以任何方式复制、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。



一个独立的产业。这时软件产品的特点仍然是针对客户个性化需求进行定制服务，而不像工业产品那样实现了大规模、可重复的销售。IBM 是这个时代软件行业的代表性企业。

进入 20 世纪 70 年代，软件产业进入新的发展时代，开始像汽车一样可以大规模批量生产，其中代表性公司是美国的微软和德国的 SAP。软件之所以能够实现大规模、可重复的销售，一个重要的“发明”就是软件许可证制度，也就是说用户购买了软件，相当于购买了软件授权。

在这个新时代，SAP 和 Oracle 成为企业管理软件行业的两大赢家。1972 年春天，5 名 IBM 的前同事创立了 SAP。Oracle 则由埃里森于 1977 年以关系软件公司的名义创立。

进入 21 世纪，软件业的产业形态也发生了改变——软件服务化，软件开始成为一种服务。像著名的搜索引擎公司——谷歌，其实也是一家软件公司，只是它并不是以软件许可证的方式获取收益。

财务软件

中国的财务软件起步于 20 世纪 70 年代末，经历了从自主开发、委托定点开发向标准化、通用化、商品化、专业化发展几个阶段。自 20 世纪 70 年代末至 90 年代末，20 年中财务软件市场规模化、产业化发展迅速。为了促进中国商品化财务软件的发展，加强对会计电算化工作的管理，其间财政部制定、发布了一系列重要文件，如《关于大力发展我国会计电算化事业的意见》、《会计电算化管理办法》、《商品化会计核算软件评审规则》、《会计核算软件基本功能规范》等，并组织商品化财务软件评审。这些文件的颁布与实施充分调动了使用单位、管理部门、财务软件厂商的积极性，中国会计电算化事业得到了空前的发展与提高。

当然，骨干企业在中国财务软件市场发展中的作用功不可没，它们不论是在市场引导方面，还是在财务软件技术和应用发展上都发挥了重要作用。经过 20 年的发展，财务软件在应用上由单项处理向核算型，核算型向管理型，管理型向财务、进销存业务一体化发展；管理时序由事后记账、分析向事中预警、控制及事前预测发展；管理模式由分布式向集中式发展。

管理软件

据 AMR (American Medical Response) 的统计资料，全球管理软件市场规模

由 2004 年的 236 亿美元增长至 2009 年的 360 亿美元（见表 1），但 2007 年后增长速度趋缓。管理软件市场进一步成熟，用户需求更加理性，竞争日趋激烈。计世资讯（CCW Research）的统计显示，中国管理软件市场规模总量由 2004 年的 145 亿元增长至 2009 年的 335 亿元（见表 2）。虽然近两年增长速度有所下降，但市场需求潜力巨大。

表 1 2004—2009 年国际管理软件市场销售额与增长率

项目	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
销售额（亿美元）	236	254	288	344	375	360
同比增长率	14.0%	7.6%	13.4%	19.4%	9.0%	-4.0%

资料来源：AMR Research.

表 2 2004—2009 年中国管理软件市场销售额与增长率

项目	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
销售额（亿元）	145	176	207	249	283	335
同比增长率	27.7%	21.4%	17.6%	20.3%	13.7%	18.4%

资料来源：CCW Research.

用户需求

国内用户对管理软件的需求可以分为三个时期。20 世纪 90 年代中国用户开始应用 ERP，从这一时期至 2002 年为市场导入阶段，该阶段以用户认知、尝试、争议为主要特征。2002 年之后，随着对管理软件的逐渐了解和接受，市场开始进入快速成长阶段，应用需求集中在部门级应用，用户更关注业务自动化。据市场研究机构计世资讯预计，2012 年之后，用户需求将进入成熟阶段，企业将 IT 纳入自己的战略管理体系，企业不仅希望管理软件支撑业务运营，同时还要为企业创造更多价值。^①

目前，管理软件用户依旧处于成长阶段，但与 5 年前相比已表现出新的典型应用特征，比如 CEO 已普遍认识到信息系统对业务运营的价值，从战略层面深度介入，同时 CIO 在企业管理中的地位日益提升，开始通过管理系统进行企业的统筹组织。

产品

现在管理软件正朝集成化套件发展。未来管理软件的产品组合框架将包括九大

^① 计世资讯：《2009 年中国管理软件发展状况调查报告》。



部分：业务基础平台、制造执行系统（MES）、ERP、CRM、SCM、OA、PLM，以及相应的行业解决方案和 BI（见附录 2）。

在管理软件的功能广度方面，当前主流的国内外管理软件都已覆盖得比较全面，主流提供商都已推出自己的套件，这些管理软件套件覆盖面比较广，基本包括八大部分，但均没有推出 MES 部分。总体而言，主流厂商近三年都在重点推广自己的业务基础平台、行业解决方案和 BI；国外提供商的产品在 OA 方面欠缺较多，而国内公司则在 PLM 方面做得稍差。

计世资讯认为：“在管理软件的功能深度方面，当前主流的国内外管理软件都已覆盖较深，控制粒度较细。相对而言，在适合中国管理模式方面，尤其是在适合中国企业的业务模式及集团管理模式的需求上，用友等国内管理软件提供商比 SAP 等国外厂商做得更好。”^①

技术

技术一直是管理软件变革与发展的主要推动力，每一次的技术变革都带来了管理软件产品的变化，也最终导致了管理软件提供商竞争格局的变化。综观全球，管理软件已经经历了三次变革，即从最早作为硬件的附属品发展到独立的、以主机架构为特征的软件产品，从主机架构发展到 C/S 架构，从 C/S 架构演进到 B/S 架构（见附录 3）。

计世资讯认为，当前管理软件正处于第四个技术变革阶段，即云计算变革时代。在这个阶段，SOA 服务导向架构（Service-Oriented Architecture, SOA，世界领先的面向服务的 IT 应用架构）和云计算技术将对管理软件的开发、部署和应用，甚至商业模式产生重大影响。但云计算变革还处于导入阶段，其影响还没有真正显现。

当前主流的管理软件产品都开始采用 SOA 理念和架构，并和 Web2.0、通信技术深入融合。和 Web2.0 的融合，表现在管理软件开始和门户、搜索、即时通信、网络会议、电子邮件等互联网技术整合在一起；和通信技术的融合，表现在管理软件开始和移动电话、固定电话、短信、彩信、WAP、IP 电话等通信技术集成在一起。通过整合互联网和通信技术，管理软件将自己管理的触角从传统的 PC 扩展到了电话、手机等终端设备。更进一步，有些管理软件提供商开始将自己的管理

^① 计世资讯：《2009 年中国管理软件发展状况调查报告》。



软件和射频识别技术 (Radio Frequency Identification, RFID, 俗称电子标签)、自动控制系统等设备联系在一起。

相比较而言, 在先进技术的应用上, 本土管理软件厂商有后发优势。例如, 在管理软件的架构和 UI 等方面, 国内厂商的新产品要优于国外厂商。^①

服务

当前主流的管理软件提供商都基本形成了成熟的服务框架。这主要包括服务类型、服务手段、服务能力和服务模式。相比较而言, 国外管理软件提供商在服务方法论和服务生态系统建设方面相对完善, 但服务类型、服务手段的丰富性较差; 而国内厂商服务类型和手段较多, 服务网点覆盖面广, 响应速度较快。

当前有两种主要的管理软件实施服务模式, 即交钥匙模式和知识转移模式。交钥匙模式一般存在于以咨询业务为背景的企业, 它们的方式就是“为客户实现系统”, 因此其过程中主体是供应商, 客户只是一个参与者和接受体。供应商以成果的方式向客户交接实现的系统, 客户只是一个使用者。知识转移模式主要存在于软件系统的提供商, 它们的方式就是“教客户实施系统”, 因此其过程中主体是客户本身, 供应商的主要工作是培训和教授客户相关的产品知识、实施方法和后期维护的知识。中国客户处于快速发展的产业环境中, 企业内部管理为适应这种竞争环境也在快速发展、调整和优化。知识转移模式有利于企业内部 IT 部门抓住机遇, 快速适应变化。

近两年, 在中国市场, 国外厂商的用户满意度有所下降, 而国内厂商的用户满意度逐渐上升。有调查数据显示, 国内一线品牌厂商的满意度上升了 0.3%, 国内二、三线品牌厂商的满意度上升了 1.5%, 而以 SAP 和 Oracle 为代表的国外大厂商满意度则出现了 7.4% 的大幅下降。此消彼长之后, 2009 年国外大厂商的满意度得分为 77.1, 相比国内一线品牌的 76.0 和二、三线品牌的 75.6, 优势已不明显。^② 这主要是因为近几年本土厂商非常重视专业服务能力的提升, 快速缩小了与国外厂商服务人员的能力差距, 同时在满足本土企业个性化需求方面做了很大努力, 这些都大大提升了本土厂商的用户满意度。^③

① 计世资讯:《2009 年中国管理软件发展状况调查报告》。

② 计世资讯:《2009 满意度调研报告》。

③ 计世资讯:《2009 年中国管理软件发展状况调查报告》。



本土厂商

20 世纪 90 年代，中国财务软件市场的发展基本上围绕着功能和技术，呈现出螺旋式上升的态势。在每一次实现技术升级和突破时，总会有公司异军突起，挤入主流财务软件公司的行列。用友正是经历了这样的成长过程。20 世纪 80 年代末，用友创建初期，财务软件开始向通用化、专业化、商品化方向发展，财务软件主要提供满足会计核算基本要求的账、表、工资等基本功能。先锋、用友、万能都是抓住了这样的会计核算软件基本需求，成为第一批赢得市场的公司。在这个阶段，财务软件的功能是竞争的法宝。

20 世纪 90 年代初，技术优势成为获得竞争优势的关键。也正是这时，用友的多名技术和销售骨干出走，成立了金蜘蛛财务软件公司^①，并发布了中国第一个局域网财务软件。金蜘蛛从用友手中抢走中央电视台的项目，举办了壮观的签约仪式，这对用友无疑是沉重打击。金蜘蛛利用局域网财务软件迅速发展起来，也改变了当时以功能为主打的游戏规则。与金蜘蛛并起的安易^②，更加强调财务软件在技术方面的安全性、可靠性，也是依托技术突破获得了市场上的成功。

20 世纪 90 年代中期，一场从核算型财务软件向管理型财务软件进军的浪潮席卷了整个财务软件界，用友、万能、安易等厂商纷纷推出比核算型财务软件拥有更多功能模块的管理型财务软件，财务软件的功能提升成为这一阶段竞争的焦点。客户需要的财务软件不再是仅能用来进行会计核算，而且需要有对库存、销售等其他环节进行管理的功能。

从 1996 年开始，技术再一次成为财务软件发展的原动力。这一阶段技术发展的特点是 Windows 技术在财务软件上的应用，这一波技术提升中产生了深圳金蝶这样的财务软件公司。由于抓住了这次基于技术平台的产品市场迁移机会，金蝶成功实现了连续几级跳。在之后的几年中，金蝶先后超越了万能和安易，跻身中国财务软件市场的第一梯队。

其后，财务软件厂商再次将功能提升作为下一阶段追求的目标。1997 年，财务软件集体宣布向管理软件进军，但这一次可以说是雷声大雨点小。随后的又一次技术革新——互联网及大型数据库在财务软件中的应用，再次掀起技术进步的风

^① 金蜘蛛财务软件公司现已消失。

^② 安易后为用友收购。



暴，在 20 世纪即将结束的时候，这场风暴将另外一家新财务软件公司——浙江新中大公司^①送入了主流厂商的行列。同时，用友与申银万国、中海油的合作项目正式为基于互联网和大型数据库的 NC 产品吹响了号角。

外国公司

SAP

SAP 公司成立于 1972 年，原名为 Systems Analysis and Program Development，创始人是五名 IBM 公司的前雇员：Hasso Plattner，Dietmar Hopp，Claus Wellenreuther，Klaus Tschira 和 Hans-Werner Hektor。其创业目标是开发用于实时业务处理的标准应用软件。现在总部位于德国沃尔多夫市的 SAP 在全球 50 多个国家和地区拥有分支机构，是全球最大的企业管理和协同化商务解决方案供应商、全球第三大独立软件供应商。中国的大型国有、民营企业有 90% 使用 SAP 的产品和服务。

SAP 公司 30 多年来一直专注于企业应用软件的研发和推广。1972 年，SAP 在创业初期便推出了 RF 系统，后来被命名为 R/1，这是一种自动化财务会计以及交易处理程序。1979 年，SAP 推出了用于大型机的 R/2 系统，使得 ERP 这样的产品可以在全球应用。市场研究机构 Gartner Group 正是基于 SAP 公司 R/2 的理念，总结出了 ERP 的概念及定义。1992 年，SAP 推出了革命性的产品 R/3，R/3 使得 SAP 从一家小型软件公司真正成为企业应用软件领域的领导者。1999 年，SAP 公司推出 mySAP.com 协同电子商务解决方案。2002 年，SAP 又进一步推出了 mySAP 商务套件解决方案。

在 30 多年中，SAP 的软件已经为 120 多个国家的 18 800 多家企业使用。这个数量看起来并不是很大，但这些企业都是各自行业领域中的主导企业，其中包括《财富》500 强中 80% 以上的公司。也就是说，SAP 的客户大部分是全球性的大型企业，这些大型企业员工数量至少上万，业务收入一般都是百亿美元级别，占有的全球市场份额至少在行业中排名前五位。用“80/20”法则中的那个 20% 来描述 SAP 的客户尚不准确，SAP 服务的客户可以说是全球企业中顶端的 10%。这些占据金字塔顶端的企业在业务运营和信息化基础方面都已经达到很高的水平，对于

① 浙江新中大现在仍在经营。



ERP 管理软件往往采用一步到位的应用模式。

SAP 早在 20 世纪 80 年代就同中国的国有企业合作并取得了成功经验。1994 年年底, SAP 在北京建立了代表机构, 1995 年 SAP 中国公司正式成立, 1996 年、1997 年陆续设立上海和广州分公司。SAP 本着将国际先进的管理知识同中国实际相结合的宗旨, 充分满足了中国企业追求管理变革的要求。SAP 以信息技术为核心不断推出适应企业管理需求和符合企业行业特点的商务解决方案, 并会同合作伙伴帮助中国企业进行管理改革, 增强竞争力。

SAP 在中国拥有众多的合作伙伴, 包括中国石化、IBM、HP、Sun、埃森哲、毕博、凯捷中国、德勤、源讯、汉得、高维信诚、神州数码、东软软件、汉普、新波信息科技、北京龙象信益、清华紫光、方正科技、华软新元、广东新盛通、明基逐鹿等, 这些公司主要在咨询 (ERP 实施)、技术领域与 SAP 进行合作, 用先进的管理理念和方法切实帮助中国企业实现成功。

Oracle

1977 年, Lawrence J. Ellison 带领一些同事成立了 Oracle, 总部位于美国加州 Redwood Shore 的 Oracle 已是世界领先的信息管理软件开发商。Oracle 应用产品包括财务、供应链、制造、项目管理、人力资源和市场与销售等 150 多个模块, 荣获多项世界大奖, 现已被全球近 7 600 家企业所采用。Oracle 数据库产品为《财富》排行榜上的前 1 000 家公司所采用, 许多大型网站也选用了 Oracle 系统。

Oracle 电子商务套件覆盖了企业经营管理过程中的方方面面, 而且它在不同的方面分别面对不同的竞争对手。而 Oracle 电子商务解决方案的核心优势就在于它的集成性和完整性, 用户可以从 Oracle 公司获得任何所需要的应用功能, 更重要的是, 这些应用功能具有一致的基于 Internet 技术的应用体系结构, 如果用户想从其他厂商处获得 Oracle 电子商务所提供的完整功能, 不仅需要从多家厂商分别购买不同的应用, 而且需要另请咨询公司把这些不同的应用装配起来, 还必须确保它们能够协同工作。

1989 年 Oracle 公司正式进入中国市场, 成为第一家进入中国的世界软件巨头, 由 Oracle 首创的关系型数据库开始服务于中国用户。1991 年 7 月, 经过了近两年时间的努力开拓, 为了更好地与迅速发展的业务相适应, Oracle 在北京建立独资公司。迄今 Oracle 中国公司拥有超过 3 500 名员工, 并在全中国 12 个城市设立了分公司。

为了帮助中国用户及时、充分利用世界最先进的计算机软件技术与产品, Ora-



cle 中国公司在产品汉化方面投入了大量的资源，现在，Oracle 的大部分产品均已实现了全面中文化，中文版产品的更新节奏与美国本土基本同步。与此同时，Oracle 在中国得到了数以百计的国内计算机企业的合作与支持，除了惠普、Sun、Cisco、Intel 等 Oracle 全球联盟合作伙伴和普华永道咨询有限公司、安盛咨询、德勤企业管理咨询、凯捷安永咨询（亚太）有限公司等 Oracle 全球系统集成商，Oracle 公司在中国还建立起完整的合作伙伴体系，包括 6 家增值经销商、72 家独立软件开发商、3 家应用软件合作伙伴、180 家授权分销商和 4 家授权培训中心。它们共同构成了基于 Oracle 技术产品的全国性市场开拓、系统集成、增值开发与技术服务体系，为 Oracle 在中国的业务发展提供了强有力的支持。由它们开发的数百个基于 Oracle 平台的商品化应用软件包，已经广泛应用于国内的政府部门、电信、邮政、公安、金融、保险、能源电力、交通、科教、石化、航空航天、民航等各行各业。

表 3 用数据简要说明了 SAP 和 Oracle 公司的规模。

表 3 2009 年 SAP 和 Oracle 的销售收入和员工数

	销售收入	员工人数
SAP	106.72 (亿欧元)	47 598
Oracle	232.52 (亿美元)	85 562

资料来源：SAP 和 Oracle 公司网站。

Microsoft 中小型企业解决方案

Microsoft 中小型企业解决方案计划提供了一个指南，可帮助客户实现一套完整的 Microsoft 解决方案的价值。基于企业规模和技术技能水平，微软提供了以下三种核心 IT 解决方案：

(1) 对等 IT 解决方案：为仅需要基本 IT 服务（例如，文件、打印和 Internet 连接共享 ICS）的很小的企业而设计。

(2) 小型 IT 解决方案：为当前拥有不足 50 个用户的企业而设计。此解决方案基于最多可支持 75 个经授权客户端的 Microsoft® Windows® Small Business Server 2003。Windows Small Business Server 2003 提供了一套用于电子邮件、本地和远程客户端网络、文件和打印服务的核心技术服务。

(3) 中型 IT 解决方案：为那些越来越多地使用 IT 技术提高员工能力和加强与客户联系的、正在发展壮大企业而设计。在 IT 设计和支持的用户数方面，中



型 IT 解决方案提供了更大的灵活性。

上述解决方案中的每个方案都是模块化的，这使得客户能够挑选它们需要的服务。

IBM 的业务咨询服务部

IBM 的业务咨询服务部 (BCS) 前身为业务创新服务部 (BIS)，IBM 以 35 亿美元并购了普华永道咨询公司以后，将二者重新整合成了 BCS。BCS 现在是全球最大的管理咨询组织，在世界各地有大约 60 000 人的咨询顾问队伍。

竞争

总体市场份额国内厂商领先

2008 年中国管理软件市场规模达到 283.1 亿元，比 2007 年的 248.5 亿元增长了 13.9%。市场受国际金融危机、原材料价格大幅波动、人民币增值等综合因素的间接影响，增幅有所回落。其中，定制型软件和通用型软件的市场比例相对均衡，近几年通用型软件的增长幅度略高于定制型软件，2008 年的市场份额为 43.3%，市场规模为 122.7 亿元，市场增长率为 15.1%。

2002 年，中国市场国内管理软件销售收入首次超过国外软件。到 2008 年，无论是国内软件总体收入，还是以用友为代表的重点国内品牌市场份额都大幅超越了国外软件总体收入和以 SAP 为代表的国外品牌市场份额（见表 4）。

表 4 国内外管理软件品牌销售收入对比

	销售额 (亿元)	市场份额		销售额 (亿元)	市场份额
国内品牌	95.1	77.5%	用友	17.3	14.1%
			金蝶	9	7.3%
			其他国内品牌	68.8	56.1%
国外品牌	27.6	22.5%	SAP	8.2	6.7%
			Oracle	5.1	4.2%
			其他国外品牌	14.3	11.6%
总计	122.7	100%	总计	122.7	100%

资料来源：计世资讯：《2009 年中国管理软件发展状况调查报告》。

在管理软件市场，针对高中低端^①不同细分领域的竞争一直是国内外品牌竞

^① 高中低端主要从企业营业规模区分，10 亿元以上为高端，1 亿～10 亿元为中端，1 亿元以下为低端。