



國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班

碩士論文

Executive MBA Program for NTU-Fudan Joint Program

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis

Y 醫療資訊化軟體公司發展戰略研究

Research on the Development Strategy of Y Medical

Information Software Company

黃家昌

Jiachang Huang

指導教授：黃俊堯 博士

Advisor: Chun-Yao Huang, Ph.D.

中華民國 112 年 12 月

December 2023

國立臺灣大學碩士學位論文

口試委員會審定書



Y 醫療資訊化軟件公司發展戰略研究 Research on the Development Strategy of Y Medical Information Software Company

本論文係黃家昌（學號 P08750040）在國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班完成之碩士學位論文，於民國一一二年十二月五日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

翁崇雄

何耕宇

彭贊

洪紹青

系主任、所長

陳家麟

致謝



很有幸能夠進入復旦 EMBA，成為 2019 級復旦臺大班一名學生，衷心感謝在 EMBA 這段學習過程中，陪伴我一路走來，給予我幫助和成長的老師、同學們、朋友們。

在這四年時間裡，我從全球知名的專家、老師那裡學習了很多先進知識，開拓了視野，激發了思想，改變了思維方式，有助於提高我的企業管理能力；學習所得，終身受益。

作為 2019 年秋入學的學生，線上下上兩次課後，因為新冠疫情，轉為線上課，今年才全面恢復線下上課，雖歷經四年多，同學們相聚的時間並不多，但一點也不影響我們互相交流與學習。我從臺灣同學那裡學到很多國際化經營經驗，以及先進的管理理念；從大陸優秀的同學那裡，看到同學們在各行各業創業創新，企業發展蒸蒸日上，我領會了什麼是大格局。學習期間雖短，同學情誼長存。

在進行畢業論文的這段時間裡，馬勝輝老師花費了大量的時間和精力給我進行耐心細緻的指導，從框架到格式、從內容到措辭反復給予修改建議，更難忘馬老師對我的殷殷期許與鼓勵。論文也同時也得到黃俊堯博士的指導，謹向馬老師、黃俊堯博士獻上我最誠摯的謝意。

最後，感謝我的同事們，我們一起經歷了新冠疫情的洗禮，你們陪伴公司一路走來，共同奮鬥，戰勝困難。我相信，只要我們擁有共同的理想，一起努力，理想終會實現。

黃家昌 謹識
於臺大管理學院
2023 年 12 月

中文摘要



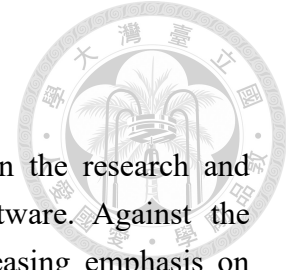
Y 公司是一家專業從事醫療資訊化軟體研發、銷售與服務的高新技術軟體企業。在新技術不斷湧現，國家與老百姓對健康越來越重視，以及後疫情時代面臨產業調整的背景下，公司迎來政策引領的行業發展機會，同時也面臨研發成本加大，行業競爭加劇等方面的挑戰。公司為了從中等規模軟體企業發展成大型軟體企業，突破瓶頸，需要做出新的戰略安排。

本文以 Y 公司為研究物件，首先利用 PEST 工具從宏觀層面對政治、經濟、社會、技術四個方面的環境進行分析；其次用波特五力模型分析醫療資訊化行業客戶與供應商的討價還價能力，潛在進入者與替代品提供者的威脅，以及現有競爭對手的競爭形態；再次從微觀層面對 Y 公司的資源與能力進行分析，用 VRIO 模型評選出公司的核心資源與核心能力；接著用 SWOT 總結 Y 公司的優勢與劣勢，機會與威脅；運用 SWOT 組合策略列出企業的備選策略，從業務、組織架構、創新、市場、競爭、合作六個方面論證備選策略可行性；基於系統性分析確定四個發展戰略，最後用四大原則確定 Y 公司的市場優先戰略、合作共贏戰略、創新戰略、平臺化戰略四個發展戰略的優先順序。

本文在確定四大發展戰略之後，根據 Y 公司實際情況，為每個戰略制定可行的實施方案，並從組織架構、人力資源、績效考核、企業文化等方面採取優化措施，保障公司既定戰略順利推行。本文的研究結論對於 Y 公司的戰略規劃及未來發展具有重要指導價值，對於同類醫療資訊化軟體企業也具有啟發意義。

關鍵字：醫療資訊化、企業戰略、醫改、HRP、醫共體、醫院運營管理

ABSTRACT



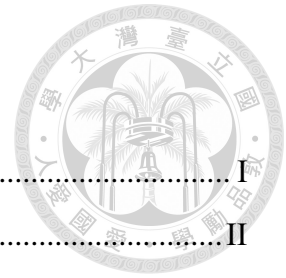
Y Company is a high-tech software enterprise specializing in the research and development, sales, and service of medical informatization software. Against the backdrop of the continuous emergence of new technologies, increasing emphasis on health by the country and the general public, and the face of industrial adjustments in the post pandemic era, the company is facing policy led industry development opportunities, as well as challenges such as increased research and development costs and intensified industry competition. In order to break the bottleneck and develop from a medium-sized software enterprise to a large software enterprise, the company needs to make new strategic arrangements.

This article takes Y Company as the research object, and first uses PEST tool to analyze the political, economic, social, and technological environment from a macro level; Secondly, the Porter Five Forces model is used to analyze the bargaining power between customers and suppliers in the medical information industry, the threats posed by potential entrants and substitute providers, and the competitive patterns of existing competitors; Analyze the resources and capabilities of Company Y from a micro level again, and use the VRIO model to select the company's core resources and capabilities; Next, use SWOT to summarize the strengths and weaknesses, opportunities and threats of Company Y; Use SWOT combination strategy to list alternative strategies for the enterprise, and demonstrate the feasibility of alternative strategies from six aspects: business, organizational structure, innovation, market, competition, and cooperation; Use induction to determine four development strategies, and finally use the four principles to determine the priority of Y Company's market priority strategy, win-win cooperation strategy, innovation strategy, and platform strategy.


After determining the four major development strategies, this article develops feasible implementation plans for each strategy based on the actual situation of Y Company, and takes optimization measures from organizational structure, human resources, performance evaluation, corporate culture, etc. to ensure the smooth implementation of the company's established strategies. The research conclusion of this article has important guiding value for Y Company's strategic planning and future development, and also has enlightening significance for similar medical information software enterprises.

Keywords : Medical informatization, Enterprise strategy, Medical reform, HRP, Medical community, Hospital operation management

目次



口試委員會審定書	I
致謝	II
中文摘要	III
ABSTRACT	IV
目次	V
圖次	VII
表次	VIII
第一章 緒論	1
1.1 研究背景和意義	1
1.2 研究方法	2
1.3 研究內容與論文框架	2
第二章 Y 公司外部宏觀環境分析	5
2.1 政治環境分析	5
2.2 經濟環境分析	6
2.3 社會環境分析	7
2.4 技術環境分析	10
2.5 本章小結	12
第三章 行業發展與競爭態勢分析	13
3.1 醫療資訊行業趨勢分析	13
3.2 波特五力分析	16
3.3 本章小結	22
第四章 Y 公司內部資源與能力分析	23
4.1 Y 公司資源分析	23
4.2 Y 公司能力分析	28
4.3 Y 公司核心競爭力分析	35
4.4 本章小結	36
第五章 SWOT 分析與公司戰略選擇	37
5.1 外部環境的機會與威脅分析	37



5.2 Y 公司內部環境的優劣勢分析	38
5.3 SWOT 組合策略分析	39
5.4 Y 公司發展戰略選擇.....	42
5.5 本章小結	48
第六章 Y 公司戰略實施方案與保障措施.....	49
6.1 Y 公司戰略實施方案.....	49
6.2 戰略實施的保障措施	57
6.3 戰略實施的預期成效.....	59
第七章 結論與展望	61
7.1 研究結論	61
7.2 本文不足與未來研究方向	62
參考文獻	63

圖次



圖 1-1 論文框架圖.....	4
圖 2-1 中國 65 歲以上人口情況.....	7
圖 2-2 中國慢病患者人數.....	8
圖 2-3 2011-2021 年中國衛生總費用及個人支出情況.....	8
圖 2-4 衛生總費用占 GDP 比重.....	9
圖 3-1 區域醫療資訊化規模預測.....	14
圖 3-2 公立醫院運營管理資訊化功能框架圖.....	16
圖 4-1 公司年末資金結餘情況.....	24
圖 4-2 公司人員學歷情況.....	25
圖 4-3 公司人員年齡情況.....	25
圖 4-4 公司人員司齡情況.....	26
圖 4-5 公司研發投入情況.....	29
圖 4-6 組織架構圖.....	32
圖 4-7 公司商業模式.....	33
圖 5-1 主要業務行業優選矩陣.....	45

表次



表 3-1 排名前 10 的 HIS 廠家.....	20
表 3-2 排名前 10 的 HRP 廠家	20
表 3-3 排名前 10 的績效管理系統廠家.....	21
表 4-1 企業劃型標準[10].....	26
表 4-2 VRIO 評價表	35
表 5-1 Y 公司 SWOT 匹配表	41
表 5-2 備選策略匯總表.....	43
表 5-3 公司主要產品與核心資源、能力匹配表.....	44
表 6-1 市場優先策略.....	49
表 6-2 中央財政支持公立醫院改革與高品質發展示範項目名單.....	51
表 6-3 合作共贏策略.....	53
表 6-4 創新策略.....	54
表 6-5 平臺化策略.....	56
表 6-6 業務部門階梯績效制度.....	58

第一章 緒論



本文沿著發現問題，分析問題、解決問題這個思路逐步展開論述。本章從研究背景和意義，研究方法、研究內容與論文框架幾個方面提出問題，待後續章節深入分析問題，最後解決問題。

1.1 研究背景和意義

1.1.1 研究背景

在我國醫療改革的推動下，縣域醫共體逐步開展建設，這有利於醫療資源結構佈局的調整和優化，促進醫療衛生資源向基層醫療機構下沉；有利於實行分級診療措施，實現小病在社區、大病不出縣老百姓就醫新格局；有利於將醫共體建設成為老百姓健康管護的責任主體，引導醫生從治已病到治未病，實現醫防融合的診療新格局^[1]。縣域醫共體建設催生了醫共體資訊化建設，為醫療資訊化企業提供新的發展機會。

Y 公司于 2000 年初創立，是一家從事醫院運營管理系統產銷研的高新技術軟體企業。發展至今，擁有上千家醫療機構用戶，公司年收入近億元，員工近 300 人。

隨著國家加快推進醫共體建設進程，各縣區也陸續推出醫共體資訊化建設專案，專案一般在一兩千萬規模。Y 公司作為三明醫改主要軟體供應商之一，最早開發醫共體資訊化系統，積累了大量經驗，但在參加大型醫共體資訊化專案投標時，仍因公司規模不大，綜合競爭力不強等原因，遭遇諸多困難。

1.1.2 研究意義

從國家衛健委發佈的一系列政策檔可以看出，建立縣域醫共體對促進醫療衛生事業長期健康發展，對提升人民健康水準具有重要意義。Y 公司研發的醫共體管理系統，促進醫療機構管理更加科學化、精細化，提高醫療機構運行效率，降本增效，減輕老百姓負擔，同樣具有社會價值。

本文通過對 Y 公司所處的宏觀環境、產業現狀和發展趨勢、企業競爭環境以及 Y 公司自身的優劣勢進行分析，有助於指導 Y 公司揚長避短，抓住發展機會，助力公司再上一個臺階；本文發展戰略決策分析也將彌補 Y 公司沒有明確發展戰略的空白，制定適合 Y 公司的戰略決策和相關的保障措施，有助於企業持續經營，健康發展；同時，本文研究結論對於有類似背景的醫療資訊化企業也具有參考借鑒作用。

1.2 研究方法

本文使用了三種研究方法：

1. **文獻研究法**：在本論文研究過程中，所選取的文獻主要提供了歷史的理論依據和研究案例，參考文獻為本文的撰寫提高了研究的精確性，科學性。選取的參考文獻，主要是從戰略管理、PEST 模型、SWOT 策略矩陣、波特五力模型為主要思考點來論述文中 Y 公司發展戰略選擇。
2. **定性研究法**：通過外部競爭環境分析，總結 Y 公司的機會與威脅；通過內部資源與能力分析，總結 Y 公司的優劣勢，並據此推導出 Y 公司可行的發展戰略。
3. **案例分析法**：結合筆者多年的從業經歷和行業經驗，對 Y 公司的內外部環境進行分析。通過相關的資料分析、案例分析，深入地分析了 Y 公司制定發展戰略的必要性。

1.3 研究內容與論文框架

1.3.1 研究內容

本文共分七個章節來闡述發現問題、分析問題、解決問題的整個過程，具體研究內容如下：



1. **緒論部分**：介紹本文的研究背景、研究意義、研究方法、研究內容與框架。
2. **Y 公司外部宏觀環境分析**：用 PEST 模型，從政治、經濟、技術、社會四個維度進行宏觀環境分析。
3. **行業發展與競爭態勢分析**：首先對行業競爭態勢進行分析，包括醫療資訊行業趨勢分析，醫共體管理、醫院智慧管理發展趨勢分析；接著對波特五力進行分析。
4. **Y 公司內部資源與能力分析**：分別對公司的資源與能力進行分析，用 VRIO 模型總結公司的核心資源與核心能力。
5. **SWOT 分析與公司戰略選擇**：首先對外部環境的機會與威脅進行分析，接著分析公司內部環境的優劣勢，再次進行 SWOT 組合策略分析，最後進行 Y 公司發展戰略選擇。
6. **Y 公司戰略實施方案與保障措施**：分別介紹四個發展戰略的實施方案與保障措施。
7. **結論與展望**：闡述本文研究結論，本文不足與未來研究方向。

1.3.2 論文框架

按照發現問題、分析問題、解決問題的思路對本論文的整體框架進行設計。首先是發現問題：包括研究背景、研究目的和意義、研究內容與方法。其次是分析問題，分別從宏觀環境、行業競爭環境與波特五力、企業內部資源與能力三個層面進行分析。最後是解決問題，運用 SWOT 戰略管理工具總結 Y 公司的外部機會與威脅，內部的優勢與劣勢，用 SWOT 組合策略匯出 Y 公司的備選戰略方案，用四大原則確定適合 Y 公司的發展戰略優先順序，接著對戰略實施方案和保障措施加以闡述，最後概括出本論文的研究結論。具體框架見下圖(圖 1-1)所示。

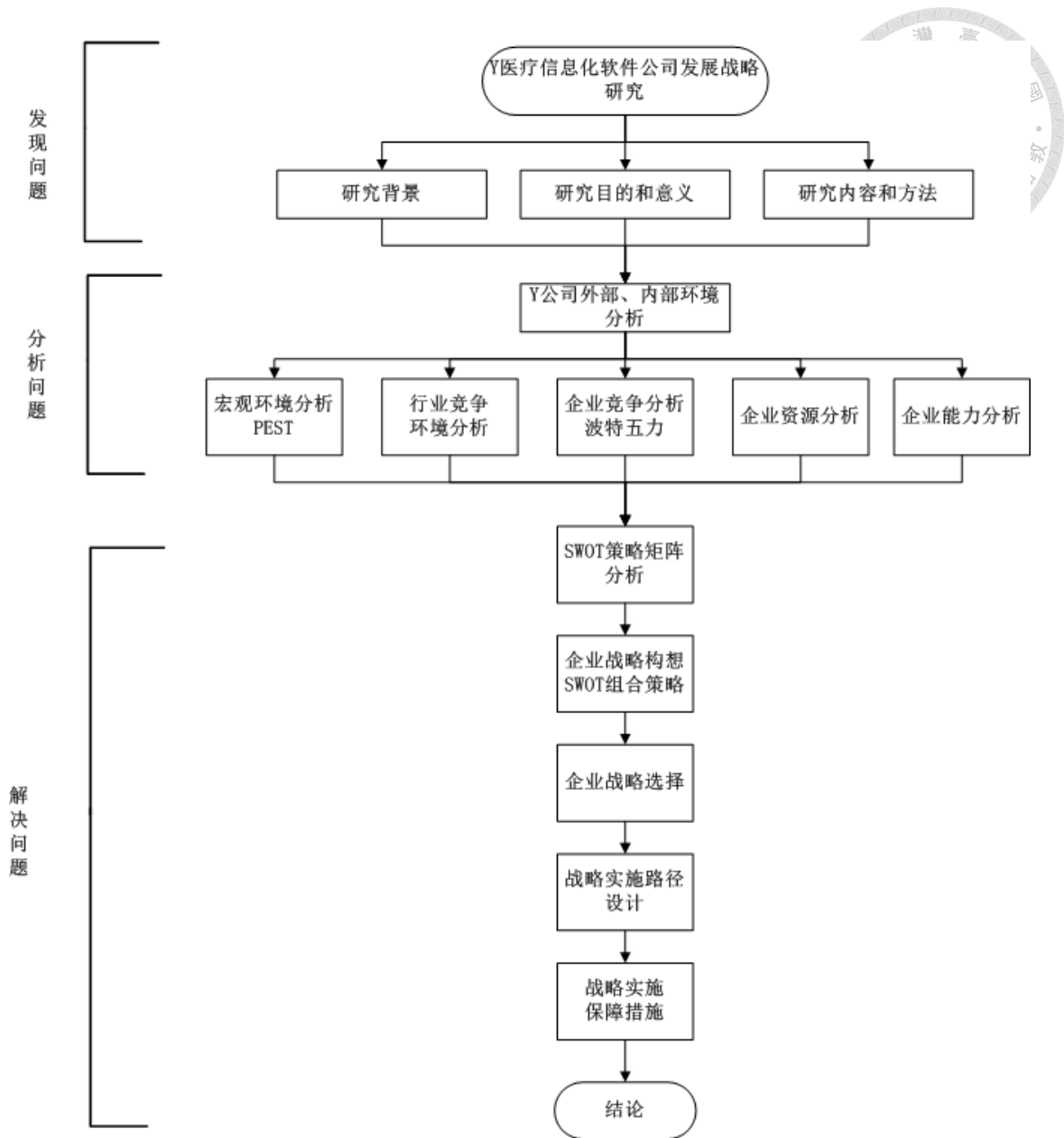


圖 1-1 論文框架圖
資料來源：本研究整理

第二章 Y 公司外部宏觀環境分析



企業不是一個封閉的組織，企業的發展與所處的宏觀環境息息相關。本章用 PEST 模型對企業所處政治環境，經濟環境、社會環境、技術環境四個宏觀環境進行分析^[2]。

2.1 政治環境分析

(一) 中美貿易爭端對中國資訊產業的影響

中國與美國作為全球最大的兩個經濟體，隨著貿易發展不斷出現了貿易摩擦，2017 年，中美間貿易摩擦升級為中美貿易爭端。美國以自身國家利益為中心，在世界範圍內推行美國優先政策，妄圖用制裁手段、高科技產品禁運等手段，限制中國的發展。美國借貿易爭端對中國的資訊技術、晶片技術進行限制與封鎖，對我國的高科技發展造成一定的影響；對軟體行業，除高端工業軟體、設計軟體暫時無法實現國產化替代外，作業系統、資料庫、應用軟體等領域基本可以實現國產化替代，美國對我國高科技領域的打壓反面推動國內信創產業快速發展，為軟體企業提供更多的發展空間與發展機會。

(二) 國家數位產業政策對民營軟體企業影響

國家已經將資料經濟列入重要的經濟支柱產業，各行各業都要實現數位化轉型，提倡企業加快實現工業互聯網，這對廣大軟體企業都是利好。但隨著各地政府成立大資料局或大資料公司，將政府行政、事業單位的資料及資訊化應用列入大資料公司統一建設目錄，Y 公司所在的醫療資訊化領域也是政府高度監管的行業之一，同時健康資料也是隱私資料，醫療資訊化建設存在國企主導，民企為輔的可能性。

(三) 醫改政策推動醫療資訊化產業發展

為了推進醫共體建設，國務院與國家衛生健康委陸續發佈了《國務院辦公廳關於推進醫療聯合體建設和發展的指導意見》、《關於推進緊密型縣域醫療衛生共同體建設的通知》、《縣域醫共體資訊化建設指南及評價標準》、《緊密型縣域醫療衛生共同體建設監測指標體系（試行）》等檔，為醫共體資訊化建設指明了方向。

2022 年，國家衛健委發佈《公立醫院運營管理資訊化功能指引》，明確了醫院智慧運營管理資訊化建設內容，包括九大域，45 個功能模組，163 個功能點。這個指引檔的發佈，將引發一波醫院運營管理資訊化建設高潮。



2.2 經濟環境分析

2.2.1 貿易摩擦對世界經濟造成負面影響

(一) 逆全球化加劇國內企業競爭

以美國為首的西方發達國家破壞世界貿易規則，利用美元霸權與高科技壁壘，奉行霸權主義和單邊貿易，破壞國際貿易秩序，導致其他發展中國家面臨一些不必要的經濟損害。尤其是美國對中國的貿易制裁，對晶片技術及高科技的封鎖，以及無端打壓我國高科技企業，嚴重影響了中美貿易，以及經濟、文化之間交流。如果外貿出口受阻，必然引起國內產業佈局調整，加劇國內企業的競爭。

(二) 經濟內迴圈催生數字經濟

因為國際經濟環境的不穩定性，中國經濟發展需要快速轉型，從之前國際國內雙迴圈經濟的發展模式，轉型到以內迴圈經濟發展為主，內外兼顧，統籌發展的新經濟模式。為了促進中國國民經濟快速復蘇，維護國家的長治久安，需要政府加快新經濟發展模式的構建，國家提出數字經濟戰略，將推動產業數位化轉型升級，對軟體行業來說是一種利好。

2.2.2 經濟發展不確定性

根據國家統計局發佈的經濟資料，2023 年上半年，規模以上企業收入同比下降，企業成本加大，利潤大幅下降。

當經濟不景氣時，大家普遍認為醫療行業應該是不受影響或影響較小的行業，加上國家大力推進大健康產業發展，將會吸引更多的企業加入健康產業，醫療資訊化行業的競爭將會更加激烈。



2.3 社會環境分析

2.3.1 群眾對健康的需求日益增強

(一) 人口老齡化加速

2021 年末，我國 65 歲以上的老年人口超 2 億人，占全國總人口 14.2% 左右，且占比逐年擴大，顯示我國已經全面進入了老齡化社會。伴隨著中國老齡人口的快速增加，針對老年人健康管理與养老服务產業將迅速崛起，為大健康產業提供了廣闊的發展空間。

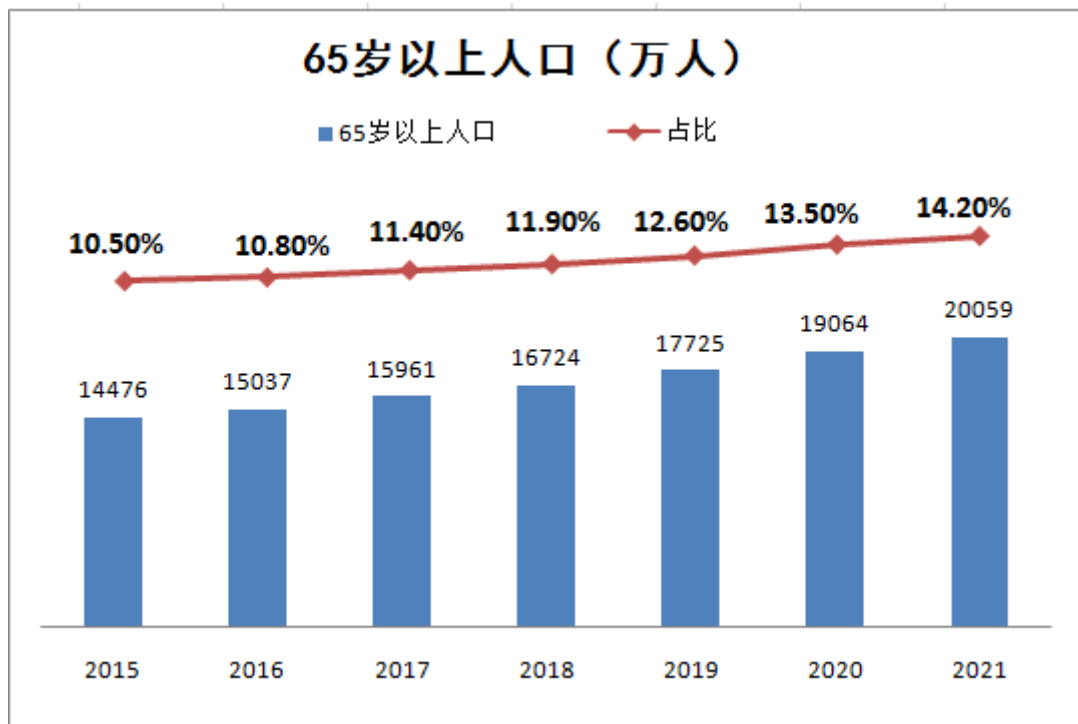


圖 2-1 中國 65 歲以上人口情況
資料來源：中國衛生健康統計年鑒

(二) 慢性病人數量大

到 2018 年末，我國慢性病患者已超過 4.8 億，慢性病人數還處在不斷擴大趨勢，且我國約 75% 中老年人存在不同程度的亞健康問題。我們每個人都是自己健康的第一責任人，全社會越來越關注健康問題，大健康產業將迎來新的發展機會。

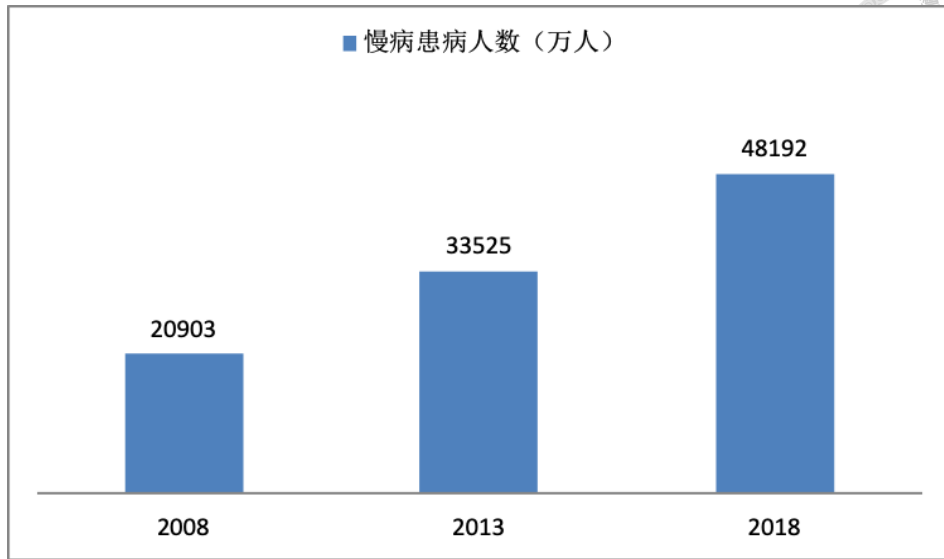


圖 2-2 中國慢病患者人數
資料來源：中國衛生健康統計年鑒

(三) 居民收入水準和醫療健康購買力提高

從 2011 年到 2021 年，中國衛生總費從 2.4 萬億增加到 7.6 萬億，增長 3 倍多。其中個人支出從 8465 億增加到 21205 億，增長了 2.5 倍，隨著國家 GDP 增長，國家對醫療衛生投入越來越多，同時因為居民收入的提高，使得健康產品和健康服務需求正在急劇增加，為大健康產業發展提供了土壤。

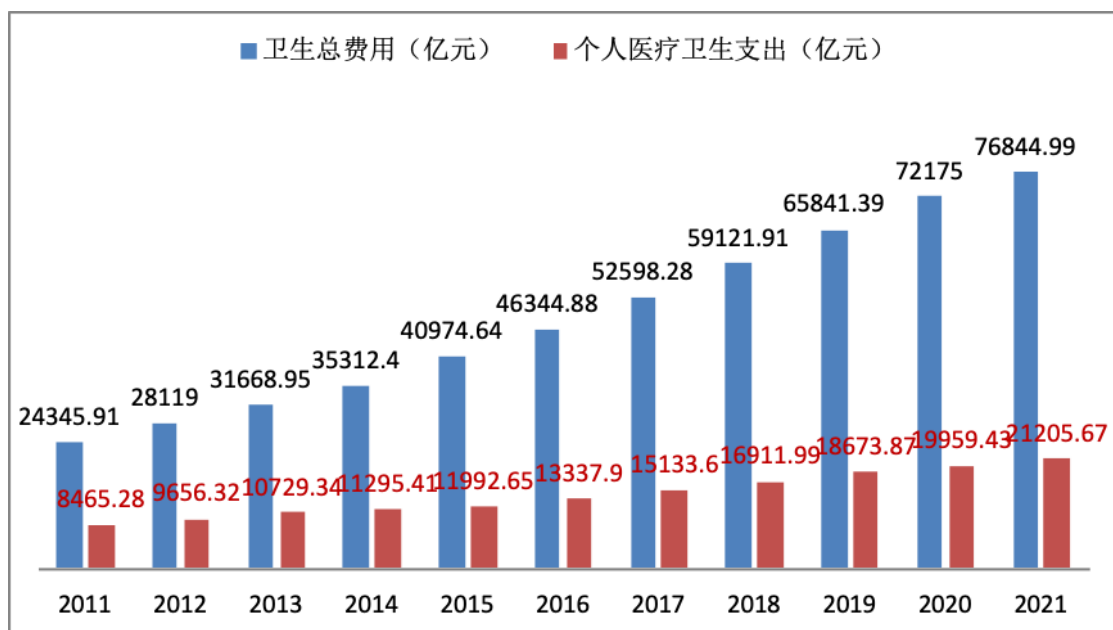


圖 2-3 2011-2021 年中國衛生總費用及個人支出情況
資料來源：中國衛生健康統計年鑒



(四) 政策利好和投資持續加碼

隨著國家發佈《健康中國行動（2019—2030年）》，“健康中國”理念上升為國家戰略以後，一系列扶持健康產業政策緊密出臺，國家加大衛生健康的投入，同時帶動大量社會資本湧入健康產業，加速了健康產業的發展。

2.3.2 醫療衛生產業發展空間巨大

與龐大的人口群體相比，我國的醫療資源卻是相當緊缺。我們國家衛生總費用占 GDP 的比重，2011 年占比為 4.99%，2021 年占比是 6.72%，近 10 年最高年份的 2020 年，占比也就 7.12%；跟歐美發達國家百分十幾的占相比還有一定的差距，但反過來講，我們未來的增長空間也非常可觀。

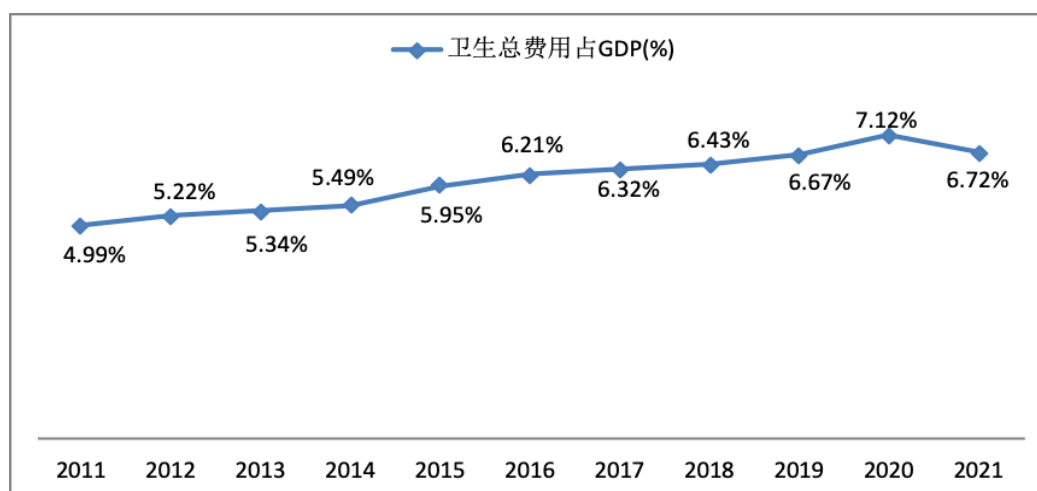


圖 2-4 衛生總費用占 GDP 比重
資料來源：中國衛生健康統計年鑒

2.3.3 社會各界對醫療資訊化的需求強勁

(一) 政府相關部門

包括政府、財政、醫保、衛健、民政等部門，通過醫療資訊、健康大資料實現對管轄區域內人口資源、醫療衛生資源、醫療衛生總費用等情況的掌握，分析、決策與控制；實現財政對醫療、養老等民生投入實現科學決策，精準補償；同時也為衛健、醫保等部門制定相關政策提供資料支撐。



(二) 醫療機構

面向患者服務方面，建設線上預約、網上問診、分級診療、遠端會診、遠端診斷、檢查檢驗資料共用等資訊系統，構建線上、線下一體化醫療資訊化平臺，為患者提供院前、院中、院後連續性服務。面向醫療機構內部管理方面，建設人力資源管理、預算管理、業財一體化、醫院全成本管理、固定資產管理、物資管理等運營管理子系統，實現對醫療機構的人、財、物、事進行精細化、科學化管理，節約運營成本，提高服務效率，間接減輕病人負擔。

(三) 居民

病人對線上線下便捷的醫療服務需求，慢性病人群的醫防融合服務，健康管理服務需求，老年人的居家醫養結合服務等需求，將催生雲診療平臺、電子處方流轉平臺、健康管理、養老管理等資訊化產品。

(四) 醫藥、藥械、健康保健企業

入圍醫院藥品、醫用耗材供應目錄，通過資訊系統互聯互通，實現與醫院藥品耗材銷售、配送、驗收、結算等環節的捷快服務。利用醫療大資料，分析未來的醫療需求，引導這些企業投入新產品研究、開發與臨床試驗。

(五) 健康服務企業

健康管理、養老服務、健康體檢等企業希望能共用居民的健康資料，方便企業開展有針對性的健康服務。在居民生病時，能幫助病人快速預約、快速就醫。

(六) 保險公司

大病保險，健康保險公司，希望能獲取居民的健康資訊，評估參保人員的健康狀況，更好地匹配相關保險產品。

2.4 技術環境分析

Y 公司是一家高新技術軟體企業，公司研發的產品採用了各種網路及資訊化技術，其中 5G、雲計算、AI 是應用最多也是最重要技術。



2.4.1 5G 與 WiFi6 技術

5G 目前已廣泛應用於工農牧漁、醫教文衛、互聯網等各行各業。5G 網路的傳送速率和物聯網結合起來，就會讓世界變得更加快捷、方便、安全。在醫療領域，5G 廣泛用於遠端會診、遠端超聲檢查、遠端手術、應急救援、遠程示教、遠程監護等領域。

在如今這個時代，Wi-Fi 是一個隨處都能應用到的通訊服務，已經融入在人們的工作、學習、生活當中。最新的 6 代 Wi-Fi，其技術相當成熟，提升了網路速度與容量，同時也提升了安全性，適合在醫院內部部署。在室外，可運用 5G 這種先進的通訊技術，為之提供更高端、便捷、高速的連接，解決信號差、速度慢等問題；在室內這樣較小的環境中，則可以利用 Wi-Fi6，實現多台物聯網設備無線連接的功能。將此相關的物聯網技術應用到 Y 公司開發的物資管理系統當中，實現醫院物資管理系統與智慧存儲櫃、智慧貨架、送貨機器人等設備的對接。

2.4.2 雲計算與雲服務

雲計算 (Cloud Computing) 是一種分散式運算，將複雜計算分發給網路中的多台電腦運算，並將結果並返回給用戶^[3]；雲服務是基於互聯網的相關服務的增加、使用和交互模式^[4]。該模式可以提供高效的資料存儲和處理服務，使人們無需關注資源短缺和複雜的技術維護問題。

在醫療行業，將存儲於局域網外的醫療資料通過雲計算平臺進行分析和處理。在臨床資訊化方面，雲計算與雲服務可以應用在醫學影像處理、預約管理、線上診療、遠端會診、遠端診斷、雲膠片、電子處方流轉、網格化健康管理等領域；這種方式可以支援醫生和醫學研究人員在不同地方共用和訪問資料，協同作業，提高效率；同時居民也可以隨時隨地查看和使用自己的健康資訊，實現每個人是健康管護的第一責任人。在智慧管理方面，可以利用雲計算與雲服務，實現區域內多家醫療機構的人力資源、財務、預算、報銷審批、績效、物資、資產管統一集中管理。

對於國家目前正在大力推廣的縣域醫共體管理、城市醫療聯合體，總院要同時管理分散在多個區域的多家醫療機構，雲平臺正好發揮它的作用。



2.4.3 人工智慧與 ChatGPT

根據百度百科定義，人工智慧（Artificial Intelligence），是研究、開發用於模擬、延伸和擴展人的智慧的理論、方法、技術及應用系統的一門新的技術科學。ChatGPT（Chat Generative Pre-trained Transformer），是 OpenAI 公司於 2022 年 11 月 30 日推出的聊天機器人程式，ChatGPT 是人工智慧技術驅動的自然語言處理工具^[5]。

在醫療領域，人工智慧典型應用有手術機器人、智慧新藥物開發、智慧影像識別、智慧輔助診療、智慧健康管理、智慧輔助決策等。在醫院管理方面，可以利用人工智慧技術，對預算進行合理編制，有助於資源合理利用，有助於醫院中長期合理佈局，協同發展；可以對報銷審批環節，按相關財經制度，進行自動審核，對於不合規的報銷給予拒絕或警示提醒人工幹預處理。

隨著 ChatGPT 語言大模型的興起，人機對話更接近人類，在醫療領域將在老年人健康陪護，聊天機器人、智慧諮詢服務中心、智慧問診平臺、智慧隨訪系統、智慧輔助診療、智慧輔助決策、智慧電子病歷、智慧心理治療等領域廣泛應用。

2.5 本章小結

本章從政治、經濟、社會、技術四個方面對宏觀環境進行分析。政治上，中美衝突造成世界經濟發展不確定性，國家出臺了一系列促進醫療行業發展的利好政策；經濟上，各行業復蘇不及預期，政府可能面臨財政吃緊的情況下，促使政府出臺了更多刺激經濟的措施，以數字經濟為主的新基建對軟體企業將是利好；社會層面，健康需求強勁，各方投資加大，對整個健康行業都是利好；技術層面，5G、雲計算與雲服務、人工智慧與 ChatGPT 等技術應用，以及信創的要求，將促進醫療資訊化的升級改造。軟體企業也將面臨持續創新的研發投入壓力，同時也是行業大發展的機遇。綜上所述，宏觀層面對醫療資訊化行業，利大於弊，前景看好。

第三章 行業發展與競爭態勢分析



上一章用 PEST 理論，從宏觀層面對 Y 公司所面臨的外部大環境進行分析。本章主要從中觀層面分析醫療資訊化行業的現狀與未來發展趨勢，分析 Y 公司在行業的機會與威脅。

3.1 醫療資訊行業趨勢分析

3.1.1 醫療資訊化發展狀況

醫療資訊化發展歷程：我國醫療資訊化水準（尤其是區域醫療資訊化）遠落後於美國等發達國家，上世紀 90 年代起開始建設院內資訊化系統，當時產品形態以“單機版”的掛號系統、會計核算軟體、工資軟體、CRM 等軟體為主；隨著網路技術的發展，自本世紀以來，HIS、CIS 系統實現區域網路化應用；經過二十多年的發展，大多數醫院的規模增大幾十倍，醫院運營管理難度升級，單個運營管理軟體已經無法滿足現代醫院精細化管理要求；隨著互聯網技術的發展，在醫改政策與醫院高品質發展需求的雙輪驅動下，以病人為中心的醫療服務水準提升的訴求，打造區域資訊互聯互通、線上線下一體化醫療資訊平臺成為未來醫療資訊化發展方向。

醫療資訊化競爭狀況：在醫院評級、智慧醫院建設評級等內外部因素驅動下，醫療資訊化市場呈快速增長態勢，區域醫療資訊平臺、醫院精細化運營管理平臺是未來醫療資訊化建設重點。醫療資訊化企業與細分領域眾多，產品同質化比較嚴重，整體市場集中度比較低，新進入者核心壁壘主要體現在行業經驗、服務水準與銷售能力三方面。

醫療資訊化市場規模：據艾瑞研究報告，中國醫療資訊化核心軟體市場規模 2021 年達到 323 億元，2021-2024 年複合增速達到 19.2%，預計 2024 年總規模將達 547 億元。區域醫療資訊化發展前景良好，預計 2025 年市場空間達 1245 億元^[6]。

醫療資訊化發展趨：近期，資訊化廠商應增強平臺化、一體化建設的能力，加速滲透縣域醫共體資訊化建設，為群眾提供集預防、治療、康復、健康管理等一體化、連續性醫療服務；中期，跨域廠家紛逐而至，醫療資訊化廠商應共同探索可持續發展的合作模式與商業模式，聯合打造智慧醫療資訊化生態圈；未來，以AI為主的新興技術將進一步推動數位化、智慧化、人性化的醫療資訊化體系轉型。

3.1.2 縣域醫共體資訊化發展狀況

根據《縣域醫共體資訊化建設指南及評價標準》要求，醫共體資訊化建設內容包括便民服務管理系統，基層業務管理系統，醫學檢驗、影像診斷、病理診斷、消毒供應、心電診斷五大資源分享中心，以及預約服務管理、會診服務管理、轉診服務管理、疾病管理、電子處方管理五大業務協同管理中心；還有涵蓋人事、財務、資產與設備、物資、醫療廢棄物管理在內的醫共體後勤管理系統。

可以看出，醫共體資訊化是醫療系統資訊化的平臺化應用，其覆蓋的主體數量、系統的複雜程度、資料量是單體醫院資訊化無法比擬的。

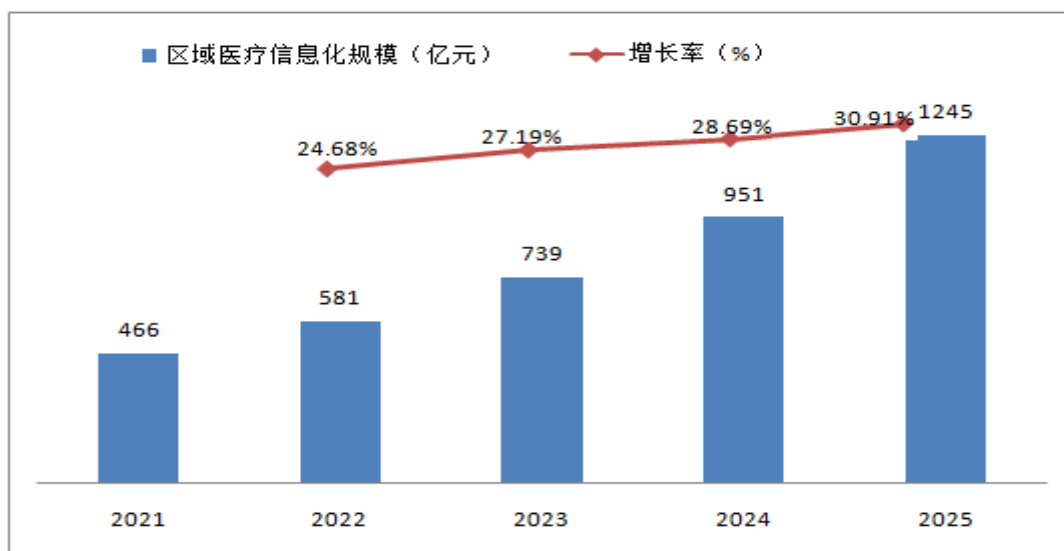


圖 3-1 區域醫療資訊化規模預測

資料來源：艾瑞諮詢-2022年中國醫療資訊化行業研究報告

根據國家衛生健康委統計資訊中心調查結果，目前我國省、市、縣級區域衛生資訊平臺建設率分別達到 100%、62.8%和 46.4%；從不同地域資訊化發展情況看，省級區域衛生資訊平臺建設率各省比較均衡，市級平臺建設率東部地區發展明顯較快，縣級平臺建設率東部與中部地區相當，西部地區處於較落後狀態。

3.1.3 醫院運營管理資訊化發展狀況

為了推動醫院從規模擴張型向高品質發軔轉型，提升醫院精細化管迫在眉睫，根據《公立醫院運營管理資訊化功能指引》要求，運營管理包括業務活動域、綜合管理域、人力域、財務域、資產域、事項域、運營管理決策域、資料基礎域、基礎管理與集成域共九個域，45 個功能模組，163 個功能點^[7]。

隨著功能指引的發佈，以及國家衛健委計畫從 2024 年開始進行醫院智慧管理評級，這將進一步引起醫院管理層的重視，也代表醫院運營執行資訊系統新紀元的來臨。

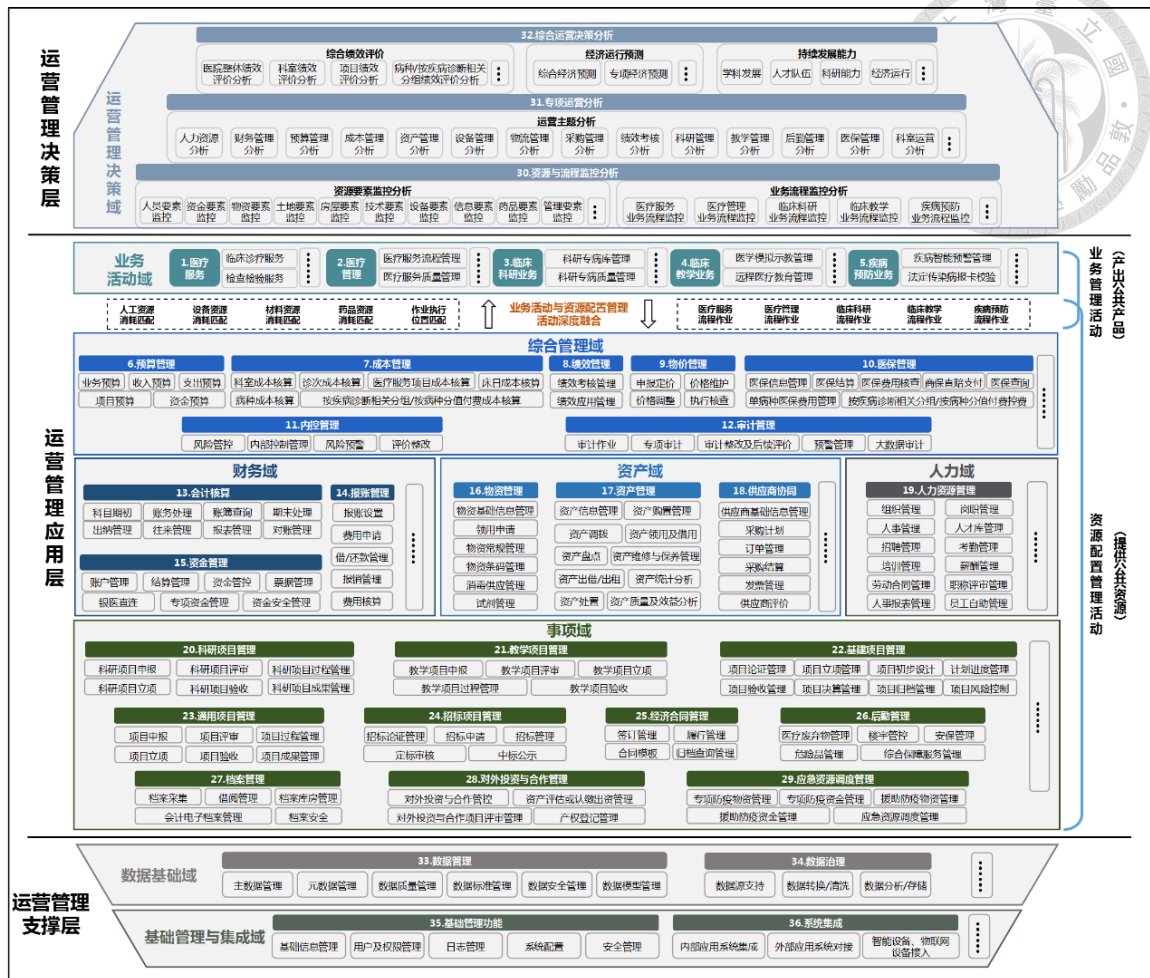


圖 3-2 公立醫院運營管理資訊化功能框架圖
資料來源：公立醫院運營管理資訊化功能指引

3.2 波特五力分析

企業開展經營活動時直接面臨的環境是行業環境，戰略選擇也和行業競爭狀況息息相關。企業及所在行業的盈利水準取決於五種基本作用力，這五種作用力分別為^[8]：

1. 客戶的討價還價能力。
2. 供應商的討價還價能力。
3. 潛在進入者的威脅。
4. 替代品提供者的威脅。
5. 現有競爭對手的競爭。



3.2.1 客戶的討價還價能力

Y 公司的主要客戶是衛健委、醫保局、公立醫院、衛生服務中心及衛生院，這些單位都屬於行政、事業單位，採購資訊化系統需經過專案可行性研究、造價評估，詢價、公開招標等過程。專案總預算是經過嚴格程式確定的，供應商只能在總預算範圍內報價，沒有太多的議價空間。

有的招標專案是最低價中標，有的招標專案是綜合得分最高者中標，軟體及服務大多採取綜合評分法。因醫療資訊化廠家眾多，又不斷有新進者加入，在項目投標過程中，競爭激烈，大公司，中小微企業同台競爭，大公司有商務及技術的優勢，中小企業只能低價中標的策略。

Y 公司屬中小軟體企業，因該領域的廠家眾多且類型多樣，整體市場集中度較低，產品同質化比較嚴重，面對政府及事業單位資訊化建設專案，競爭激烈，與客戶的討價還價能力較弱。

3.3.2 供應商的討價還價能力

在醫療領域，規模小的資訊化專案，一般採用自主研發的產品；規模較大的資訊化專案通常是系統集成專案，一般需要集成多個廠家的產品。市場上同質化產品比較多，挑選協力廠商產品的空間很多，買方占主動權，具有較強的供應商的議價能力。但是醫療行業資訊化是個競爭的行業，項目沒有太多的利潤空間，供應商基於安裝、調試、培訓成本，以及根據客戶需求軟體二次開發成本考慮，也基於他們的最低市場保護價的考慮，如果價格太低，大品牌供應商也存在拒絕提供相關產品的可能；其他小品牌企業可以接受低價，但客戶對這些小企業的產品不滿意，會建議選購大廠家的產品。綜合上述情況來看，供應商議能力較一般。



3.3.3 潛在進入者的威脅

1. 從產品角度看，Y 公司主要產品是醫院運營管理軟體、醫共體管理平臺、系統集成平臺、智慧服務平臺，這些產品都屬於應用類產品，除系統集成平臺外，其他三個產品線核心技術少，技術門檻低，不容易形成技術壁壘、容易模仿，只要有商機、有利潤空間，就會存在潛在進入者。
2. 從客戶角度看，公立醫院這些客戶在選擇資訊化產品時，比較偏愛口碑好，產品性能好，售後服務好的大中企業，他們擔心小企業無法按時按量完成合同任務，會給他們的績效考核帶來負面影響，同時也擔心小企業可持續發展存在風險，無法保障售後服務。

綜合上述兩點，核心技術壁壘比較低，新進入者威脅比較大。威脅較大的是其他行業大企業的跨界競爭，存在央企、運營商、上市公司、互聯網巨頭等大型企業不斷湧入醫療資訊化行業的現象。

3.2.4 替代產品或服務的威脅

根據行業的現狀，替代產品或服務的威脅主要有以下幾方面：

1. 被更加智慧化的同類產品替代：因 AI 技術與大資料技術的發展，資訊化產品從早期的無紙化應用，過渡到現在的資料化，智慧化應用。初級資訊化應用產品，存在被更高智慧化產品替代的風險。
2. 被信創產品替代的威脅：未來幾年，軟體國產化替代是一大趨勢，國產化軟體包括國產化作業系統、國產化資料庫、國產化中介軟體、國產化應用軟體等。在醫療衛生領域，已經將 OA、後勤管理類（含運營管理 HRP）軟體的國產化替代，納入 2024 年的工作計畫。
3. 被自上而下行業統一資訊平臺替代的威脅：財政部於 2020 年發佈的《預算管理一體化規範（試行）》^[9]明確要求所有行政事業單位的預算管理、會計核算、國有資產管理等業務納入省級平臺統一管理。部分省市，已由財政部門統一建設這方面的預算管理一體化平臺，要求行政、事業單位要將這

些業務，接入預算管理一體化平臺。Y 公司的客戶及 HRP 相關的子系統預算管理、會計核算、資產管理軟體產品將受影響。

- 4. 被雲平臺與服務替代的威脅：**隨著互聯網技術、5G 技術的發展，雲平臺應用越來越多，其中 SAAS 應用就是一個典型的例子。SAAS 應用不僅顛覆了原有的技術路線，也顛覆了商業模式，可以用收年費的運維型商業模式取代原有的專案型建設模式。它具有更低的安裝、維護成本，也有更低的軟體疊代與升級成本，同時對客戶來說，購買即可享受服務，不需要等較長時間的安裝調試，也不需要伺服器、網路、網路安全等方面支出，用戶越來越接受並推崇 SAAS 平臺應用。

3.2.5 行業現有的競爭狀況

（一）醫療資訊系統分類

醫療資訊系統主要分醫院資訊管理系統（HIS）、臨床資訊系統（CIS）、醫院運營管理系統（HRP）三大系統。Y 公司主營業務是 HRP 系統，該系統以醫院發展戰略為指引，以“全面預算管理系統”為主線，以“績效考核系統”為抓手，通過“人力資源管理系統”、“財務管理系統”、“物資管理系統”、“資產管理”等業務系統實現醫院人、財、物精細化管理；通過“智慧報銷系統”實現業財一體化管理，通過“內控管理系統”實現流程閉環管理；利用大資料技術，實現醫院全成本核算，最後為醫院發展戰略提供決策服務。

（二）醫療資訊化發展歷程

醫療資訊化發展主要分以收費為主的醫院執行資訊系統（HIS）建設階段，基於電子病歷的臨床資訊系統（CIS）建設階段，院內多系統互聯互通階段，區域醫療資訊共用平臺階段四個發展階段。實現多院區協同管理的區域醫療資源資訊共用平臺的建設將是今後的主要賽道之一。



(三) 行業競爭狀況

1. 醫院資訊化 (HIS) 主要廠家見表 3-1。

表 3-1 排名前 10 的 HIS 廠家

1	衛甯健康科技集團有限公司
2	創業慧康科技股份有限公司
3	東華軟體股份公司
4	東軟集團股份有限公司
5	北大醫療資訊技術有限公司
6	北京天健源達科技股份有限公司
7	重慶中聯資訊產業有限責任公司
8	聯眾智慧科技有限公司
9	山東眾陽健康科技集團有限公司
10	智業軟體股份有限公司

資料來源：2021 屆艾力彼醫院競爭力 HIT 排榜

2. 醫院運營管理系統 (HRP) 主要廠家見表 3-2。

表 3-2 排名前 10 的 HRP 廠家

1	望海康信 (北京) 科技股份有限公司
2	用友網路科技股份有限公司
3	福建億能達資訊技術股份有限公司
4	北大醫療資訊技術有限公司
5	東華軟體股份公司
6	廣州市靈狐系統工程有限公司
7	江蘇鑫億軟體股份有限公司
8	金蝶醫療軟體科技有限公司
9	金算盤軟體有限公司
10	聯眾智慧科技股份有限公司

資料來源：2021 屆艾力彼醫院競爭力 HRP 排行榜

3. 醫院績效管理系統主要廠家見表 3-3。

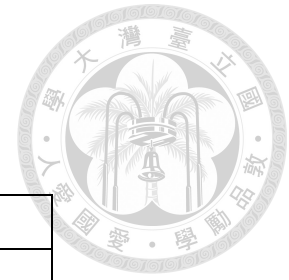


表 3-3 排名前 10 的績效管理系統廠家

1	上海蓬海涑訊資料技術有限公司
2	福建億能達資訊技術股份有限公司
3	用友網路科技股份有限公司
4	望海康信（北京）科技股份公司
5	東華軟體股份公司
6	廣州醫博資訊技術有限公司
7	江蘇鑫億軟體股份有限公司
8	金蝶醫療軟體科技有限公司
9	聯眾智慧科技股份有限公司
10	上海東旦軟體發展有限公司

資料來源：2021 屆艾力彼醫院競爭力績效系統排榜

根據 2022 年《中國衛生健康統計年鑒》統計，到 2021 年末，共有 11804 家公立醫院，其中綜合醫院 7128 家，中醫院 2347 家；按每家醫院 HRP 平均投資 300 萬計算，HRP 市場總量有 354 億，若分五年完成建設，每年 HRP 項目約 70 億元。到 2021 年末，全國共地市 334 個，縣區 2851 個，總人口 14.12 億，如果每個縣醫共體管理專案平均投資 500 萬元計算，醫共體管理市場總量有 142 億元，若分五年完成建設，每年醫共體管理項目投資約 28 億元。據 Y 公司內部資料統計，目前 Y 公司用戶覆蓋面占醫院及縣域醫共體 4.5% 左右。

根據 2021 屆艾力彼統計，Y 公司在 HRP、績效管理細分領域排名全國前三。在 HRP 與醫共體管理細分領域，Y 公司的主要競爭對手有用友網路科技，望海康信，上海熙軟三家全國性 HRP 專業廠家；另外衛甯健康，創業慧康、東軟集團、東華軟體這些 HIS 廠家開發部分 HRP 子系統，也會對 Y 公司構成競爭。

3.3 本章小結

行業總體情況：中國醫療資訊化核心軟體市場規模 2021-2024 年複合增速達到 19.2%，預計 2024 年總規模達 547 億元，區域醫療資訊化發展前景良好，預計 2025 年市場空間達 1245 億元。

波特五力情況：客戶的討價還價能力不強，供應商的討價還價能力一般，潛在進入者的威脅與替代品提供者的威脅比較大，現有競爭對手的競爭日趨激烈。

Y 公司的主賽道是醫院運營管理系統、醫共體管理系統、系統集成平臺、智慧服務系統，這些系統的市場呈快速發展的勢頭，前景看好。

綜上所述，醫療資訊化行業是個高速發展的行業，Y 公司的主賽道發展前景良好，但行業競爭激烈。根據 Y 公司的資源與能力，制定適合公司發展的戰略是下個章節論述的重點。



第四章 Y 公司內部資源與能力分析

在分析 Y 公司所面臨的複雜外部環境後，本章節將對 Y 公司自身的資源與能力進行詳細分析，作為後續 Y 公司制定相應的發展戰略提供依據。



4.1 Y 公司資源分析

企業的資源包括外部和內部資源，本章節主要分析企業內部資源。內部資源分為有形資源和無形資源，有形資源主要是指企業的實物資源、財務資源等，而無形資源指的是企業的人力、技術與軟體產品、客戶資源等等。本小節將根據軟體企業輕資產，重技術的特點，分別從這幾個方面逐一展開分析。

4.1.1 實物資源

辦公場所方面，公司在福州軟體園購買了 1300 多平方米的辦公樓，主要是用於研發人員、管理人員辦公使用。在武漢、西安、呼和浩特等地設有分公司，並租用辦公場所，主要用於業務人員、項目實施與維護人員使用。辦公場所根據公司發展規模不斷擴充，能夠滿足各項業務發展需要。

伺服器方面，公司自建的平臺主要是租用華為雲平臺、阿裡雲平臺、開翼雲平臺等，根據使用者量、資料量不斷擴容，能夠滿足要求。

從整個軟體行業來看，軟體公司都是輕資產公司，實物資源的多與少對軟體公司發展影響不大。

4.1.2 財務資源

Y 公司註冊與實收資本 5100 萬元，是一家高新技術軟體企業，因軟體業為輕資產公司，資金主要用於員工薪資，差旅費等日常開支，除了 2021 年，2022 年因疫情原因，經營現金流為負數，其他年度均為正數，貨幣資金 2000 萬左右，能夠滿足公司日常經營，尚未引入外部投資。

用友網路科技公司註冊資本 343632.38 萬元人民幣；望海康信（北京）科技股份有限公司註冊資本 37,057.35 萬元，主要大股東有東軟集團股份有限公司投資（占股 32.35%）、中國平安人壽保險股份有限公司（占股 20.38%）、泰康人壽（占股

14.54%)；上海熙軟科技有限公司成立於 2018 年，註冊資本 939.9486 萬元，另據網路資訊，到目前為止，引進兩輪風險投資超億元。用友網路科技股份有限公司，因醫療資訊化業務只是其眾多業務的一部分，不具有參考價值；其他兩家主要競爭對手都不是上市公司，無法得到他們準確的其他財務指標；僅從資金層面分析來看，Y 公司在資金方面相對劣勢。

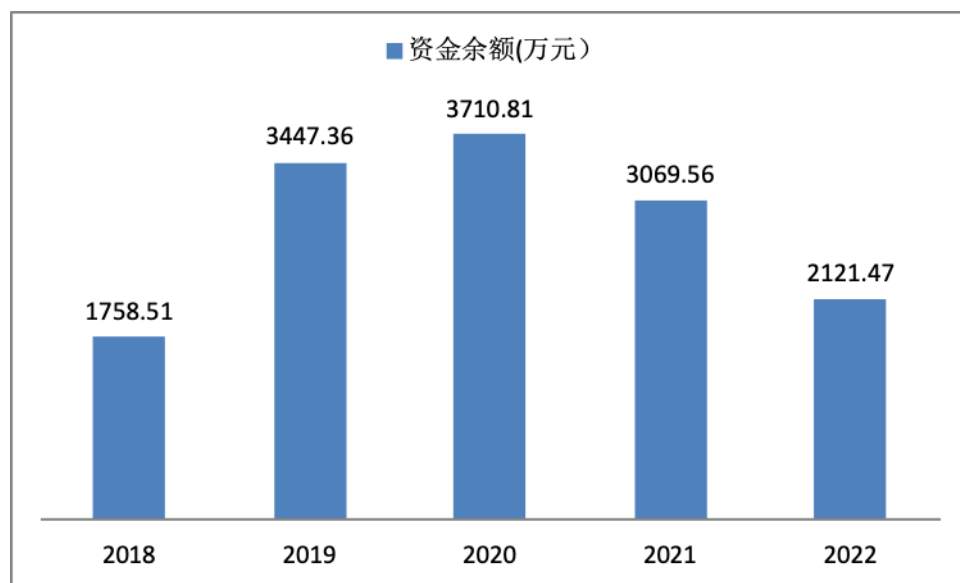


圖 4-1 公司年末資金結餘情況
資料來源：公司內部資料

4.1.3 人力資源

Y 公司現有員工三百多名（含實習生），其中本科以上學歷 296 名，研究生以上學歷 19 名。專業方面，主要有電腦技術、資訊管理、商務管理、財務管理、人力資源管理、物流管理、醫學、藥學等專業人才。職稱方面，擁有工程師、高級工程師、高級程式師、架構師、系統分析師、專案管理師高級會計師、註冊會計師等職稱、資格人才。

（一）按學歷統計

從下圖可以看出，公司人員以本科為主，本科以下為業務人員或早期入職員工。研發人員以 211 及以上大學畢業生為主，醫院管理研究部門以研究生為主，項目實施人員以本科為主。

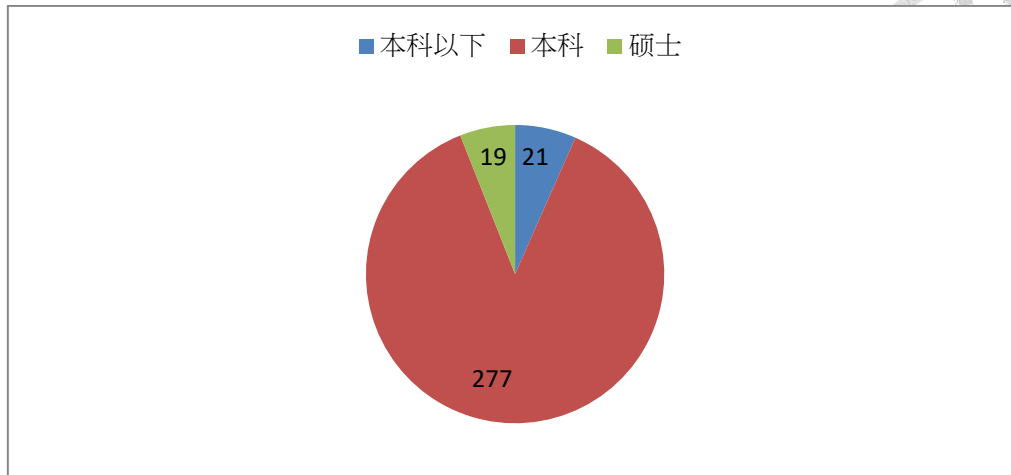


圖 4-2 公司人員學歷情況
資料來源：公司內部資料

(二) 按年齡統計

從下圖可以看出 25-35 歲占了大部分，這些員工的工齡一般都在三年以上，是公司比較穩定的中堅力量；35 歲以上員工主要是中高層管理人員，司齡一般在 10 年以上。

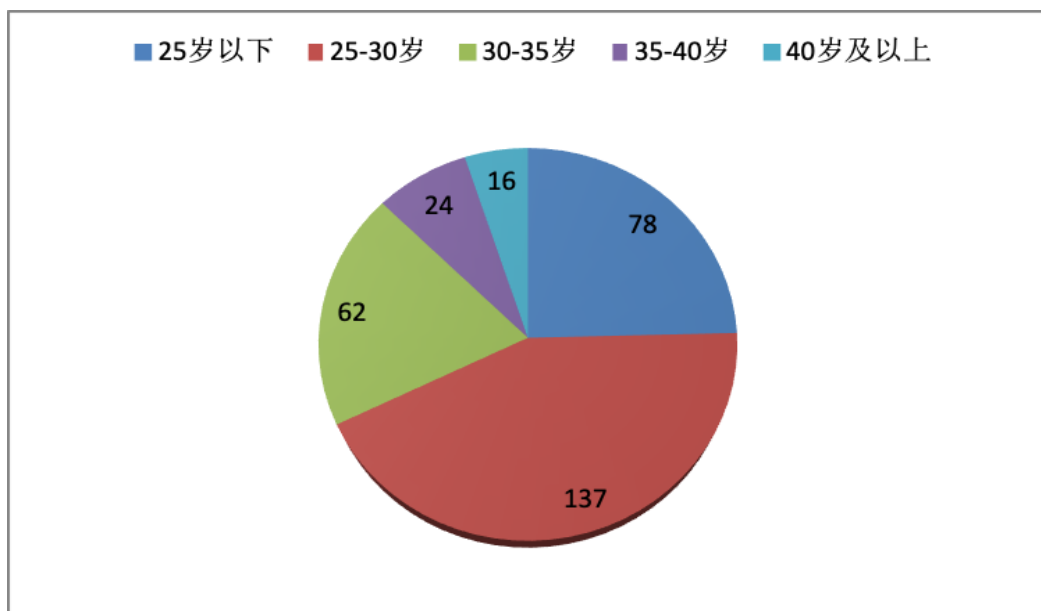


圖 4-3 公司人員年齡情況
資料來源：公司內部資料



(三) 按司齡統計

最多的是 1-3 年司齡員工，司齡 1 年以內的，以應屆畢業生為主，這部分人需要通過專業的培訓與企業文化融合，經過考核，才能勝任工作；根據歷年統計，3 年以內員工的辭職率比較高，不太穩定。3 年以上人數占一半多，是公司相對穩定的技術與業務人才。

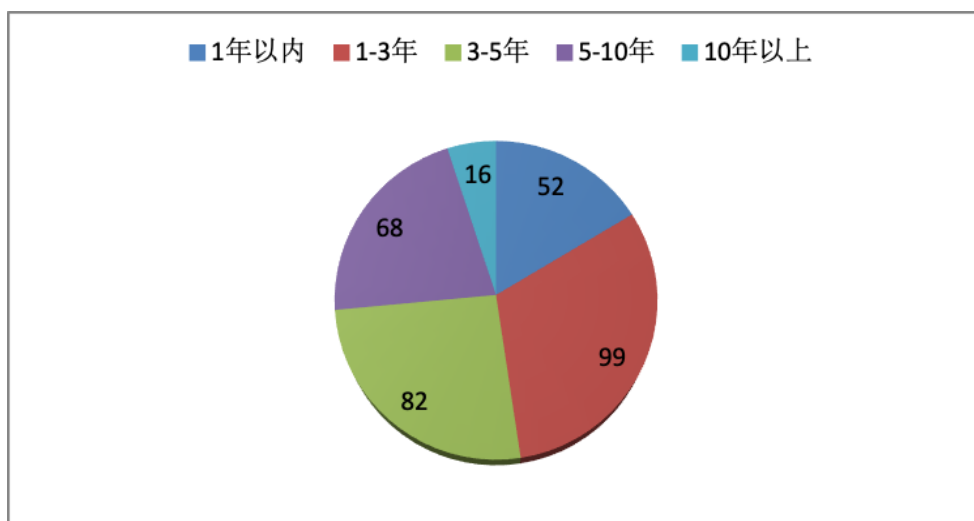


圖 4-4 公司人員司齡情況
資料來源：公司內部資料

表 4-1 企業劃型標準^[10]

	小微企業	中型企業	大型企業
營業收入	1000 萬以下	1000-10000 萬	10000 萬以上
從業人員數	100 人以下	100-300 人	300 人以上

資料來源：《關於印發中小企業劃型標準規定的通知》

2022 年底，Y 公司主要競爭對手用友網路科技參保人數 5874 人（該公司業務不僅限於醫療行業，不具有對比分析價值）；望海康信參保人數 972 人；熙軟科技參保人數 92 人。

從學歷、年齡、司齡等維度分析，競爭對手情況分析，公司的人員構成相對合理，未來應該在引進高水準人才方面發力，提高研究生、博士生占比。



4.1.4 技術與產品資源

公司 280 多項軟體產品著作權，48 項國家專利授權，一項具有醫療器械生產許可證的醫學影像系統，並且每年都在不斷增加產品著作權和專利。

1. **基礎平臺方面**，具有自主智慧財產權的區域系統集成平臺，低代碼開發平臺，圖像識別等 AI 技術。
2. **醫院智慧服務方面**，具有區域統一預約平臺、區域分級診療與雙向轉診平臺、區域智慧隨訪平臺、互聯網醫療平臺、電子處方流轉平臺、區域網路化健康管理平臺、區域醫生桌面會診平臺等產品。
3. **醫院智慧管理**，具有 HRP 全套產品，包括人力資源管理系統、業財一體化平臺、工分制績效系統、物資管理系統、資產管理系統、醫院全成本管理系統、醫院預算管理系統等。
4. **醫共體管理方面**，具有統 OA 平臺、統一人力資源管理平臺、統一績效管理平臺、統一財務管理平臺、統一預算管理平臺、統一報銷審批平臺、統一資產管理平臺、統一物資招采供平臺等產品。

4.1.5 客戶資源

目前公司擁有衛健局、醫保局、衛生監督所、醫院、衛生院在內近 2000 家客戶。

1. 在全國 28 省、自治區，擁有 500 多家縣級及以上醫院，上線了 1600 多個軟體產品。這些客戶每年為公司創造近 1000 多萬維護費收入，有些老客戶每年還會陸續採購一批本公司軟體產品。除了直接創收外，同時也為公司在相關地區拓展新客戶，起到以點帶面的作用。
2. 在全國聞名的三明醫改過程中，Y 公司參與建設的多個資訊化專案，成為全國學習“三明醫改”重要參觀與學習案例，每年接待一百多場次來自全國各地政府、衛健、醫保、醫院等部門的參訪團，提高了公司的知名度，成為 Y 公司獨特的客戶資源。



4.2 Y 公司能力分析

前面幾個小節系統性的梳理了 Y 公司的內部資源。本節將通過這些資源來對 Y 公司的行銷能力、產品創新能力、專案交付能力、系統集成能力、企業管理能力、成本控制能力進行分析^[8]。

4.2.1 市場開發能力

(一) 主要行銷模式

1. **直銷模式**，通過直接拜訪客戶，推銷產品。
2. **捆綁銷售模式**，就是與運營商、上市公司合作，將公司產品與其他公司產品打包一起銷售，在資訊化領域，這種模式是通過系統集成，將多個廠家的產品集成，滿足客戶的需求。
3. **樣板工程銷售模式**，比如三明醫改參觀點，會帶來意向性客戶；
4. **會議行銷模式**，通過行業會議或專題會議，通過案例介紹或產品介紹，讓更多的潛在客戶瞭解公司的產品。
5. **代理銷售模式**，通過管道代理銷售，目前公司的 HRP 產品或醫共體產品，不是一個單一產品，功能比較複雜，代理商很難掌握軟體的性能，無法準確地向客戶介紹產品，這種銷售模式的成功率比較低。
6. **政策推動銷售模式**，主要是政府會計制度改革，軟體國產化等方面的要求，客戶必須升級軟體，這些商機一般僅限於老客戶。
7. **廣告銷售模式**，因 Y 公司的主要客戶是行政事業單位，廣告效果不大。

(二) 不同產品的銷售能力

1. 工分制績效列入國務院深化醫改典型案例，公司的績效系統具有較高的知名度，目前在全國各地都具有競爭優勢，推廣比較順利。
2. 在 HRP 項目方面，目前沒有明顯的優勢，需要依靠業務推銷，售前團隊的演講來爭取客戶，在競標中有贏有輸。

3. 醫共體專案，如果是人財物七個統一管理單獨投標，我們勝算的機會比較大；但醫共體項目一般是將便民服務，五大醫療資源分享中心，五大業務協同管理中心，後勤管理（人事管理、財務管理、物資採購管理、資產設備管理）放在一起招標，產品較多、專案金額較大，Y 公司沒有商務優勢。

（三）市場行銷的短板

1. 對沒有優勢的產品，銷售能力不足；
2. 對於千萬級資訊化專案，存在本公司產品覆蓋面不足，公司資質不足，政府資源不足，行銷能力不足等原因，喪失機會。

4.2.2 創新能力

作為技術型公司，研發始終是公司保持競爭力的最重要的保障，研發投入也是評價公司創新能力的重要指標。從下圖可以看到公司的研發投入這些年在不斷加大，對於醫療資訊這一熱門賽道，公司始終保持著較高的研發投入占比，可見 Y 公司對於本賽道的未來的信心是非常堅定的。除了持續的研發投入，公司還不斷在核心技術領域開拓創新，通過相關技術專利的申請有效地保障了企業的技術壁壘，為企業後期可持續發展提供了基礎。

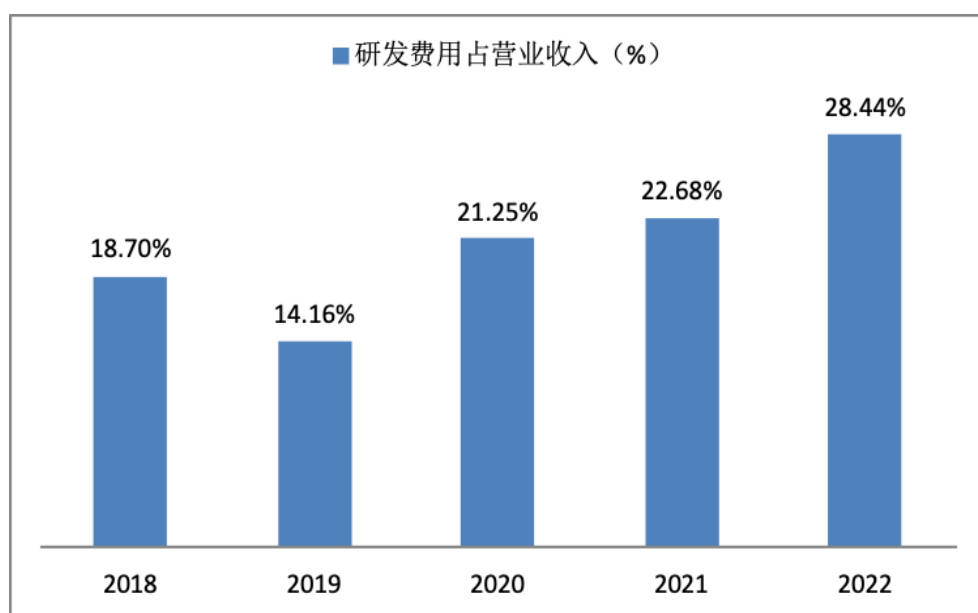


圖 4-5 公司研發投入情況
資料來源：公司內部資料



(一) 核心技術

公司的核心軟體技術有低代碼開發平臺、系統集成平臺、圖像識別技術三大系統。

- 1. 低代碼開發平臺：**公司擁有自主智慧財產權，該平臺集成頁面設計器、報表元件、列印元件，網格元件、樹形元件等其他定個性化元件，內置流程引擎、規則引擎、報表引擎、大資料視覺化、人工智慧引擎等基礎功能，通過拖拽、元件屬性配置，高效地實現各種複雜個性化業務的開發與定制，提高了產品品質、可用性、可維護性和交付速度。產品符合信創要求。提高了專案開發效率，保障了團隊開發的風格一致性，以及後期軟體的可維護性。
- 2. 物聯網應用技術：**結合 RFID、手機 APP 等物聯技術，集即時定位、主動巡檢、自動採集、及時報警和迅速回應為一體，打造資產維修、保養、計量、巡檢、盤點、效益分析、定位追蹤等院內精細化質控體系。
- 3. AI 演算法技術：**公司還有演算法團隊，開發各種人工智慧演算法，基於圖像識別、智慧處理、規則化審核等實現業務單據的自動識別、錄入、分類和存儲，規範了業務流程，降本增效。可應用于智慧報銷系統、影像輔助診斷等場景中，提高公司主要應用軟體的智慧化水準。
- 4. 系統集成技術：**完全自主智慧財產權的區域系統集成平臺，符合信創要求，可以集成多個系統，完成各種複雜的應用，有過互聯互通四級甲等案例，將在醫共體專案建設中發揮重要的作用。

(二) 專利情況

近五年來共申請專利 129 項，其中發明 108 項，外觀 21 項；獲得授權數量 48 項，其中發明 27 項，外觀 21 項；每年新增 20 項以上的專利申請。



4.2.3 項目交付能力

目前專案實施的承載能力有限。Y 公司目前有專案實施人員 160 多名，其中項目經理、部門經理以上人員 40 名。按目前的平均生產效率，每人每年實施驗收 70 萬元專案，一年最多完成 1.1 億專案實施。

目前專案實施效率低下的原因有：

1. **專案經理管理能力不足**：專案經理大多由實施工程師選拔產生，沒有經過專業和管理培訓，缺乏專案管理經驗，對專案範圍、進度、成本、品質、溝通、風險方面的管理能力不足，導致專案經常延期。
2. **實施人員的技術能力不足**：因實施人員很大一部分是新員工，新員工一般集中進行一個月的崗前培訓，通過考核的員工直接安排到專案組。因公司軟體子模組較多，這些新員工無法在短時間熟練掌握相關軟體的操作；另一方面，員工對醫院業務知識瞭解不多，很難與客戶進行無障礙業務交流，經常曲解客戶的需求，做好專案返工。
3. **軟體產品的可擴展性不強，無法適應多種個性化需求**，經常要將需求提交到研究部門進行產品的升級反覆運算，造成項目在等軟體發展，耽誤了專案工期。

4.2.4 系統集成能力

1. 公司有區域醫共體集成專案經驗，將多個醫院、衛生院的資訊系統集成在一起，實現區域資訊集成，該集成平臺通過互聯互通四級甲等評審；
2. 2020 年，借助公司的系統集成平臺，公司承接了大型系統集成專案，該專案為醫院資訊系統集成平臺，需要集成包括 HIS、LIS、PACS、EMR、HRP 等 6 家企業的 20 多個子系統。通過該專案，企業具有整合上下游產品的能力，該平臺也通過四級甲等評審。



4.2.5 組織管理能力

(一) 扁平化及平行多部門組織架構

1. 公司設置業務、研發、技術、管理四個中心，每個中心下設四個副總，各分管若干部門。每半年通過績效考核，選擇優者擔任各中心的輪值總經理。
2. 讓各個中心、部門靠近客戶，快速應對市場的變化。
3. 一職多崗，有利於同類型部門間互相學習，互相競賽。通過以結果為導向的量化績效考核，優者提拔，不及格者降職或降薪；同時這個配置也實現 AB 崗多角色配置效果，降低人員變動帶來的影響。

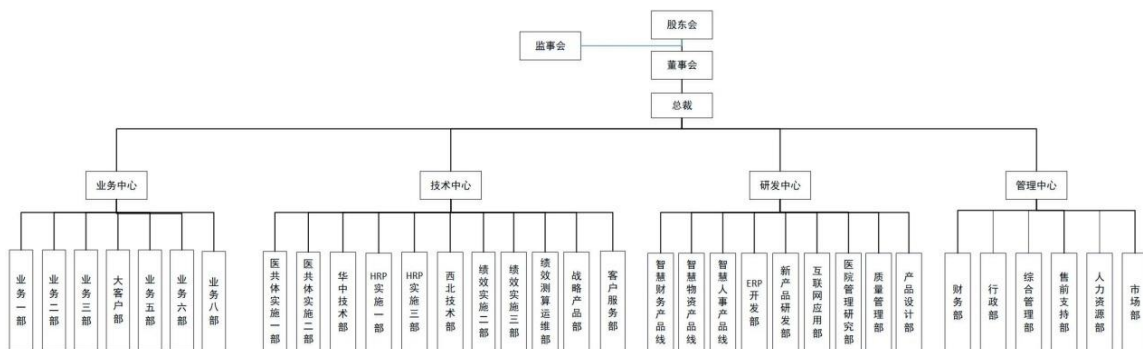


圖 4-6 組織架構圖

資料來源：公司內部資料

(二) 績效考核制度

1. 中高層以結果為導向的量化考核，基層員工以效率與品質為主過程考核，原則上工作量指標占比不能低於 70%。
2. 業務中心的 KPI 指標為回款額、新簽合同額兩項指標。
3. 研發中心的 KPI 指標為軟體的穩定性、客戶需求改進及時性、軟體創新點三項指標。
4. 技術中心的 KPI 指標為驗收項目積分，人均驗收量、專案品質三大指標。
5. 管理中心的 KPI 指標為對口三個中心的平均值占 70%，各部門的評價 30%。



(三) 核心人才持股

1. 中高層以上員工基本有持股。
2. 優秀員工及對公司貢獻大的員工，獎勵分紅股。


4.2.6 商業模式與成本控制能力

(一) 公司的商業模式分析

醫療資訊化行業潛力巨大，參與的廠商眾多，整體上由於客戶需求繁雜，單個廠商無法覆蓋所有場景，一般的銷售模式大多以大型軟體企業集成中小企業產品，用總包加分包的方式向使用者提供集成化產品；另外一方面，一些互聯網巨頭、跨界大型企業也會結合自身強大的技術實力以及資金優勢，通過智慧城市專案，將醫療資訊化作為智慧城市的子系統“智慧醫療”納入其中，再將醫療資訊分包給醫療資訊化廠商。

<p>重要伙伴</p> <p>大型医疗信息化企业 国企大数据公司 运营商 金融机构 政府、卫健、医保</p>	<p>关键业务</p> <p>系统集成 智慧管理HRP 智慧服务 医共体管理</p> <p>核心资源</p> <p>低代码开发平台 系统集成平台 HRP 医共体管理 智慧服务 版权专利 三明医改参观点</p>	<p>价值主张</p> <p>区域医疗信息 互联互通</p> <p>智慧化管理</p> <p>病人在线服务</p> <p>全生命周期 健康管理</p>	<p>客户关系</p> <p>老客户维护 新客户开发</p> <p>渠道通路</p> <p>行业展会 行业协会 合作伙伴</p>	<p>客户细分</p> <p>卫健委 医保局 公立医院 城市医联体 县域医共体</p>
<p>成本结构</p> <p>研发费用 销售费用 会议费用 项目实施费用（差旅费、人员经费） 管理费用 税费</p>		<p>收入来源</p> <p>销售收入 维护费收入 政府补助收入</p>		

圖 4-7 公司商業模式
資料來源：本研究整理



Y 公司是屬於傳統類型的醫療軟體服務廠商，通過自身的技術積累和客戶資源積累，以專案或定制化產品的方式為客戶提供全方位的服務，售後多以維護和反覆運算升級來實現營收增長。如上圖（圖 4-7）展示的商業模式，Y 公司當前主要客戶群體以醫療衛生機構為主，其次是跟醫療相關的行政機關如衛健委，醫保局。對於大量的中小醫療機構由於個性化定制程度不高，通過模組組合以及參數控制就可以滿足這些客戶群體的需求。而對於大型醫療機構，由於規模不同，現代化管理水準與理念也不盡相同，對產品的性能、演算法、智慧化、個性化要求更高，公司產品通過資料標準化、業務流程自訂、業務表單自訂、報表輸出自訂、加持智慧化知識庫等技術手段來滿足這部分客戶的需求。

（二）公司的成本結構與成本控制

公司的主要成本結構按職能劃分是研發成本、銷售成本、專案實施成本三大成本，按經濟分類劃分主要是人力成本、差旅成本、辦公成本。

軟體公司以人為本，人員經費是最大的成本。為了節約成本，不能通過低薪來實現，只能通過提高工作效率來實現。一是軟體發展的規範化管理、專案實施的過程管理，能控制好專案工期，就能控制好成本；二是加強員工的業務能力培訓，提高員工的技術水準以及溝通水準，項目經理要提高項目管理水準，提升專案進度控制能力與成本控制能力。

差旅成本、辦公成本主要提倡節約為主，為此公司提出了項目實施部門採用費用半包乾的方式，即人員基本工資由公司承擔，人員績效工資與差旅成本採用專案定額費用包乾結算，結餘可用於績效。



4.3 Y 公司核心競爭力分析

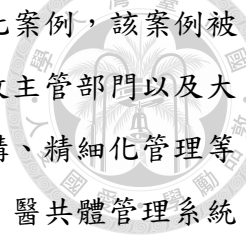
用 VRIO 模型對每個資源和能力進行 1-10 分評價，組織公司中高層管理人員 18 人進行打分^[9]。

表 4-2 VRIO 評價表

		有價值	稀缺	難以模仿	不何替代	平均分
資源	實物資產	8.3	5.2	2.6	2.8	4.72
	自有資金	8.2	7.3	2.1	2.2	4.95
	人力資源*	9.1	6.5	4.6	4.5	6.17
	技術資源*	9.2	9.3	5.4	5.6	7.37
	客戶資源*	9.3	8.7	6.4	6.8	7.80
能力	市場能力*	8.5	7.6	5.6	5.7	6.85
	創新能力*	8.4	7.5	6.6	6.3	7.20
	交付能力	7.8	6.7	4.3	4.2	5.75
	集成能力*	8.6	8, 8	7.7	7.6	7.96
	管理能力	7.1	5.2	5.1	5.3	5.67
	成本控制	6.5	5.4	4.8	4.4	5.27

資料來源：本研究整理

1. **技術層面**，利用人力資源與技術資源優勢，打造集成能力與創新能力。獨創的一站式線上開發平臺，提煉了高度成熟的業務元件，融合了流程引擎、消息引擎、模型設計、資料視覺化、圖形識別、AI 等基礎能力，通過線上視覺化拖拽與配置可以快速、高效地實現各種複雜業務的開發與定制，大大提高了產品品質和交付速度。自主智慧財產權的集成平臺，可以集有成不同廠家的產品，為公司參加大型資訊化專案建設打下基礎，該技術深度整合 20 多年醫療行業資訊化領域知識。這些技術也符合信創的要求，精專性遠超其他競爭對手。

- 
2. **客戶資源層面**，具有“三明醫改”全國典型的醫共體資訊化案例，該案例被國家層面認可並著力推廣複製，相關政策疊加影響，行政主管部門以及大中型醫院對薪酬分配改革、醫療監管、藥品耗材集中採購、精細化管理等方面達到前所未有的重視高度。我司醫院智慧管理產品、醫共體管理系統符合醫改政策，符合醫院管理需要，附加三明醫改成功經驗輸出，將技術與經驗賦能的醫院管理軟體，具有強大的競爭力。借此資源，可以增強公司的市場拓展能力。
 3. **人力資源層面**，公司三年以上司齡員工占了一半以上，且年齡大多在25-35歲之間，這是一批相對穩定的中堅力量。實行公司中高管持股計畫，有利於激發管理人員的積極性，引導管理層與公司的戰略目標保持一致。這些人力資源，有利於公司積累技術資源，從而提升創新能力與集成能力。
 4. **組織架構與績效考核層面**，公司的扁平化組織架構與重複部門設置，有利於鍛煉一批中高層管理人員。公司以業績為導向的績效考核，有利於激勵員工更好地為客戶提供優質服務，樹立通過技術創新為客戶創造價值，通過優質服務贏得客戶認可的理念，爭取將客戶轉化成公司的資源。

4.4 本章小結

經過對公司的資源和能力進行分析，最後通過 VRIO 評價表，遴選出公司的客戶、技術、人力三項核心資源，以及集成、創新、市場三項核心能力。

第五章 SWOT 分析與公司戰略選擇



通過第三章公司所處的行業競爭態勢分析，以及第四章 Y 公司內部資源與能力分析，對公司的內外環境有了基本瞭解。

有人認為只有大企業才需要制定戰略，袁界平指出“隨著競爭態勢從傳統靜態競爭向動態超競爭的轉變，中小企業已經進入戰略制勝時代^[13]”。中小企業更應該制定合適企業發展的戰略，才能避免企業倒閉，引領企業不斷發展狀大。

本章進一步用 SWOT 矩陣進行優劣勢分析，機會與威脅分析，並選擇適合公司發展的戰略^[14]。

Y 公司組織中層以上管理人員 40 人、大股東及部分客戶代表 12 人，分 6 組進行討論，每組分別提出 Y 公司的優勢與劣勢，機會與威脅，以及 SWOT 組合策略的備選方案；接著將相同項或類似選項合併，最後通過投票表決，表決票過半數的備選戰略方案可納入正式的戰略選項^[15]。

5.1 外部環境的機會與威脅分析

在第三章 Y 公司所處的行業競爭狀況分析基礎上，結合 Y 公司實際的資源與能力，總結公司可能面臨的行業機會與威脅，為後面的組合策略提供依據。

5.1.1 機會總結

由於國家政策驅動，醫共體資訊化建設、醫院精細化運營管理（HRP）是醫療機構未來的剛需，市場規模巨大，市場需求不斷擴大，Y 公司在這個賽道深耕 20 多年，正好趕上行業爆發式增長時期，Y 公司將迎來快速發展好時機。

當其他行業不太景氣，很多央企、國企、互聯網巨頭、上市公司都看好健康產業，紛紛加入醫療資訊化這個賽道。這些公司往往沒有成熟的產品與應用案例，也沒有行業經驗積累，為了快速佈局，存在與傳統醫療資訊化企業合作的動機；Y 公司有機會與這些公司進行項目合作，甚至存在引入對方投資的機會。



5.1.2 威脅總結

隨著國家產業結構調整，醫療健康產業又是個朝陽產業，吸引許多央企、國企、互聯網巨頭、上市公司加入這個新賽道，他們資金雄厚，技術力量強，有豐富的政府資源，加劇了行業競爭，會對 Y 公司這類中小企業造成負面影響。

隨著雲計算及 SAAS 平臺的深入應用，原來單個醫院或醫共體項目可能被全市或全省統一的，基於雲部署的 SAAS 平臺替代。實力強大企業如運營商，互聯網巨頭等大公司依託技術優勢，資金優勢佔據競爭優勢，中小企業就有可能被逼出市場。

隨著國家衛健委不斷推出資訊化建設標準，隨著資訊互聯互通的要求越來越高，醫療資訊化將從低集中度向高集中度過渡，未來將可能出現寡頭競爭的格局，中小企業在這個階段將面臨更大的挑戰。

5.2 Y 公司內部環境的優劣勢分析

在第四章對 Y 公司內部資源與能力分析基礎上，結合醫療資訊化行業競爭態勢，總結公司的優勢與劣勢，為制定有利於公司發展的戰略指明方向。

5.2.1 優勢總結

Y 公司在醫療資訊化領域深耕 20 多年，積累了豐富的行業經驗，管理經驗，沉澱了大量技術、產品、人才、客戶資源。具有以下幾個方面的優勢：

1. **客戶資源方面**，擁有近 2000 家的用戶，有參與“三明醫改”資訊化建設成功經驗與典型案例，對拓展新客戶業務具有很好的示範與參觀價值；
2. **技術方面**，擁有自主智慧財產權的資訊系統集成平臺，有醫共體區域集成專案經驗，集成平臺通過國家健康資訊互聯互通四級甲等評審，具備參與大中型醫共體資訊化集成專案建設的能力；
3. **品牌方面**，在 HRP 及醫共體管理細分領域，排名全國前五。其中工分制績效列入國務院推薦的醫院薪酬改革典型案例，在此領域具有優勢。



5.2.2 劣勢總結

Y 公司屬中等規模企業，與大公司相比，綜合實力不足，存在以下幾方面的劣勢：

1. **客戶資源方面**，市場覆蓋面百分之四點多，與排名前三名同行還有差距。品牌與市場的推廣方面，在全國大部分地區，沒有業務覆蓋，缺少知名度，市場宣傳與推廣力度不足，缺乏政府資源支撐，對全國性市場拓展帶來難度。
2. **人才與創新方面**，高端人才吸引力不足，新技術應用與創新能力不足；大多數員工對醫療業務知識積累不多，客戶服務不夠規範。
3. **產品方面**，醫共體資訊化產品覆蓋不全，特別在 HIS、臨床資訊化方面無法與大公司同台競爭。
4. **大專案建設經驗方面**，因大型專案的建設案例與經驗不足，企業資質不強，在醫共體大中型專案競爭中較難勝出。

5.3 SWOT 組合策略分析

根據上節給出的 SWOT 矩陣四個維度的分析，本小節接著進行 SWOT 組合策略分析，並對每個組合策略作出具體的發展戰略構想，下面依次進行闡述。

5.3.1 SO 策略選項

SO 組合策略，即優勢（Strength）與機會（Opportunity）組合策略，應利用行業機會，充分發揮企業自身的優勢，快速搶佔市場，做大做強。我們已經瞭解 Y 公司企業所具備的優勢因素以及行業發展機會，結合這兩點，給出 4 個戰略構想：

1. **加快推廣公司的優勢產品、鞏固在細分領域的頭部地位。**
2. **充分發揮已有客戶的以點帶面的作用，擴大市場佔有率。**
3. **發揮三明醫改的效應作用，積極參與中央財政支持公立醫院改革與高品質發展示範專案，將產品輻射到全國。**
4. **積極與大企業開展專案合作，將公司產品納入大企業的供應商序列，進而參與相關集成項目建設。多一個合作夥伴，少一個競爭對手，借力提升企業營收；在合作的基礎上，爭取大公司的戰略投資，進一步增強公司的實力。**



5.3.2 WO 策略選項

WO 組合策略，即劣勢（Weakness）與機會（Opportunity）組合策略，應充分利用行業機會，取其之所長，補己之所短，通過合作共贏策略，讓自己先活下來，並逐步壯大自己。結合公司的劣勢與行業機會分析，提出 4 個戰略選項：

1. 加強銷售力量，增加銷售人員，每個省安排常駐銷售人員，要加快現有產品的銷售。
2. 與高校或科研單位合作，借力提升公司的新技術應用與產品創新能力。
3. 積極與大企業開展專案合作，借助大企業的力量，提高專案參與度，積累大型資訊化專案建設經驗。
4. 爭取獲得外部資本投資，借資本的力量快速增強公司的實力。

5.3.3 ST 策略選項

ST 組合策略，即優勢（Strength）與威脅（Threats）組合策略，首先要避免與對手直接競爭；其次在沒有強大對手參與競爭的項目，放開手腳，充分發揮自己的優勢，結合公司的優勢與行業威脅，提出 3 個戰略選項：

1. 避開大型項目競爭，加快個別優勢產品推廣，小步快跑。
2. 加快產品創新，將部分產品應用到 C 端使用者。
3. 加快雲技術應用，用系統集成平臺技術，將單體醫院的應用提升到更高層面的區域應用，以抵消競爭對手平臺的壓制。

5.3.4 WT 策略選項

WT 組合策略，即劣勢（Weakness）和威脅（Threats）組合策略，應採取回避威脅，改善劣勢，補齊短板策略。根據 Y 公司的劣勢因素和當前的外部威脅，我們給出下面 3 個戰略選項：



1. 商業模式創新，尋求競爭較小的市場。
2. 利用現有的產品與技術，整合可應用於其他領域的產品，如財務管理。
3. 將公司低價轉讓給競爭對手，融入對方。

表 5-1 Y 公司 SWOT 匹配表

外部環境 內部環境	S 優勢	W 劣勢
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在醫療資訊化領域深耕 20 多年，積累了豐富的行業經驗，管理經驗，沉澱了大量技術、產品、人才、客戶資源 2. 擁有“三明醫改”成功經驗與典型案例，對拓展新客戶業務具有很好的示範與參觀價值 3. 具有自主智慧財產權的集成平臺，並有醫共體集成專案經驗，集成平臺通過互聯互通四級評審，具備參與醫共體資訊集成專案建設的能力 4. 在 HRP 及醫共體管理細分領域，排名全國前五。其中工分制績效列入國務院推薦的醫院薪酬改革典型案例，在此領域具有優勢 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司規模不大，新產品開發實力不足，人才吸引力不足，人員素質參差不齊，服務不夠規範 2. 醫共體資訊化產品覆蓋面不足，特別在 HIS、臨床資訊化方面與大公司同台競爭 3. 公司知名度不夠，市場宣傳與推廣力度不足，缺乏政府資源支撐，對全國性市場拓展帶來難度 4. 大型專案的建設案例與經驗不足，企業資質不夠，在醫共體大中型項目競爭中無法取勝，一般只能作為個別產品的分包方
O 機會	SO 策略	WO 策略
<ol style="list-style-type: none"> 1. 國家政策導向，市場規模大 2. 很多央企、國企、上市公司加入醫療資訊化新賽道，這些公司往往沒有成熟的產品與應用，也沒有行業經驗積累；Y 公司有機會與這些公司進行項目合作，甚至存在引入對方投資的機會 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 加快推廣公司的優勢產品、鞏固在細分領域的頭部地位 2. 充分發揮老客戶的宣傳帶動作用，推行以點帶面策略，帶動周邊醫院銷售 3. 發揮三明醫改的效應作用，積極參與中央財政支持公立醫院改革與高品質發展示範專案，將產品輻射到全國 4. 積極與大企業開展專案合作，將公司產品納入大企業的供應商序列，進而參與相關集成項目建設。多一個合作夥伴，少一個競爭對手，借力提升企業營收；在合作的基礎上，爭取大公司的戰略投資 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 加強銷售力量，增加銷售人員，每個省安排常駐銷售人員，要加快現有產品的銷售 2. 與高校或科研單位合作，借力提升公司的新技術應用與產品創新能力 3. 積極與大企業開展專案合作，借助大企業的力量，提高市場參與度，積累大型資訊化專案建設經驗 4. 爭取獲得外部資本投資，借資本的力量快速增強公司的實力

T 威脅	ST 策略	WT 策略
<p>1. 隨著國家產業結構調整，醫療健康產業又是個朝陽產業，吸引許多央企、國企、上市公司加入這個新賽道，他們資金雄厚，技術力量強，豐富的政府資源，對 Y 公司這類中小企業造成很多的影響</p> <p>2. 原來單個醫院或醫共體項目可能被全市或全省統一的，基於雲部署的 SAAS 平臺替代</p> <p>3. 隨著大公司市場佔有率進一步提高，可能獲得頭部企業競爭優勢</p>	<p>1. 避開大型專案競爭，加快個別優勢產品推廣，小步快跑</p> <p>2. 加快產品創新，將部分產品應用到 C 端使用者</p> <p>3. 加快雲技術應用，用系統集成平臺技術，將單體醫院的應用提升到更高層面的區域應用，以抵消競爭對手平臺的壓制</p>	<p>1. 進行商業模式創新，尋求競爭相對小的市場</p> <p>2. 利用現有的產品與技術，整合成可應用於其他領域的平臺，如財務管理 SAAS 平臺</p> <p>3. 將公司低價轉讓給競爭對手，融入對方</p>

資料來源：本研究分析整理

5.4 Y 公司發展戰略選擇

通過上述 SWOT 組合策略分析結果，我們匯總了 14 條備選策略，並進行分類，如下表（表 5-2）所示。

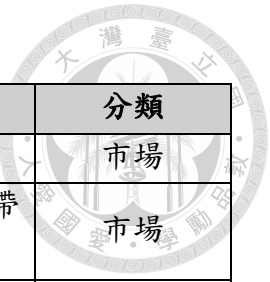


表 5-2 備選策略匯總表

可供選擇的策略		分類
SO1	加快推廣公司的優勢產品、鞏固在細分領域的頭部地位；	市場
SO2	充分發揮老客戶的宣傳帶動作用，推行以點帶面策略，帶動周邊醫院銷售；	市場
SO3	發揮三明醫改的效應作用，積極參與中央財政支持公立醫院改革與高品質發展示範專案，將產品輻射到全國；	市場
SO4	積極與大企業開展專案合作，將公司產品納入大企業的供應商序列，進而參與相關集成項目建設。多一個合作夥伴，少一個競爭對手，借力提升企業營收；在合作的基礎上，爭取大公司的戰略投資。	合作，市場
WO1	加強銷售力量，增加銷售人員，每個省安排常駐銷售人員，要加快現有產品的銷售。	市場
WO2	與高校或科研單位展開合作，借力提升公司的新技術應用與產品創新能力；	創新
WO3	積極與大企業開展專案合作，借助大企業的力量，提高市場參與度，積累大型資訊化專案建設經驗；	合作、市場
WO4	爭取獲得外部資本投資，借資本的力量快速增強公司的實力；	合作
ST1	避開大型專案競爭，加快個別優勢產品推廣，小步快跑；	市場
ST2	加快產品創新，將部分產品應用到 C 端使用者；	創新
ST3	加快雲技術應用，用區域平臺，將單體醫院的應用提升到更高層面的區域應用，以抵消競爭對手平臺的壓制；	平臺
WT1	進行商業模式創新，尋求競爭相對小的市場；	創新
WT2	利用現有的產品與技術，整合成可應用於其他領域的平臺，如財務管理 SAAS 平臺；	平臺
WT3	將公司低價轉讓給對方，融入對方。	其他

資料來源：本研究整理

5.4.1 備選策略的篩選

通過上述 SWOT 分析以及 SWOT 組合策略匹配結果，得出了 14 條可選戰略方案。按照 Y 公司的戰略目標，我們從企業內部的業務、組織、創新，以及外部的市場、競爭、合作這 6 方面要素篩選出適合 Y 公司的戰略方案。



(一) 業務方面

業務方面是解決“**What**”，也就是企業要生產什麼產品，提供什麼服務的問題。Y公司的運營管理軟體已經從早期（2000年-2003年）的獨立的會計核算軟體、工資管理軟體、進銷存軟體；演化到中期（2004年-2012年）的院內局域網應用HRP1.0系統；到後期（2013年-2018年）院內多系統互聯互通，資料共用的HRP2.0系統；以及目前（2019到現在）的區域平臺化、標準化、智慧化HRP3.0平臺。公司組建了研究院，負責對現代醫院管理制度進行梳理，對資料標準化、管理流程優化、新技術應用、國產化適配進行整體規劃等。通過系統集成標準介面，與其他廠商的產品互聯互通，從而滿足醫療機構複雜多樣的個性化需求。

“企業所面臨的市場需求變化，使得企業在競爭中尋求規模經濟的同時，也在考慮通過實現範圍經濟來獲得競爭優勢^[17]”，公司對產品要有側重，有所選擇。

將公司的主要產品與核心資源、核心能力進行配配，其中人力資源按投入人數最多者得10分，技術資源按研發人數最多者得10分，客戶資源接近3年新增用戶數最多者得10分；市場能力接近3年的人均營收最高者得10分，創新能力按新技術應用點最多者得10分，集成能力按使用集成平臺進行資料交換模組數最多者得10分；其餘各欄目按實際值與該項最高值的比值填列，最後得到表5-3。根據適配結果，應重點推廣醫共體管理、HRP、智慧服務三個產品，系統集成產品作為試水產品，可加大市場推廣力度，HIS作為放棄的產品。

從業務方面分析，公司應重點推廣公司的資源與能力匹配度高的核心產品，S01、W01、ST1三個策略滿足這樣的條件^[18]。

表 5-3 公司主要產品與核心資源、能力匹配表

能力適配 主要產品	人力 資源	技術 資源	客戶 資源	市場 能力	創新 能力	集成 能力	平均 得分
HRP	8.00	10.00	7.14	9.38	7.14	7.00	8.11
醫共體管理	10.00	8.89	10.00	10.00	10.00	8.00	9.48
集成平臺	1.80	5.56	0.29	5.21	5.71	10.00	4.76
智慧服務	2.00	8.33	2.14	8.75	8.57	9.00	6.47
HIS	3.80	4.44	0.43	4.93	4.29	6.00	3.98

資料來源：本研究整理

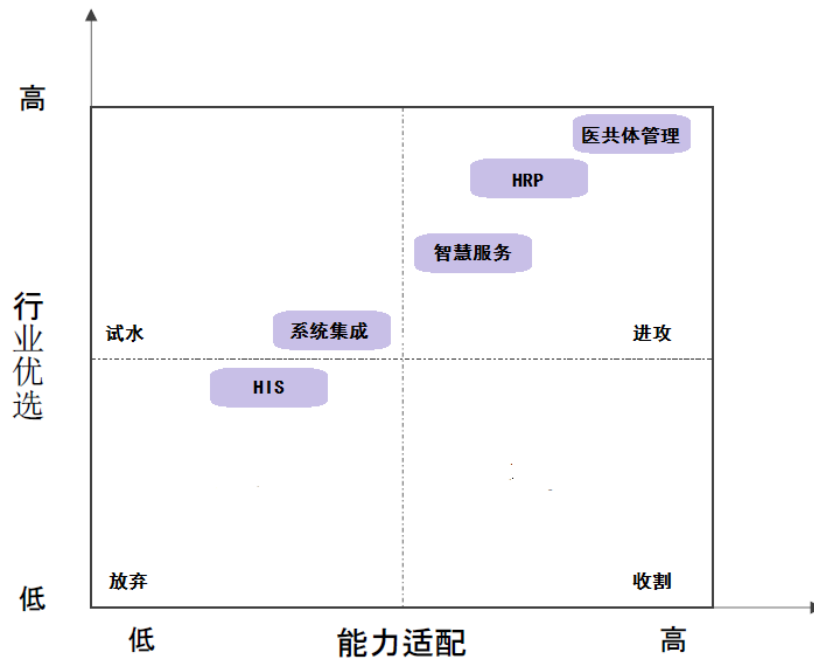


圖 5-1 主要業務行業優選矩陣
資料來源：本研究整理

(二) 組織架構方面

組織架構是解決“How”，如何去做的問題，為了加快推銷公司的優勢產品，可以組建專門的銷售團隊，重點推廣這些產品；建議組建市場部，加強合作夥伴管道管理，通過管道增加產品銷售量；可以組建研發、銷售、服務一體化的事業部，讓生產、銷售、服務部門同時快速回應市場。從組織架構層面，SO4、WO1、WO3 三個策略符合這方面要求。

(三) 創新方面

作為國家高新技術軟體企業，面對日新月異的新技術，Y 公司需要持續性創新以滿足客戶的需求，為客戶創造更多的價值，這點上 WO2、ST2、WT1、WT2 四種策略滿足要求。

(四) 市場方面

目前 Y 公司在福建省內佔有率比較高，借助三明醫改的影響力，向全國推銷醫共體管理、HRP、智慧服務、集成平臺等核心產品，是 Y 公司既定的目標，從這點上，SO2，S03 兩種策略符合要求。



(五) 競爭方面

根據前面行業競爭狀況分析，公司既面臨現有同行的競爭，又面臨新進入者的競爭。可以通過引進戰略投資，提升公司綜合實力；也可以進軍競爭略小的領域，避免競爭失敗。故 SO4、WO4、ST3、WT1 四種策略能說明企業達成這樣的目標。

(六) 合作方面

因 Y 公司屬中等規模企業，無法與大企業同台競爭，公司應該積極與產品互補型的醫療資訊化企業開展專案合作，將公司產品納入這些企業的供應商目錄，進而參與大型醫療資訊化專案建設，借力提升企業營業收入；在合作的基礎上，也可爭取這些企業的戰略投資，SO4、WO3，兩種策略符合這方面要求。

上述篩選結果為 S01、S02、S03、S04、W01、W02，W03、W04，ST1、ST2、ST3、WT1、WT2 共 13 個策略選項符合要求，且不存在互相排斥的策略選項；我們根據這些策略的分類歸納總結出 4 個戰略方案，即市場優先戰略、合作共贏戰略、創新戰略、平臺化戰略。

5.4.2 最終戰略選擇

通過上述的分析我們已經對 Y 公司的戰略方案做了選擇，初步確定了 4 個戰略方案。本節將通過以下四大戰略原則確定 Y 公司的最終戰略構想與優先順序。

1. 符合企業使命願景原則：企業的使命是“為醫院提供智慧管理軟體與高品質服務”。企業願景是：“做全國一流的醫院智慧管理專家”，爭取做到管理理念一流、產品一流、服務一流，專精特新。按照圍繞當前 Y 公司的使命願景這一原則，初選方案順序可以保留不變。

2. 重要緊急原則：分清哪些事重要的，哪些事緊急的。順序：緊急而重要的、重要而不緊急的、緊急的。剔除短期內要做的、一次性的事項，保留長期的、重要的事項。市場優先戰略、合作共贏戰略作為增加營收、擴大市占率的是緊急而重要的戰略，創新戰略、平臺化戰略是重要的戰略，



3. **業務優先原則**：業務收入是企業生存與發展的重要保障。按照該原則，市場優先戰略要放在其他戰略之前。

4. **資源約束原則**：戰略受到一定時限內的資源支持能力限制，按照該原則，創新戰略有效實現是平臺化戰略實施的基礎，因而創新戰略排在平臺化戰略之前。

根據上述原則分析結果，我們最終得出了 Y 公司的戰略優先順序如下：

(一) 市場優先戰略

“在產業中建立進退有據的地位”，其實質是“地位的對抗^[16]”，企業地位最重要是營業收入。一切以提高營業收入為目標的市場優先戰略，就是要將公司現有產品推廣到其他地區、其他市場；通用三明醫改的影響力，擴大受客面、提高公司的知名度，加強與組團來三明參觀學習部門的聯繫，加大對意向客戶的後續商務跟進；積極參與中央財政支持公立醫院改革與高品質發展示範項目，將三明經驗與產品輻射到全國。

(二) 合作共贏戰略

由於醫療健康資訊化市場巨大，很多央企、國企、上市公司不斷加入醫療資訊化新賽道，這些公司往往沒有成熟的產品與應用，也沒有行業經驗積累；Y 公司要利用好這個機會，將公司的優勢產品並且與這些企業是互補的產品，整合在一起，共同參與大型醫療資訊化專案的建設。在合作的基上，積極爭取引進對方的戰略投資。

(三) 創新戰略

隨著雲計算、大資料、物聯網、5G、AI 等技術的快速發展，作為國家高新技術軟體企業，通過技術創新，用智慧化手段提高用戶的工作效率是企業的必然選擇；用大資料技術及 AI 演算法實現智慧資料分析，智慧輔助決策，讓管理更加智慧高效。

(四) 平臺化戰略

隨著 SAAS 技術的不斷成熟，以及國家大力推進縣域醫共體，城市醫院醫療聯合體的建設，平臺化應用越來越重要。

最後，通過這 4 大戰略選項，我們勾畫出 Y 公司的總體戰略構想是：利用雲計算、大資料、物聯網、5G、AI 等技術進行產品創新，打造平臺化應用，通過直銷為主，管道合作為輔的行銷策略，提高公司營業收入；繼而再加大研發投入，周而復始，不斷提升公司整體實力。



5.5 本章小結

本章利用 SWOT 策略矩陣，對 Y 公司外部的機會與威脅，公司內部的優勢與劣勢進行分析，通過 SWOT 組合策略提出策略選項，歸納總結出四個發展戰略，最終通過四大原則確定了市場優先戰略、合作共贏戰略、創新戰略、平臺化戰略四個戰略先後順序。

第六章 Y 公司戰略實施方案與保障措施

第 5 章節，我們應用 SWOT 策略矩陣分析，最終選擇市場優先戰略、合作共贏戰略、創新戰略、平臺化戰略為 Y 公司四大發展戰略，本章針對這些戰略實施方案與保障措施的展開論述。

6.1 Y 公司戰略實施方案

6.1.1 市場優先戰略

鑒於前面章節介紹的行業發展機會與 Y 公司的優勢，從表 6-1 可以看出，在 SO 與 WO 組合策略中，有五種策略是支持市場優先戰略的。筆者認為，根據 SO 組合策略，Y 公司應緊跟時代潮流，抓住行業蓬勃發展的機會，盡可能發揮自身優勢做大市場規模，增加營業收入；根據 WO 策略，Y 公司應先補齊短板，再抓住市場機會，推動企業發展。而做大市場規模可以通過增人增效，拓展管道，做大項目，提升品牌知名度等途徑實現。下面從直銷團隊建設、銷售管道建設、發揮三明醫改示範作用、重大項目管理、公司品牌建設五個方面展開論述。

表 6-1 市場優先策略

可供選擇的市場優先策略		分類
SO1	加快推廣公司的優勢產品、鞏固在細分領域的頭部地位；	市場
SO2	充分發揮老客戶的宣傳帶動作用，推行以點帶面策略，帶動周邊醫院銷售；	市場
SO3	發揮三明醫改的效應作用，積極參與中央財政支持公立醫院改革與高品質發展示範專案，將產品輻射到全國；	市場
SO4	積極與大企業開展專案合作，將公司產品納入大企業的供應商序列，進而參與相關集成項目建設。多一個合作夥伴，少一個競爭對手，借力提升企業營收；在合作的基礎上，爭取大公司的戰略投資。	合作，市場
WO1	加強銷售力量，增加銷售人員，每個省安排常駐銷售人員，要加快現有產品的銷售。	市場
WO3	積極與大企業開展專案合作，借助大企業的力量，提高市場參與度，積累大型資訊化專案建設經驗；	合作、市場
ST1	避開大型專案競爭，加快個別優勢產品推廣，小步快跑；	市場

資料來源：本研究整理



(一) 直銷團隊建設

Y 公司屬中等規模軟體企業，原來主要市場在福建省內的企業，在福建省市場佔有率第一，在業界具有非常高的知名度；但從全國範圍來看，企業品牌知名度不高，用戶認可度不強，要想做大市場規模，必須將產品推向全國。建議加大直銷力度，用兩三年的時間，在全國各省區設立直銷點，將市場覆蓋到全國大部分地區，將公司核心產品推向全國；這個階段的主要任務是提高市占率，提高知名度，行銷收入是次要的，具體方案如下：

1. 首先要增加銷售人員，並在各個省、自治區設立直銷點。

第一年，在有高品質發展示範專案的省、自治區、直轄市（具體名單見表 6-2），至少要配一個專職銷售人員，主要任務是高品質示範項目業務跟進，三級醫院客戶拜訪，全省市場調查，公司產品宣傳，讓更多的醫院管理者瞭解公司的產品；銷售任務不是主要的，每個省銷售指標 100 萬左右。

第二年，在第一年市場拓展的基礎上，在市場認可度比較好的 10 個省份成立辦事處或分公司，每個省專職銷售人員不少於 3 個人，年銷售指標 500 萬。

第三年，再新增 10 個省成立辦事處或分公司，每個省專職銷售人員不少於 3 個人，年銷售指標 500 萬。

表 6-2 中央財政支持公立醫院改革與高品質發展示範項目名單

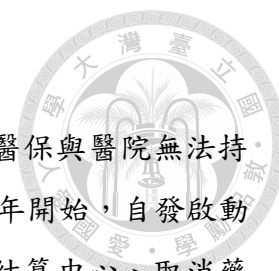
2022 年	省份	城市	2023 年	省份	城市
1	福建省	三明市	1	北京市	海澱區
2	廣東省	廣州市	2	天津市	濱海新區
3	山東省	青島市	3	河北省	石家莊市
4	遼寧省	瀋陽市	4	吉林省	長春市
5	浙江省	麗水市	5	上海市	嘉定區
6	山西省	太原市	6	江蘇省	揚州市
7	河南省	周口市	7	浙江省	湖州市
8	湖南省	湘潭市	8	江西省	鷹潭市
9	湖北省	宜昌市	9	山東省	濰坊市
10	安徽省	蕪湖市	10	廣西	南寧市
11	內蒙古	呼和浩特市	11	海南省	三亞市
12	寧夏	中衛市	12	四川省	自貢市
13	甘肅省	慶陽市	13	雲南省	玉溪市
14	重慶市	黔江區	14	陝西省	延安市
15	貴州省	遵義市	15	新疆	阿克蘇

資料來源：中央財政支持公立醫院改革與高品質發展示範項目公示

2. 其次要分別配置醫共體管理，HRP、智慧服務、系統集成平臺四個產品線的產品經理，負責產品功能規劃、市場規劃、銷售指導、售前支持。該方案主要目的是通過專業化指導各省銷售人員，提高銷售人員的對產品的熟悉度，更好地向客戶宣傳產品；同時也是為了收集不同地區對產品的個性化需求，貼近用戶，便於公司總部快速進行產品創新與優化。

（二）銷售管道建設

在加大直銷團隊建設的同時，也成立市場部，負責各個省市場調研，競爭對手分析，不同省份產品定價策略；負責銷售管道管理，管理管道定價，專案報備，專案跟蹤；負責三明參觀點產品推介工作，負責專業會議的籌辦工作。



(三) 發揮三明醫改示範作用

三明醫改是三明市在醫保基金嚴重透支，財政無法兜底，醫保與醫院無法持續正常運轉情況下，在三明市委、市政府直接領導下，從 2011 年開始，自發啟動三醫聯動醫療改革。第一階段，實行三保合一，成立醫保基金結算中心、取消藥品加成，通過帶量議價採購，大幅降低藥品採購價格，實現醫保基金轉虧為盈，收到立竿見影的效果。第二階段，接著實行醫保支付改革，實行 DRG 收付費改革，調整醫療服務專案價格，通過“騰籠換鳥”，將醫改紅利返還給醫院與廣大患者；通過“全員目標年薪制，年薪計算工分制”薪酬制度改革，大幅提高醫務人員陽光工資，提高醫務人員積極性。第三階段，成立緊密型縣域醫共體（總醫院），實行醫保打包支付，將醫院的工作重心從治未病轉變為醫防融合，實現以人民健康為中心的醫療服務新格局。回頭來看，在全國成立醫保局、實行 6+1 帶量採購、實行藥品零加價、實行兩票制、建設縣域醫共體等醫改措施都是借鑒了三明醫改成功經驗。三明醫改得到黨中央、國務院高度認可，兩任分管衛生的副總理，多次視察三明醫改情況，並作出重要指示；2021 年 3 月，習總書記到三明沙縣總醫院視察，號召全國各地要因地制宜學習三明醫改經驗。

Y 公司在三明醫改實踐過程中，參與了一些重要的資訊化專案建設。比如，與帶量採購有關的“藥品（耗材）招采供平臺”、與年薪工分制有關的“工分制績效管理系統”、與醫共體有關的“醫共體七統一管理平臺”等等。三明醫改的成功，吸引了大批全國各地的參觀學習者，Y 公司開發的資訊化平臺，也是重要的參觀學習內容之一。Y 公司應該利用好這個視窗，擴大宣傳，借機將產品推向全國有意向的客戶。

(四) 重大資訊化專案管理

鑒於 Y 公司對大型資訊化專案的業務能力不足，本文建議對重點專案，需集中公司力量，重點攻關，也可以採取與其他企業合作。由副總以上掛帥，每個副總分別跟蹤幾個下列重點項目，並列入年度績效考核。

1. 將中央財政支持公立醫院改革與高品質發展 30 個示範項目（每個示範專案中央財政撥款 5 個億，省配套 5 個億，市級配套若干，用於醫院軟實力提升，包括學科建設、人才培養、資訊化建設），列為公司重點攻關專案。



2. 將預算金額在 500 萬以上 HRP 或醫共體管理專案，列為公司重點跟蹤專案。

3. 將省級、市級醫療資訊化平臺專案，不論大小，列為公司重點跟蹤專案。

(五) 公司品牌建設

首先要加大品牌宣傳。按行業特點，可以通過專業會議，專題座談會，專業期刊等管道提升公司品牌；通過發表醫院智慧管理相關學術論文，提升產品內涵。

其次要在各省、市有代表性的醫院，建設資訊化樣板工程。通過提供個性化的資訊化產品，優質的售後服務，提高用戶認可度，成為向周邊其他醫院宣傳、輻射的基地，實現以點帶面的效果。

6.1.2 合作共贏戰略

作為一家中等規模的軟體企業，Y 公司在資金、人才、技術、市場等方面都不具備很強的競爭實力，僅憑公司自身力量，很難中標大中型醫療資訊化專案。本文認為，通過與其他公司展開合作，取他人之所長補己之所短，提升獲取市場機會，是個不可或缺的途徑。根據表 6-3 可以看出，合作有三個策略，本文建議，可以採取專案合作，產品合作、資本合作三個層面的合作。

表 6-3 合作共贏策略

可供選擇的合作共贏策略		分類
SO4	積極與大企業開展專案合作，將公司產品納入大企業的供應商序列，進而參與相關集成項目建設。多一個合作夥伴，少一個競爭對手，借力提升企業營收；在合作的基礎上，爭取大公司的戰略投資。	合作，市場
WO3	積極與大企業開展專案合作，借助大企業的力量，提高市場參與度，積累大型資訊化專案建設經驗。	合作、市場
WO4	爭取獲得外部資本投資，借資本的力量快速增強公司的實力。	合作

資料來源：本研究整理



(一) 與醫療資訊化企業的產品層面合作

Y 公司與醫療資訊化 HIS 廠家屬於同一個行業，不同細分領域的企業，只要產品不衝突，都可以進行合作。首選是將公司產品與合作方產品進行高度整合，系統集成，共同為客戶提供資訊化整體解決方案；其次，也可以通過分包的方式，合作方將部分軟體專案分包給 Y 公司。

(二) 與運營商以及其他系統集成商的專案層面合作

目前醫療資訊化大中型專案，一般由國企總集，再將不同軟體模組分包給專業的醫療資訊化企業；建議先將公司產品納入這些集成商的供應商目錄，有機會參與大中型醫療資訊專案建設。

(三) 資本層面合作

建議首選戰略投資，優先選擇以上兩類企業的戰略投資，特別是第一類企業的戰略投資。提升與合作方產品的融合度，將 Y 公司的產品作為投資方主導的醫療資訊化生態鏈的一部分，帶領公司一起成長。

6.1.3 創新戰略

在知識爆發式增長，技術日新月異的時代，通過創新提升企業競爭力，成為大多數企業的共識；在高科技被美西方卡脖子的當今，科技創新更是刻不容緩。從表 6-4，SWOT 組合策略有三種與創新有關的策略，本文認為，作為一家軟體企業，Y 公司應該從產品，商業模式，管理方式三個方面進行創新。

表 6-4 創新策略

可供選擇的創新策略		分類
WO2	與高校或科研單位展開合作，借力提升公司的新技術應用與產品創新能力；	創新
ST2	加快產品創新，將部分產品應用到 C 端使用者；	創新
WT1	進行商業模式創新，尋求競爭相對小的市場；	創新

資料來源：本研究整理



(一) 產品創新

將新技術應用到現有產品，實現醫院運營管理智慧化升級。將 AI、物聯網、大資料、雲計算等技術應用到公司產品中，實現產品更加智慧化，更加便捷化，提升用戶體驗。針對 HRP 子系統“智慧報帳系統”，可以利用 AI 技術，實現票據自動識別，報銷規則自動審核等智慧化應用；利用物聯網技術實現“醫院物資管理系統”與智慧存貯櫃、機器人、智慧貨架等智慧設備的聯動，實現智慧物資管理；利用大資料技術進行“醫院全成本”精準核算，指導醫院進行精細化管理；利用雲計算技術，實現“醫共體七統一管理”。

根據市場與公司發展需要，進行新產品開發。一種是，根據新出臺的政策，開發相應的醫療資訊新的系統，將新產品推銷給現有的客戶群；另一種是將現有醫療資訊化產品，進行部分改造，應用到其他行業當中，也就是將產品推廣到新的市場當中。

在產品創新時，建議與高校及科研機構開展產學研合作，借助這些機構的科研力量，加快企業產品創新，提升公司的技術水準，增強資訊化產品科技含量，提升產品競爭力。

(二) 商業模式創新

首先是從專案型到運營型的轉變。Y 公司是傳統的项目型公司，可以通過加大推廣 SAAS 平臺應用、互聯網+產品應用、智慧管理互聯網產品應用，拓展平臺運營商業模式。

其次可以探索與地方政府開展健康產業化運營模式，將 Y 公司資訊化產品作為健康產業的資訊底座，參與到健康產業的運營當中。

(三) 管理創新

為了順利實施公司發展戰略，通過組織架構創新，薪酬制度創新，股權激勵創新，不斷進行公司管理層面的創新，適應市場變化，啟動員工潛力，提升公司綜合競爭力。



6.1.4 平臺化戰略

從前面的醫療資訊化發展趨勢分析中得出平臺應用是未來醫療資訊化應用主流方向。平臺對客戶來說，具有投資少，見效快的特點；對軟體企業來說具有使用者覆蓋快，上線速度快，維護成本低等諸多優點；平臺應用也是軟體應用從單機版走向局域網應用，再走向廣域網路應用的必然結果。根據 Y 公司的實際情況，結合表 6-5 中的平臺化策略，本文建議按以下途徑，推進平臺化戰略。

表 6-5 平臺化策略

可供選擇的平臺化策略		分類
ST3	加快雲技術應用，用區域平臺，將單體醫院的應用提升到更高層面的區域應用，以抵消競爭對手平臺的壓制。	平臺
WT2	利用現有的產品與技術，整合成可應用於其他領域的平臺，如財務管理 SAAS 平臺。	平臺

資料來源：本研究整理

(一) 醫共體管理平臺

建設醫共體統一人事、統一財務、統一預算、統一報銷審批、統一績效、統一物資、統一資產，七統一管理平臺；實現縣域或地區級統一部署，實現醫共體管理平臺化應用。

(二) 互聯網醫療應用平臺

將智慧服務應用全部實現平臺化應用，這些應用包括區域預約平臺、互聯網醫院平臺、網格化健康管理平臺、電子處方流轉平臺等，為患者提供線上線下一體化健康服務。

(三) HRP 互聯網+應用平臺

將 HRP 部分產品擴展成互聯網+應用。將 HRP 中的物資管理子系統，拓展成“醫用耗材統一招采供平臺”，可以實現聯合體成員醫院統一准入、集中帶量採購，統一配送，有效降低採購成本；將人力資源管理子系統的招聘管理子系統，拓展成“醫生招聘考試平臺”；將財務管理系統可拓展成為中小企業服務的“會計核算平臺”等等。



6.2 戰略實施的保障措施

根據公司發展戰略與實施方案，本文建議從組織結構、人員結構，績效考核制度，企業文化四個方面加以調整與改進，保障戰略的順利執行。

6.2.1 調整和完善組織架構

針對四個發展戰略，新設或調整適合的組織架構，保障戰略成功實施。

(一) 增設業務部門與崗位，落實市場優先戰略

建議加強銷售隊伍建設，增加銷售人員配置，在各個省建立辦事處或分公司，主要負責銷售與售後服務。建議成立三明辦事處，負責三明醫改參訪團的接待與產品宣傳工作。建議按四大產品線（HRP、醫共體管理、系統集成平臺、智慧服務）配置產品經理，專門負責核心產品的規劃，並指導銷售。探索按四大產品線成立事業部，負責產品線的研發、銷售與售後服務。

(二) 合作夥伴管理組織架構

合作共贏戰略方面，建議組建市場規劃部。專職負責管道管理，合作夥伴管理，制定各省競爭策略與定價策略；負責聯繫衛甯健康、創業慧康、廈門智業三家 HIS 廠家，爭取產品深度融合的戰略合作；負責聯繫移動、電信、聯通三大運營商與福建星雲大資料，爭取將公司產品加入這些企業的供應商目錄；負責專業會議組織以及公司品牌宣傳。

(三) 創新組織架構

創新戰略方面，成立基礎研發部，引進專業人才專門研究大資料、雲計算、AI 等新技術，研發中介軟體，基礎元件，並將研究成果應用到產品中，提升公司軟體產品的智慧化水準。開展校企合作，與高校共同開展技術研究，共同申請省級科技專案；爭取設立專家工作站，碩士工作站。

(四) 平臺應用組織架構

平臺化戰略方面，組建互聯網事業部，負責互聯網應用平臺的研發，平臺推廣與日常運維管理。



6.2.2 完善人力資源結構

1. 根據戰略需要，優化崗位設置，實行定崗定編定責：根據公司各項功能定位，優化崗位設置，調整人員崗位及職責，將合適的人放在合適的崗位上。市場優先戰略方面，設立管道管理崗位，設立三明醫改參觀點接待崗，品牌宣傳崗位；合作共贏戰略方面，設立戰略合作崗位；
2. 引進公司急需人才：大力引進公司急需的人才，優先擴充業務人員，其次是增加創新型研發人員。
3. 組織常態化培訓，提升員工能力：積極開展員工培訓，提升現有員工的技術水準。專案經理主要培訓專案管理能力，管理人員主要培訓管理能力，研發人員主要培訓新技術應用能力、AI 演算法及創新能力。

6.2.3 優化績效考核制度

為了順利實施公司戰略，公司除了調整組織結構與人員結構外，建議調整績效考核制度，激勵員工與公司的戰略保持一致，共同奮鬥，共同進步。

（一）落實市場優先戰略的績效制度

在市場優先戰略方面，目前的市場戰略主要是提高市占率，提高企業的營收；因此要鼓勵拓展新客戶，對每增加一個新客戶，給予單項獎勵 2 萬元；對部門年度銷售收入進行階梯提成獎勵，部門負責人月薪也相應提高，鼓勵業務員多做業務，上不封頂，鼓勵業務部門做大做強。

表 6-6 業務部門階梯績效制度

	1000 萬	1200 萬	1400 萬	1600 萬	1800 萬	...
績效提成比例	10%	10.2%	10.4%	10.6%	10.8%	
月薪標準	1 萬	1.2 萬	1.4 萬	1.6 萬	1.8 萬	

資料來源：公司內部資料



(二) 落實合作共贏戰略的績效制度

合作共贏戰略方面，對於通過合作，承接 500 萬以上項目的，給予單項獎勵 5 萬，1000 萬以上項目單項獎勵 10 萬，2000 萬以上項目單項獎勵 20 萬。

(三) 落實創新戰略的績效制度

創新戰略方面，每個創新點、專利獎勵 1-5 萬，鼓勵開發部門進行創新，對應用專利實現營業收入的，給予獎勵。

(四) 落實平臺戰略的績效制度

平臺戰略方面，每個平臺應用獎勵 10-20 萬，鼓勵開發與業務部門推進平臺業務。

6.2.4 加強企業文化建設

堅持用技術創新為客戶創造價值的理念，提倡為客戶提供優質服務的理念，提倡合作共贏的理念。將企業使命“為醫院提供智慧管理軟體與高品質服務”與企業願景“做全國一流的醫院智慧管理專家”植入每一位員工的心中，團結一致，共同努力，實現公司的戰略目標。

6.3 戰略實施的預期成效

(一) 實施市場主導戰略的預期成效

市場主導戰略主要是增加銷售人員，進軍新的市場，拓展新業務。如果市場主導戰略能順利推進，在原來 1 個億業務量的基礎上，第一年可增加 2800 萬元業務，第二年可新增 6800 萬元業務，第三年可新增 10800 萬元業務，可實現年均 20% 以上業務增長。

實施前業務量	第 1 年預期收入	第 2 年預期收入	第 3 年預期收入
10,000 萬元	12,800 萬元	16,800 萬元	20,800 萬元



(二) 實施合作共贏戰略的預期成效

預期二年內將公司核心產品納入移動、電信、聯通三大運營商的採購目錄，更加順利的參與到醫療大型資訊化專案建設；另外爭取一家醫療資訊化上市公司的產品互補型戰略合作，將公司產品銷售給上市公司部分老客戶；以上兩個目標如能達成，將有利於未來幾年營收目標的實現。

(三) 實施創新戰略的預期成效

通過創新戰略，將雲技術、大資料、AI,大模型以及未來的新技術應用到產品中，可將公司核心產品定位在行業第一梯隊，不斷為客戶創造價值，提升公司品牌，也有利合作共贏戰略的實施。

(四) 實施平臺戰略的預期成效

實施平臺戰略，首先可以提高專案實施效率，避免業務量快速增長時，出現專案落地難，服務品質差的情況；另外互聯網平臺可以採用按年收費的商業模式，可以減輕每年找新專案的困惑。如果每年能增加平臺類業務的占比，將會優化公司的收入結構,有利於實現市場主導戰略成果，也會改善實施人員結構與成本結構，有利於公司平穩健康發展。

第七章 結論與展望



大健康產業一直以來都是國家重點發展的產業之一，隨著資訊技術的不斷發展以及國家數位化戰略轉型，醫療資訊產業成為其中的熱門賽道之一，各大醫療機構紛紛開始升級自己的醫療資訊系統。Y 公司進入該領域已有 23 年，通過自身技術的不斷積累，目前在 HRP、醫共體管理領域擁有較大的經驗、技術與市場優勢。然而，如今中國國內越來越多的企業開始進入醫療資訊行業，競爭越來越激烈，Y 公司要想獲得可持續發展，在市場競爭中長久地立於不敗之地，亟需做出戰略調整。

本文運用工商管理課程中學到的相關理論和工具，對 Y 公司所處的外部宏觀環境、產業環境和競爭環境，以及 Y 公司自身所具備的資源優勢、核心能力進行了系統性分析，根據分析得出了 Y 公司的戰略方案，並對這些戰略方案和實施路徑以及保障措施作出了詳細闡述。

7.1 研究結論

本文通過研究分析，建議 Y 公司當前應該通過技術創新，打造軟體平臺化、系統集成化為產品發展主要方向，通過與國企、互聯網巨頭等大企業合作模式減少競爭壓力，同時加大自銷力量，提高公司的營業收入，擴大市場佔有率。企業戰略的有效實施需要配套的保障措施，Y 公司要優化自身的組織結構來適應相關戰略的落地；要通過更有效的績效激勵和具有競爭力的制度來吸引人才，留住人才。

具體研發方法上，本文通過文獻研究法，收集了大量有關 Y 公司的宏觀方面的資料和產業資訊，並通過這些資訊的分析得出了目前中國的宏觀環境和產業政策有利於 Y 公司在國內醫療資訊化行業的持續健康發展的結論。運用案例研究法，根據工商管理的相關理論知識，用 PEST 模型、波特五力模型、商業價值模型、VRIO 模型、優選矩陣模型等方法對 Y 公司外部環境和企業內部資源與能力進行分析和研究，得出了 Y 公司內外部的關鍵因素；通過 SWOT 組合策略對 Y 公司的戰略選擇進行了定性的分析，最後得出公司戰略地圖，即市場優先戰略、合作共贏戰略、創新戰略、平臺化戰略。



7.2 本文不足與未來研究方向

本文的重點研究物件是以 Y 公司一家公司進行的戰略研究，由於戰略本身包含了諸多因素，如企業治理、業務發展、公司管理團隊的領導力，加上新技術的日新月異，市場競爭狀況瞬息萬變等等，加上筆者自身能力局限性，對相關方面的側重點和關注點都有可能不同，未能對 Y 公司的業務層、技術層面、管理層面上的戰略做到詳盡研究和分析。

隨著 5G、人工智慧、區塊鏈、元宇宙等技術的不斷發展，特別是 ChatGPT 的出現，以及國家產業政策的推動，醫療資訊行業將駛入產業發展的快車道；中國的老齡化、數億慢病人群對健康需求的不斷提升，以及國產化信創方面的要求，也加速了醫療機構對資訊產業的升級換代。未來計畫在公司不同發展階段的動態核心競爭力方面，以及公司在新技術研究，特別是 AI 方面進行重點研究。

參考文獻



- [1] 國家衛健委，2020，縣域醫共體資訊化建設指南及評價標準(徵求意見稿)[Z]。
- [2] Francis J.Aguilar, 1967. **Scanning the Business Environment**[M].
- [3] 許子明、田楊鋒，2018，雲計算的發展歷史及其應用[J]。資訊記錄材料，(8)：66-67。
- [4] 中國存儲，2016，淺談個人雲服務[EB]。
- [5] 太平洋電腦網，2022，ChatGPT 是什麼。
- [6] 艾瑞諮詢，2022，2022 年中國醫療資訊化行業研究報告[R]。
- [7] 國家衛健委，2021，公立醫院運營管理資訊化功能指引[Z]。
- [8] [美]邁克爾·波特著(陳小悅譯)，1997，**競爭戰略**[M]。華夏出版社。
- [9] 財政部，2020，**預算管理一體化規範(試行)**[Z]。
- [10] 工業和資訊化部、國家統計局、國家發展和改革委員會、財政部，2011，**關於印發中小企業劃型標準規定的通知**[Z]。
- [11] 吳永林，2014，**企業戰略**[M]。經濟管理出版社。
- [12] [美]傑恩·巴尼，1995，**從內部尋求競爭優勢**[M]。
- [13] 袁界平，2005，我國中小企業戰略管理的現狀、成因及建議[J]。科技管理研究，(2)。
- [14] [美]海因茨·韋裡克，**管理學：全球視角**[M]。
- [15] 亞斯曼·侯爾、馬勝輝、大衛·塞德爾，2020，**CEO 尋求建議中的陷阱與機會**[J]。銷售與管理，2020 年 11 月。
- [16] 陳章武、李朝暉，2002，**範圍經濟：獲得競爭優勢的一種思路**[J]。經濟管理新管理，(12)：18-24。
- [17] 布魯斯·亨德森，1970，波士頓矩陣 (BCG Matrix)。
- [18] 陳奇睿、葛健，2014，**競爭戰略-以中國案例解讀和重構差異化戰略**[J]。中國機械，2014 年第 03 期。